



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
POTENCIAR LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA
MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”**

TUTOR:

MSC. SOLANGE RESABALA

AUTORES

- **CENTENO ESTRADA GERALDINE GREGORIA**
- **SÁNCHEZ MANZANAREZ ALIDA MISHELLE**

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”.	
AUTOR/ES: Centeno Estrada Geraldine Gregoria. Sánchez Manzanarez Alida Mishelle.	REVISORES O TUTORES: Msc. Resabala Valencia Solange Yadira.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas.
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN.	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 131
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Diseño, empresa, gestión, recursos humanos.	
RESUMEN: El trabajo tiene como objetivo el diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A Donde Danilo”, debido a que durante todo el tiempo de su funcionamiento ha sido dirigida en base a conceptos empíricos de su propietario, como se detalla en el Capítulo I. Sin embargo, estos ya no son suficientes para continuar asegurando su competitividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Por esta razón, se propone incorporar una estructura organizacional de tipo simple debido a que se adapta a las dimensiones y características del negocio y por ende de la investigación. Esta estructura se caracteriza por su orientación a los procesos o actividades de la empresa, por este motivo su	

dirección y control están a cargo de una sola persona, para esto se hace uso de un marco teórico que actúa como base del presente proyecto en el Capítulo II. Por otra parte, en el Capítulo III se detalla la metodología de la investigación que se basa en la utilización de un enfoque mixto, método inductivo y en un tipo de investigación descriptiva. Dentro del Capítulo IV se muestra el diseño de manuales, definición de funciones, y todos aquellos elementos que componen a una estructura organizacional, los cuales se presentan a lo largo de este proyecto. Finalmente, a través de un análisis costo/beneficio se puede comprobar la cantidad real de utilidades que genera la empresa haciendo uso de este diseño, el mismo que utiliza costos bajos y genera grandes beneficios a favor de la empresa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Centeno Estrada Geraldine Gregoria.

Sánchez Manzanarez Alida Mishelle.

Teléfono:

0978880406

0969620536

E-mail:

gcentenoe@ulvr.edu.ec

asanchezma@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ.
DECANO

Teléfono: 259 6500 Ext. 201

E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO.

DIRECTOR DE CARRERA

Teléfono: 259 6500 Ext. 203

E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Turnitin Informe de Originalidad	
Procesado el: 16-sept.-2020 10:46 -05 Identificador: 1388609481 Número de palabras: 21994 Entregado: 1	
Índice de similitud 0%	Similitud según fuente Internet Sources: N/A Publicaciones: N/A Trabajos del estudiante: N/A
TESIS PREGRADO MISHELLE Y GERALDINE Por Michelle Y Geraldine Sánchez Y Centeno	



Firma: _____

Solange Yadira Resabala Valencia

C.I. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

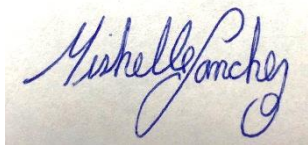
Las estudiantes egresados GERALDINE GREGORIA CENTENO ESTRADA Y ALIDA MISHELLE SÁNCHEZ MANZANAREZ declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO” corresponde totalmente a las suscritas 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: _____
Geraldine Gregoria Centeno Estrada
C.I. 0925822058



Firma: _____
Alida Mishelle Sánchez Manzanarez
C.I. 0705430411

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”, designada 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: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”, presentado por las estudiantes GERALDINE GREGORIA CENTENO ESTRADA Y ALIDA MISHELLE SÁNCHEZ MANZANAREZ como requisito previo, para optar al Título de Licenciado (a) en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

Solange Yadira Resabala Valencia

C.I. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi padre celestial que por su misericordia me ha permitido llegar a la culminación de esta meta en mi vida, un agradecimiento especial dirigido a mi madre que, gracias a su esfuerzo durante años, a su amor y apoyo incondicional supo brindarme todo lo que necesitaba, a mis hermanos y a mis amigos que me acompañaron a lo largo de este proceso de mi formación personal y profesional.

Geraldine Gregoria Centeno Estrada

AGRADECIMIENTO

Vivir lejos de mi familia para prepararme profesionalmente ha sido una prueba que sin el apoyo y ayuda incondicional de mis padres no lo habría logrado, por este motivo le agradezco infinitamente a mi padre por haberme enseñado siempre con su ejemplo de vida, el amor entregado por el bienestar de la familia y esfuerzo diario para que nunca nos falte nada. Agradezco a mi madre, que es una mujer de temple y lucha incansable, que supo forjar en mí un ser de bien y principios. A mis hermanos, que con sus consejos y buen ejemplo han sido impulso diario en este largo camino. Y, sobre todo agradezco a Dios por haberme acompañado siempre, y ser el mejor guía y roca en momentos difíciles.

Alida Mishelle Sánchez Manzanarez

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, que me otorgó la fuerza y la sabiduría que necesitaba durante este camino aún en aquellos momentos en los que llegué a dudar de mí misma, y de forma especial a las dos personas que han sido mi referente, mi madre María Estrada y mi hermana Angélica Galindo, por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente y por sobre todo su ejemplo de que cuando ponemos nuestros planes en manos de Dios y nos esforzamos, todo sacrificio tiene su recompensa.

Geraldine Gregoria Centeno Estrada

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis está dedicado en primer lugar a Dios por ser mi guía y haberme permitido llegar hasta este punto de la vida y de manera muy especial a mis padres por haberme apoyado en todo momento, por ser mi pilar fundamental, por sus consejos, valores y por la motivación constante que me han permitido culminar mi carrera profesional.

Alida Mishelle Sánchez Manzanarez

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivo de Investigación	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Justificación.....	4
1.7. Delimitación del Problema.....	5
1.8. Idea a Defender	6
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
1.9.1. Línea Institucional	6
1.9.2. Línea de Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. Historia de la Empresa.....	9
2.2. Fundamentos teóricos.....	10
2.2.1. Diseño Organizacional	10
2.2.2. Tipos de Diseño organizacionales	11
2.2.3. Estructura Organizacional	13
2.2.4. Elementos de la estructura organizacional	14
2.2.5. Etapas del proceso de diseño organizacional	16
2.2.7. Modelos de la estructura organizacional	19
2.2.8. Análisis interno.....	23
2.2.9. Análisis externo	23
2.2.10. Análisis FODA	24

2.2.11. Organigrama	25
2.2.12. Manual de funciones de una organización	26
2.2.13. Indicadores de eficacia organizacional	28
2.2.14. Indicadores de eficiencia organizacional.....	30
2.2.15. Análisis costo - beneficio de una estructura organizacional.....	31
2.2.16. Diagrama de Gantt.....	31
2.2.17. Cultura organizacional.....	32
2.2.18. Competitividad organizacional.....	32
2.2.19. Indicadores de desempeño	33
2.3. Marco Conceptual	34
2.4. Marco legal.....	34
2.4.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	34
2.4.2. Ley Orgánica de emprendimiento e innovación.....	35
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1. Metodología	38
3.1.1. Método inductivo.....	38
3.2. Tipo de Investigación	38
3.2.1. Investigación descriptiva	38
3.3. Enfoque de investigación	39
3.3.1. Enfoque Cualitativo	39
3.3.2. Enfoque Cuantitativo	39
3.4. Técnicas y herramientas de investigación	39
3.4.1. Entrevista	39
3.4.2. Ficha de observación	40
3.5. Población.....	40
3.6. Entrevistas Realizadas.....	41
3.6.1. Entrevista a Administrador	41
3.6.2. Análisis de la entrevista al administrador.....	44
3.6.3. Entrevista a los colaboradores	45
3.6.4. Análisis de la entrevista a los colaboradores	56
3.7. Ficha de Observación	57
3.7.1. Análisis de la ficha a los colaboradores.....	60

CAPÍTULO IV.....	62
LA PROPUESTA	62
4.1. Resumen Ejecutivo.....	62
4.2. FODA de la situación actual de la empresa	62
4.3. Desarrollo de la propuesta.....	64
4.3.1. Título de la propuesta	64
4.3.2 Propuesta de Misión, Visión y Valores Institucionales.....	64
4.3.3. Organigrama de la empresa	65
4.3.4. Flujogramas de Procesos	65
4.3.5. Manual de funciones.....	68
4.3.6. Políticas de la empresa	79
4.3.7. Propuesta para medir el desempeño interno de la microempresa.....	88
4.3.8. Propuesta de Capacitaciones	92
4.4. Costos de la estructura de diseño organizacional.....	94
4.5. Diagrama de Gantt	97
4.6. Análisis Costo/Beneficio.....	98
4.6.1. Costo/Beneficio Cualitativo	98
4.6.2. Costo/Beneficio Cuantitativo	98
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la competencia.	3
Tabla 2. Distribución de los colaboradores.....	40
Tabla 3. Antigüedad laboral.....	46
Tabla 4. Razones para postular en la empresa.	47
Tabla 5. Comodidad con el clima laboral de la empresa.	48
Tabla 6. Necesidad de herramientas corporativas en la empresa.....	49
Tabla 7. Frecuencia de capacitaciones en la empresa.....	50
Tabla 8. Bienestar de los colaboradores en la empresa.	51
Tabla 9. Oportunidades de crecimiento laboral en la empresa.	52
Tabla 10. Importancia del clima laboral en la empresa.	53
Tabla 11. Aspectos a corregir para mejorar la cultura organizacional.	54
Tabla 12. Nivel de aceptación de organigrama y políticas laborales.....	55
Tabla 13. Ficha de observación de la caja registradora.	57
Tabla 14. Ficha de observación del área de cocina.....	58
Tabla 15. Ficha de observación de la sección de comedor de clientes.	59
Tabla 16. FODA de la empresa.....	62
Tabla 17. Matriz cruzada de la empresa “A Donde Danilo”.	63
Tabla 18. Manual de funciones del Administrador.....	68
Tabla 19. Manual de funciones de cocineros.....	70
Tabla 20. Manual de funciones de ayudantes cocina.....	72
Tabla 21. Manual de funciones de meseros.	75
Tabla 22. Manual de funciones de cajero.	77
Tabla 23. Plantilla de limpieza de baños.	86
Tabla 24. Plantilla de limpieza de la empresa.....	86
Tabla 25. Costos de evaluación de desempeño de la microempresa	88
Tabla 26. Ficha de evaluación de la satisfacción de los clientes.	89
Tabla 27. Formato de evaluación del desempeño laboral del personal.	90
Tabla 28. Ficha de rendimiento de la microempresa.	91
Tabla 29. Costos de Capacitaciones.....	94
Tabla 30. Insumos de bioseguridad.	95
Tabla 31. Costos del manual de funciones.....	95
Tabla 32. Costo total de Diseño de Estructura Organizacional.	96

Tabla 33. Diagrama de Gantt de la empresa “A Donde Danilo”.....	97
Tabla 34. Análisis Costo/Beneficio Cualitativo.....	98
Tabla 35. Rol de Pagos de la empresa.	98
Tabla 36. Estado de Resultados Proyectado.	99
Tabla 37. Flujo de caja proyectado.	100
Tabla 38. PAYBACK.	101
Tabla 39. TMAR.	101
Tabla 40. Indicadores Financieros.	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Picantería A donde Danilo.	6
Figura 2. Estructura simple.	12
Figura 3. Estructura burocrática.	12
Figura 4. Estructura matricial.	13
Figura 5. Proceso de diseño organizacional.	17
Figura 6. Cuadro de formas organizativas.	19
Figura 7. Modelo lineal.	20
Figura 8. Modelo funcional.	20
Figura 9. Modelo lineo-funcional.	21
Figura 10. Modelo divisional.	22
Figura 11. Modelo matricial.	22
Figura 12. Indicadores de eficacia organizacional.	29
Figura 13. Etapas del análisis costo – beneficio.	31
Figura 14. Antigüedad laboral.	46
Figura 15. Razones para postular en la empresa.	47
Figura 16. Comodidad con el clima laboral de la empresa.	48
Figura 17. Necesidad de herramientas corporativas en la empresa.	49
Figura 18. Frecuencia de capacitaciones en la empresa.	50
Figura 19. Bienestar de los colaboradores en la empresa.	51
Figura 20. Oportunidades de crecimiento laboral en la empresa.	52
Figura 21. Importancia del clima laboral en la empresa.	53
Figura 22. Aspectos a corregir para mejorar la cultura organizacional.	54
Figura 23. Nivel de aceptación de organigrama y políticas laborales.	55
Figura 24. Organigrama Propuesto de la empresa.	65
Figura 25. Flujograma de ventas, servicio al cliente y facturación.	66
Figura 26. Flujograma de procesos de compra de mercadería.	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a los colaboradores.....	109
Anexo 2. Entrevista al gerente de la empresa.	109
Anexo 3. Medidas de bioseguridad implementadas en la empresa.	110
Anexo 4. Modelo de ficha de observación para el área de cocina.	111
Anexo 5. Modelo de ficha de observación del área de sección de clientes.	112
Anexo 6. Ficha de observación del área de caja registradora.	113
Anexo 7. Modelo de cuestionario de entrevista al gerente de la empresa.	114
Anexo 8. Modelo de cuestionario de entrevista los colaboradores de la empresa.....	115

INTRODUCCIÓN

La gran parte de las empresas generalmente nacen como una idea familiar de negocios debido a la necesidad de búsqueda de sustento económico para luego convertirse en empresas dentro del medio cultural nacional. Sin embargo, aunque muchos de estos negocios llegan a obtener el crecimiento y la acogida esperada, ante la presencia de varios factores que caracterizan en la actualidad el mercado, se ven en la necesidad de adoptar una estructura para su formalización. Mediante una la recolección de datos obtenidos por medio de entrevistas y de la observación se pudo identificar los problemas internos que estaban afectando el correcto desempeño organizacional.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial pasar de una administración empírica a una estructura formalizada a través de un diseño organizacional en la microempresa “A donde Danilo” con la finalidad de potenciar su eficiencia y competitividad, a través de la elaboración de misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, políticas y el desarrollo de estrategias dirigidas a promover el crecimiento del negocio. Adicionalmente, esta propuesta tiene la finalidad de mejorar los procesos internos de la microempresa a través de acciones pertinentes como la elaboración de un manual de funciones, fichas descriptivas para la adecuada definición de tareas y funciones y respectivo control y seguimiento de los colaboradores, y flujogramas de procesos.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó en primera instancia en el capítulo uno, el planteamiento de la problemática y su respectiva formulación, los objetivos y delimitación de investigación. En el segundo capítulo se presenta la base teórica sobre la que ha sido estructurada la propuesta. En el tercer capítulo se definió la metodología de investigación e instrumentos correspondientes. Finalmente, en el cuarto capítulo se desarrolló la propuesta de diseño de una estructura organizacional para la microempresa “A donde Danilo”.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”.

1.2. Planteamiento del Problema

“A donde Danilo” es una microempresa que inició su actividad económica el 30 de marzo del 2011 en la parroquia de Puerto Jelí, cantón Santa Rosa. Inicialmente se dedicó a la venta de alimentos especializados en mariscos, con el pasar del tiempo y en respuesta a las preferencias de los consumidores se implementaron servicios de karaoke, billar y alquiler para eventos sociales.

Esta microempresa surgió de un emprendimiento familiar, su gerente y propietario, el Sr. Danilo Sánchez al iniciar su negocio trasladó el mismo modelo de administración “tradicional” basado en la experiencia del día a día, el cual funcionó acorde a las necesidades que tenía en ese entonces, sin embargo, con el crecimiento económico de la empresa y lo cambiante del mercado ha ocasionado que este tipo de administración ya no es suficiente para enfrentar los requerimientos tanto externos como internos del negocio, lo que a su vez incide en la eficiencia y competitividad del mismo.

Aunque es un restaurante muy reconocido dentro de Puerto Jelí, sin embargo, presenta varias falencias ya que no cuenta con la estructura organizacional ni las directrices adecuadas para garantizar eficiencia y competitividad en el desarrollo de su actividad económica.

La microempresa “A donde Danilo” en la actualidad se encuentra conformada por el representante legal, 3 meseros, 3 cocineros, 2 ayudantes de cocina y 1 cajera, los procedimientos que se siguen no son formales, estos se realizan de forma rústica e improvisada ya que no hay un proceso previo de planeación y establecimiento de actividades, el cual es uno de sus mayores problemas que presenta en la empresa en la actualidad.

De la misma manera, producto de esta informalidad interna se está presentando deficiencia en el desempeño de los colaboradores, lo cual se ven reflejado en el ausentismo, la falta de

responsabilidad en las tareas a realizarse que, a más de implicarle continuos conflictos laborales entre ellos, representa la creación de una percepción de incompatibilidad entre colaboradores y empresa a causa de la carencia de identidad organizacional, por tales motivos se dificulta alcanzar un buen nivel de competitividad y de crecimiento empresarial.

Para finalizar con esta problemática se muestra la siguiente tabla 1, muestra varias de las microempresas más competitivas, siendo el detalle el siguiente:

Tabla 1
Análisis de la competencia

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Riberas del Pacífico		El Arenal		La Choza del Lobo		A Donde Danilo	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Calidad de Productos	0,40	4	1,60	4	1,60	4	1,60	4	1,60
Competitividad de precios	0,30	4	1,20	4	1,20	4	1,20	4	1,20
Uso de tecnología	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03
Ubicación	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Diversidad de platos	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Nivel de organización	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	1	0,02
Total	1		3,6		3,71		3,83		3,69

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A. (2020).

La Choza del Lobo es la más competitiva debido a que es un complejo turístico tiene piscina parqueadero y ofrecen comida muy similar a la de la picantería “A Donde Danilo”, dentro de esta trabajan con sistemas operativos de cobranza y facturación electrónica, a diferencia de Riberas del Pacífico, el Arsenal y “A Donde Danilo” como lo muestra la tabla anterior, esta entidad supera a las anteriores por mucho, es por eso que a través de este diseño de estructura organizacional se busca de alguna manera buscar estrategias que creen un valor agregado a tal punto de que la microempresa se encuentre a la par de sus competidores más cercanos.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera influye la estructura organizacional en la potencialización de la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Se llevan a cabo procedimientos administrativos y organizacionales en la microempresa “A donde Danilo”?
- ¿Cuál sería la estructura organizacional adecuada para potencializar la eficiencia y competitividad en la empresa?
- ¿De qué manera se llevarían a cabo los futuros procedimientos para un mejor desarrollo organizacional en la microempresa?
- ¿Qué beneficios se podrían obtener con la propuesta de un Plan de Estructura Organizacional para la microempresa “A donde Danilo”?

1.5. Objetivo de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la Gestión Administrativa de la microempresa “A donde Danilo”.
- Determinar la estructura organizacional idónea que permita potenciar la eficiencia y competitividad en la empresa
- Establecer estrategias para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la microempresa.
- Determinar los principales beneficios y resultados mediante la propuesta de la estructura organizacional para la microempresa “A donde Danilo”.

1.6. Justificación

En el contexto nacional es muy común que una actividad económica inicie de manera informal, es decir, no cuenta con una clara y sólida estructura organizacional, debido a que muchas veces se constituyen de manera empírica, tan sólo con una idea de negocio y un

pequeño capital, copiando modelos estructurales de otras organizaciones que no tienen los mismos objetivos ni las mismas necesidades administrativas u organizacionales, lo que ocasiona poca rentabilidad, improductividad y pérdida de tiempo.

La importancia de contar con la estructura organizacional adecuada radica en que su implementación además de facilitar el proceso de desarrollo organizacional y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado por medio de una mayor competitividad y eficiencia en todos sus procesos y actividades, permite que las personas tengan un mejor desempeño, puesto que, se crean procesos, funciones y relaciones formales.

Del mismo modo, mediante la organización adecuada del trabajo se facilita la implementación de la estrategia en la empresa, el flujo correcto de sus procedimientos y la adecuada interrelación entre colaboradores y la organización, lo que permitirá alcanzar los resultados esperados.

De esta manera, mediante la presente propuesta de diseño de una estructura organizacional se busca dar una solución a los problemas que tiene la microempresa “A donde Danilo”, ya que se considera una necesidad primordial la estructuración y definición de tareas, funciones y responsabilidades, también las estrategias adecuadas con el objetivo de hacer impacto en su competitividad y eficiencia para promover su crecimiento empresarial.

1.7. Delimitación del Problema

- **Sector:** Privado.
- **Campo:** Administrativo.
- **Área:** Gestión Administrativa y Recursos Humanos.
- **Aspecto:** Diseño de una estructura organizacional.
- **Tema:** Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”.
- **Delimitación espacial:** “A donde Danilo”.
- **Delimitación temporal:** Año 2020.
- **Delimitación geográfica:** Provincia de El Oro, Cantón Santa Rosa, Parroquia Puerto Jelí.

A continuación, se presenta la ubicación geográfica en la que se encuentra establecido A dónde Danilo, evidenciando su posición estratégica en el sector que hace de este un lugar de fácil acceso para sus actuales y futuros clientes.



Figura 1. Ubicación Picantería A donde Danilo.
Tomado de: Google Maps.

1.8. Idea a Defender

El diseño de una estructura organizacional permitirá potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A donde Danilo”.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad

1.9.1. Línea Institucional

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.9.2. Línea de Facultad

Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La realización del presente proyecto de investigación se basó en varios archivos con información relevante y similar acerca de diseños organizacionales que fueron implementados en empresas con diferentes actividades comerciales. Se realizó una exhaustiva búsqueda de trabajos de investigación que tenga relación con el presente proyecto de investigación, de las cuales se han elegido tres documentos que poseen mayor similitud tanto en sus objetivos, problemática y metodología. A continuación, se describen los trabajos considerados como los aportes más importantes que han contribuido para el desarrollo del presente diseño organizacional:

Según el autor Mendoza (2015), dentro de su trabajo titulado “Análisis de la cultura organizacional en el restaurante MAGIC, ubicado en la cabecera departamental de Zacapa”. El objetivo general de este trabajo fue: “Analizar la cultura organizacional en el restaurante MAGIC ubicado en la cabecera departamental de Zacapa”.

La problemática del proyecto nace debido a que el Restaurante “MAGIC”, ha manejado sus esfuerzos dentro del área de recursos humanos de forma empírica, debido a que cada colaborador ponía en práctica sus propios valores al observar que ellos mismos rigen sus normas, y su forma de trabajar sobre todo los de recién ingreso. Sin embargo, no se visualizaba una estructura o control de las actividades o las características de los nuevos empleados.

A través de este proyecto de investigación se comprobó que las normas existen y se aplican en el restaurante MAGIC no son las adecuadas, debido a que los colaboradores tienen la necesidad de seguir una administración más ordenada y disciplinada para prevenir errores, por este motivo es fundamental la reestructuración del negocio con el objetivo de suplir las falencias existentes.

El trabajo realizado para el restaurante MAGIC se relaciona con el presente proyecto de investigación debido a que ambos establecimientos tienen la necesidad de una mejora en su cultura organizacional que sea mucho más flexible e innovadora, con valores compartidos,

basados en un correcto diseño organizacional que impulse al mejor desenvolvimiento de sus colaboradores.

Según el autor Orozco (2016), proporciona como aporte a la siguiente investigación, el proyecto titulado “Diseño y estructura organizacional de la empresa POLLO DORADO, del Municipio De San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”. El objetivo general fue: “Elaborar un diseño organizacional para la empresa POLLO DORADO del Municipio De San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”.

La problemática radica en que la empresa y sus restaurantes han subsistido por el empeño y dedicación que los propietarios han tenido, ofreciendo un servicio de calidad. Sin embargo, en el afán de lograr buenos resultados se olvidan de un aspecto sumamente importante que es el fortalecer la parte organizacional, por este motivo la empresa se ha manejado con una administración dirigida por líneas de autoridad.

Se concluye que la empresa POLLO DORADO cuenta con procedimientos establecidos para la toma de decisiones en el área operativa, pero ésta es baja en los cargos de los propietarios porque no cuentan con lineamientos establecidos para realizar sus actividades administrativas y no existe un procedimiento estandarizado, por este motivo se debe recurrir a herramientas administrativas como el diseño y ejecución de un sistema organizacional más formal y orientada al cumplimiento eficaz y eficiente de las metas y es aquí donde guarda relación con el presente proyecto de investigación.

Esta tesis guarda analogía con la presente investigación debido a que ambas empresas se dedican a expender alimentos y son considerados emprendimientos rentables y fructíferos dentro de su zona comercial, por esta razón necesitan establecer un diseño organizacional para poder seguir manteniéndose en la mente del consumidor e incrementando su rentabilidad. Además, ambas empresas carecen de manuales de funciones, estructura organizacional y personal encargado de la parte de recursos humanos o toma de decisiones, lo que genera conflictos entre sus colaboradores y bajo rendimiento en el servicio prestado a los clientes.

Salcedo (2016), fue el autor del trabajo titulado “Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.”. El objetivo general fue “Diseñar una propuesta

de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita el mejorar el desarrollo empresarial”.

A través de este trabajo se pudo concluir que la empresa Camaronera Jemaredli S.A. tiene la necesidad de elaborar una estructurar organizacional para buscar posicionarse en el mercado a través de su nivel de calidad y desarrollo, empezando por su talento humano y por este motivo necesita considerar al desarrollo organizacional como una fuente primordial para el direccionamiento, innovación y cambio considerando a este proceso como primordial dentro de su crecimiento.

El presente trabajo guarda una amplia relación debido a que ambas empresas han analizado la necesidad de un diseño organizacional que le brinde a la empresa un mejor direccionamiento dentro del mercado, debido a que de esta manera se tendrá esta herramienta como apoyo y a su vez proporcionándole un valor agregado a los procesos del negocio, creando así mayor rentabilidad. Además, muestra de manera muy amplia y clara la necesidad de organizar al talento humano para mejorar la toma de decisiones y la forma en la que se realizan las actividades dentro de la empresa.

2.1.1. Historia de la Empresa

La historia de “A Donde Danilo”, se remonta a la época en la que el Econ. Danilo Sánchez Valarezo en el año 1998, empezó tomando las riendas de un negocio familiar de mariscos, el mismo que se lo alquiló a su padre a un precio de 3’000.000 de sucres con el objetivo de corregir falencias en cuanto al servicio brindado e incrementar las ventas. El mencionado establecimiento se llama actualmente Riberas del Pacífico, microempresa que se dedica a la misma actividad comercial.

Dentro de esta microempresa el Econ. Danilo Sánchez Valarezo ganó experiencia y junto a su esposa tomaron la decisión de que era momento de expandir su establecimiento y aplicar sus conocimientos al emprender su propio local, con el mismo enfoque comercial, es decir, de la preparación y venta de platos preparados a base de mariscos.

“A donde Danilo” inició sus actividades comerciales por primera vez, el 30 de marzo del 2011 en Puerto Jelí, en la provincia de El Oro, Ecuador, siendo los pioneros en ofrecer un servicio de comodidad y calidad para los comensales; que se basaba en la inclusión de

acondicionadores de aire, vajilla de lujo relacionada a la temática marina, espacios cómodos dentro de las instalaciones y lo más importante, son los productos de calidad que ofrecen debido a la óptima materia prima para preparar cada uno de sus platos.

Con el paso del tiempo la aceptación de los turistas nacionales y extranjeros fue incrementando, a tal punto de convertir “A donde Danilo” en uno de los lugares más concurridos de Puerto Jelí, debido al sabor inigualable de cada uno de sus platos.

El menú del establecimiento es muy variado, cuenta con alrededor de 50 platos que van acorde a los gustos y preferencias de los clientes y a su presupuesto. Además, los precios de mencionados platos fluctúan entre \$12 y \$28.

El local comercial inició con 6 colaboradores, los mismos que a lo largo del tiempo se incrementaron a 10; además en sus primeros años, el establecimiento contaba tan sólo con una planta baja, pero con el transcurso del tiempo se construyeron dos plantas adicionales, siendo la última exclusiva para reservaciones de eventos sociales.

“A donde Danilo” desde el momento que abrió sus puertas se ha mantenido en el mercado de la preparación y venta de platos elaborados a base de mariscos, por esta razón día tras día está en búsqueda de incrementar nuevos procesos organizacionales y administrativos para de esta manera mejorar su competitividad a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, consiguiendo de esta manera fidelizarlos.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Diseño Organizacional

Según el autor Taveras (2012), “el diseño organizacional como el proceso de elección de una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Además, se considera a este diseño como la base en el desarrollo del presente proyecto” (p. 42).

El diseño organizacional hace referencia a la forma en que la organización existe y como las personas al interno de ella se están desempeñando en cada una de sus funciones y tareas. Es muy importante hacer énfasis en tal definición puesto que, para la realización de esta propuesta se busca la organización de los varios elementos que conforman la microempresa

“A donde Danilo”. Adicionalmente este diseño requiere llevar a cabo actividades coordinadas que permitan tener un buen funcionamiento de la empresa y de esta manera conseguir los logros planificados en un tiempo o espacio determinado.

Hoy en día, la mayoría de las empresas se encuentran en la búsqueda de mejorar sus ingresos y rentabilidad a través de muchos métodos y uno de ellos son el diseño organizacional es por ese motivo que una estructura bien definida se llevan a cabo procesos tales como creación de puestos, mejoramiento de la comunicación dentro de la empresa, optimización de las funciones, entre otros elementos que lleven a un proceso de toma de decisiones más efectivo para el administrador. Por este motivo, este concepto tiene mucha relevancia dentro de la microempresa porque busca mejorar los resultados obtenidos por “A donde Danilo”.

2.2.2. Tipos de Diseño organizacionales

Según el autor Robbins (2009), “los diseños organizacionales se dividen en tipos para crear una estructura esquematizada y estos son la estructura simple, la estructura matricial y la burocracia” (p. 526).

2.2.2.1. Estructura simple.

Robbins (2009), “la estructura simple es propia de los pequeños negocios puesto que, se caracteriza por su poca elaboración, departamentalización y su centralización en la toma de decisiones. Esta estructura además, generalmente posee de dos a tres niveles verticales en su jerarquía” (p. 527).

De acuerdo al objeto de estudio en el presente trabajo, se considera que el diseño más adecuado para la microempresa “A donde Danilo” es la estructura simple, puesto que es la que mejor se adapta a las características del negocio, entre las que se puede destacar: la centralización de la autoridad para la toma de decisiones, y la reducida formalización de las tareas. Se ha considerado, además, los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de este tipo de diseño, flexibilidad, fácil de mantener económicamente, y rapidez debido a su escaso grado de complejidad.

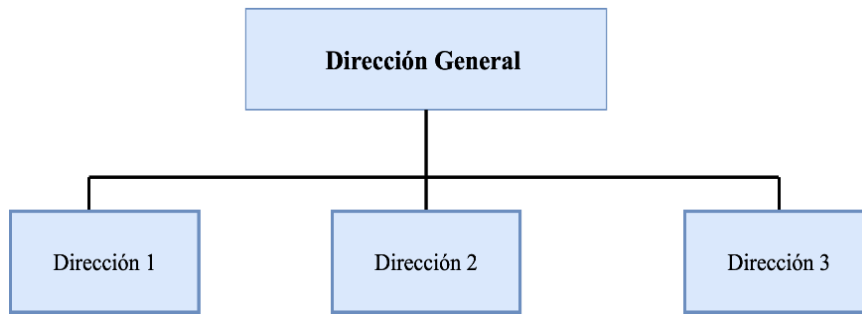


Figura 2. Estructura simple.
Tomado de: López (2015).

2.2.2.2. Estructura burocrática.

La estructura burocrática está caracterizada por la realización de tareas que se basan en la estandarización, al igual que la estructura simple, la autoridad es centralizada, y los tramos de control son cortos. Los mayores beneficios que se pueden obtener mediante esta estructura son el desarrollo eficiente de las actividades y economías de escala (Robbins, 2009, p. 528).

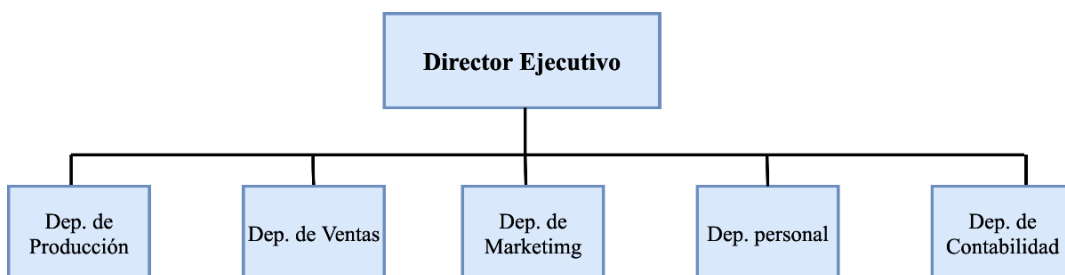


Figura 3. Estructura burocrática.
Tomado de: López (2015).

2.2.2.3. Estructura matricial.

La estructura matricial combina dos tipos de departamentalización, la funcional y por producto. En esta estructura los empleados se encuentran subordinados con los gerentes departamentales por función y con los gerentes departamentales por producto, es decir que tienen doble subordinación. Además, la fortaleza de esta estructura radica en su capacidad de facilitar la coordinación de actividades que son complejas e interdependientes (Robbins, 2009, p. 529).

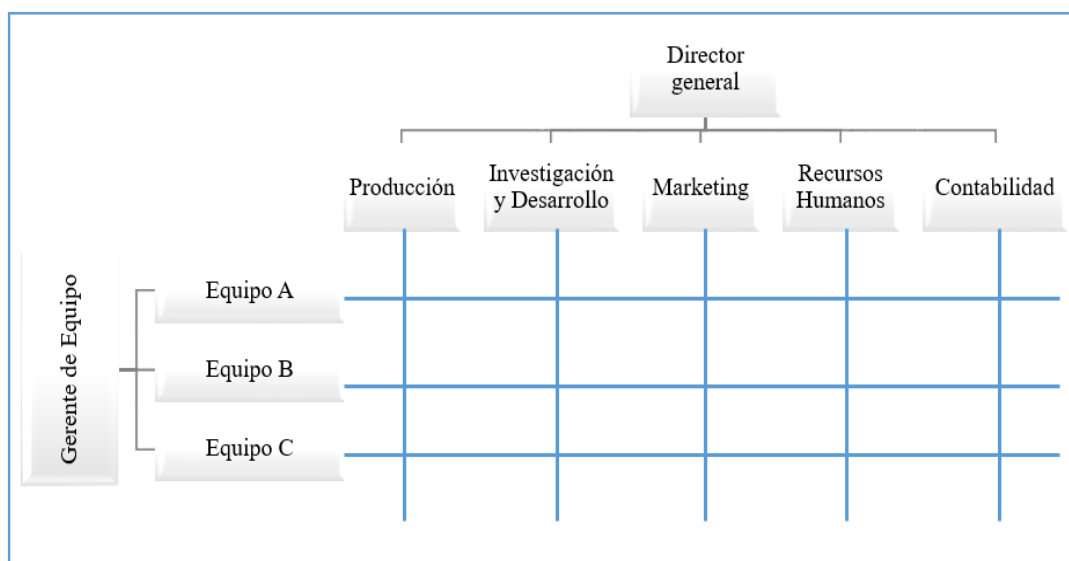


Figura 4. Estructura matricial.
Fuente: López (2015).

2.2.3. Estructura Organizacional

De acuerdo a los autores Carreño & Peñafiel (2019), “la estructura organizacional permite llevar a cabo la formalización de tareas y de relaciones de jerarquía de toda empresa que permitirán un buen funcionamiento a nivel interno de la empresa, facilitando de esta manera el cumplimiento de las metas establecidas” (p. 17).

El diseño de la estructura organizacional consiste en construir un sistema organizacional de trabajo que se desarrolla dentro de una empresa mediante la coordinación de todas las actividades orientadas al logro de los objetivos, en este aspecto se da paso además a la formalización de las relaciones entre los participantes de la organización, puesto que representan las bases para una administración eficiente (Hitt, 2006, p. 230).

Mediante esta definición se hace referencia a que el diseño de una estructura organizacional puede ser una de las tareas más complejas que tiene que llevar a cabo el directivo de toda organización. Su importancia se vincula directamente con la competitividad, puesto que, contar con una estructura bien definida garantiza la comprensión de la organización en sí y de sus actividades y de esta manera contar con mayores oportunidades para conseguir el éxito organizacional.

A partir de estas definiciones, es posible afirmar que definir la estructura organizacional es de vital importancia para conseguir el buen funcionamiento de todo negocio, “A donde Danilo” a pesar de haber tenido buenos resultados en el desarrollo de sus actividades hasta la actualidad, necesita de la definición de una estructura que funcione de acuerdo a su tipo de negocio, puesto que, ante la gran competitividad en el mercado la forma empírica en la que se ha llevado el control del mismo no permite que este sea más competitivo y eficiente.

2.2.4. Elementos de la estructura organizacional

El proceso de estructuración de toda organización involucra seis elementos que se deben tomar en cuenta para la determinación del diseño de la estructura organizacional, dichos elementos son: la especialización de trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud o tramo de control, la centralización y la descentralización.

2.2.4.1. Especialización del trabajo.

La especialización del trabajo hace referencia a la división de las distintas actividades que se realizan en una organización, mediante ésta se puede identificar el grado en el que las actividades se separan. En otras palabras, especialización es que la fuerza de trabajo se vuelve más eficiente al concentrar sus esfuerzos y recursos al desarrollo de unos pequeños y estandarizados trabajos (Hitt, 2006, p. 519).

En la microempresa “A donde Danilo”, la falta de una estructuración del trabajo ha provocado que los colaboradores se encuentren desorientados en el desarrollo de sus actividades, lo que al mismo tiempo ha contribuido a la creación de conflictos y de un clima de trabajo hostil y que genera desmotivación. Por este motivo, la especialización del trabajo contribuirá a la empresa para de esta manera poder solucionar los conflictos que se han presentado a nivel interno.

2.2.4.2. Departamentalización.

Según Robbins (2019), “la departamentalización consiste en agrupar los puestos de trabajo de manera que estos sean coordinados de acuerdo a las actividades realizadas y es el paso que continua luego de la especialización” (p. 521).

Generalmente los departamentos son agrupados por funciones ya que se puede utilizar en cualquier tipo de empresa, con el objetivo principal de implementar este tipo de departamentalización para aprovechar las economías de escala.

A pesar de que una microempresa generalmente no cuenta con departamentos en su estructura, es posible agrupar las tareas por áreas de trabajo. “A donde Danilo” cuenta con tres áreas principales: cocina, sección de comedor de clientes y caja. Esta departamentalización contribuye a identificar a qué área pertenece cada actividad que se lleva a cabo en el negocio y por ende a que se eviten confusiones sobre a quién reportarse, y cuáles son las tareas competentes a cada colaborador.

2.2.4.3. Cadena de Mando.

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad en la empresa, desde los niveles más altos extendiéndose hasta los niveles más bajos. Aquí se encuentran inmersos dos conceptos muy importantes como la autoridad, refiriéndose al poder que nace de una determinada posición; y el concepto de unidad de mando la cual se refiere a la presencia de una figura que supervise el trabajo del subordinado y que a su vez este lo reconozca como tal (Robbins, 2009, p. 522).

2.2.4.4. Extensión de control.

Se trata del número de empleados que se encuentran bajo el control o supervisión de una figura de poder. La extensión de control permite determinar el número adecuado de niveles de autoridad dentro de una organización. Actualmente la tendencia de las empresas es tener una extensión más amplia que asegure una toma de decisiones más rápida y flexible que le permita responder eficientemente a la demanda de los clientes (Robbins, 2009, p. 523).

2.2.4.5. Centralización.

Según Robbins (2009), “la centralización se lleva a cabo cuando la toma de decisiones se concentran en un solo nivel de autoridad, lo que generalmente dificulta la libre comunicación o flujo información entre los niveles organizacionales” (p. 254).

Una empresa caracterizada por la concentración presenta una escasa o casi nula participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, lo que puede provocar sentimientos de no pertenencia con la empresa o en otros casos de preocupación y ansiedad acerca de aquellos que tienen en su poder la toma de decisiones acerca de su vida laboral. Este concepto sirve de apoyo en la presente propuesta puesto que permite identificar la forma en la que se toman las decisiones en la microempresa “A donde Danilo”.

2.2.4.6. Descentralización.

La centralización se caracteriza por la presencia de las aportaciones de los diferentes niveles de la empresa, estas permiten llegar a la resolución de problemas de manera más rápida y efectiva. En la actualidad las empresas siguen la tendencia hacia la descentralización puesto que permite, en este caso, que las decisiones sean más flexibles y responsables (Robbins, 2009, p. 524).

2.2.4.7. Formalización.

Robbins (2009), “la formalización es el grado de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una empresa, lo que le impide a los empleados tener comportamientos que vayan en contra de las reglas o políticas del establecimiento” (p. 525).

Por otra parte, es importante destacar que esta formalización no se da de igual manera ni en el mismo nivel en todas las empresas puesto que, esto dependerá de la naturaleza del negocio.

2.2.5. Etapas del proceso de diseño organizacional

El diseño organizacional requiere de una serie de pasos a seguir. En este específicamente, se requiere que como punto de partida se realice un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Sucesivamente se deberá seguir con la elección de una estructura que se acople a las características propias de la empresa, y la división del trabajo en términos de responsabilidades y controles (Santiesteban, 2016, p 123). Además, los pasos o etapas del diseño organizacional son los siguientes:

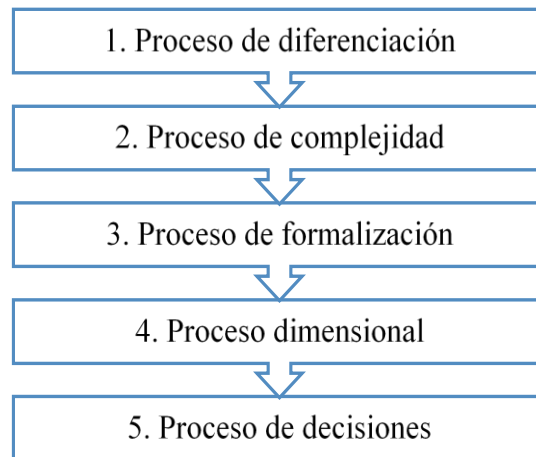


Figura 5. Proceso de diseño organizacional.
Tomado de: López (2015).

2.2.5.1. Proceso de diferenciación e integración.

Este paso se basa en la diferenciación del trabajo en modo tal que todas las actividades o tareas que se desarrollan en la empresa sean agrupadas por segmentos, estos generalmente son departamentos en el caso de que estas interactúen entre sí, puede darse, además, la agrupación por funciones o porque se desarrollen en un mismo ambiente o espacio (Santiesteban, 2016).

2.2.5.2. Proceso de complejidad.

Luego de haber realizado la diferenciación del trabajo, se debe organizar la estructura en función de roles, rangos, puestos o conocimientos en modo tal de que se pueda establecer los diferentes niveles en base a el grado de responsabilidad y dificultad que tienen las actividades al interno de la empresa.

2.2.5.3. Proceso de formalización.

La formalización se refiere a la estandarización de las normas, procesos e instrumentos que serán utilizados en la empresa. Es importante que cada uno de estos elementos sean asignados a cada una de las funciones y actividades que se desarrollan en la empresa y que han sido previamente establecidas, esto debido a que cada una de ellas requieren una determinada secuencia y de conocimientos para ser puestas en marcha (Santiesteban, 2016, p. 118).

2.2.5.4. Proceso Dimensional.

Según Santiesteban (2016), “el proceso dimensional se enfoca en analizar estrategias para clasificar el desenvolvimiento de las actividades realizadas dentro de cada área de trabajo, con su especialidad enfocado en la toma de decisiones que solucionen problemas y eviten errores” (p. 121).

De acuerdo a esta definición se puede decir que esta etapa del proceso del diseño organizacional ayuda a agrupar las actividades de la empresa por su área y tipo de especialización y además permite identificar la forma en la que se toman las decisiones.

2.2.5.5. Proceso de Decisiones.

Finalmente, el autor Santiesteban (2016), señala como último paso pero no menos importante que:

Se debe analizar el tipo de liderazgo que se desea aplicar en la empresa, como se determinará la división de las tareas y su jerarquía, en modo tal de establecer las situaciones en las que se requerirán de acciones y en qué consistirán estas durante el proceso de diseño ya que también tendrán efectos en el mismo (p. 126).

2.2.6. Tipos de Estructuras Organizacionales

La elección de un adecuado diseño organizacional es de vital importancia ya que de esto dependerá el tipo de estructura organizacional que se implementará.

Según García (2019), “existen diez tipos de estructura organizacional que pueden ser clasificados en tres grandes grupos para la estructuración de una empresa: estructuras simples, clásicas y complejas nuevas” (p. 19).

Formas organizativas	
Formas simples	Modelo lineal
	Modelo funcional
	Modelo adhocrático
Formas complejas clásicas	Modelo lineo – funcional
	Modelo divisional
	Modelo matricial
	Modelo colegial
Formas complejas nuevas	Modelo federal
	Modelo en trébol
	Modelo en red

Figura 6. Cuadro de formas organizativas.
Tomado de: García (2019).

- **Simple:** Son aquellas en donde la hay una estructura en la que la jerarquía se encuentra orientada a los procesos ya sean estos técnicos o administrativos en los que la autoridad recae en una persona.
- **Complejas Clásicas:** en este tipo de estructuras se aplica la descentralización de las actividades.
- **Complejas Nuevas:** como resultado del cambiante entorno en el que operan actualmente las empresas se propone una estructuración más flexible.

2.2.7. Modelos de la estructura organizacional

2.2.7.1. Modelo Lineal.

Se caracteriza por su poca complejidad en cuanto es lineal, tiene una jerarquía muy básica y poco elaborada. Generalmente este tipo de estructura es adoptada por la mayoría de las empresas cuando se encuentran en su estado inicial. Sin embargo, aquellas que deciden adoptarla de manera definitiva suelen ser las pequeñas empresas debido a su reducido número de integrantes y la simplicidad de sus actividades. Este modelo es muy flexible y comunicativo.

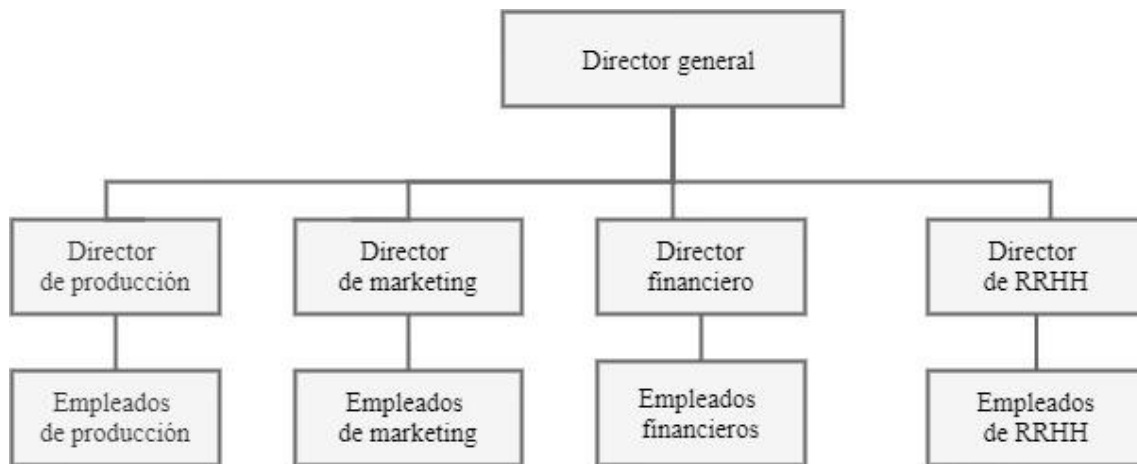


Figura 7. Modelo lineal.
Tomado de: García (2019).

2.2.7.2. Modelo Funcional.

Este modelo está basado en la especialización de las funciones de cada tarea por lo que cada superior posee una autoridad parcial sobre cada uno de los subordinados. La toma de decisiones se concentra en los especialistas de cada nivel dentro de la jerarquía, esto con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa por medio de las jerarquías claves que se crean con la especialización del trabajo.

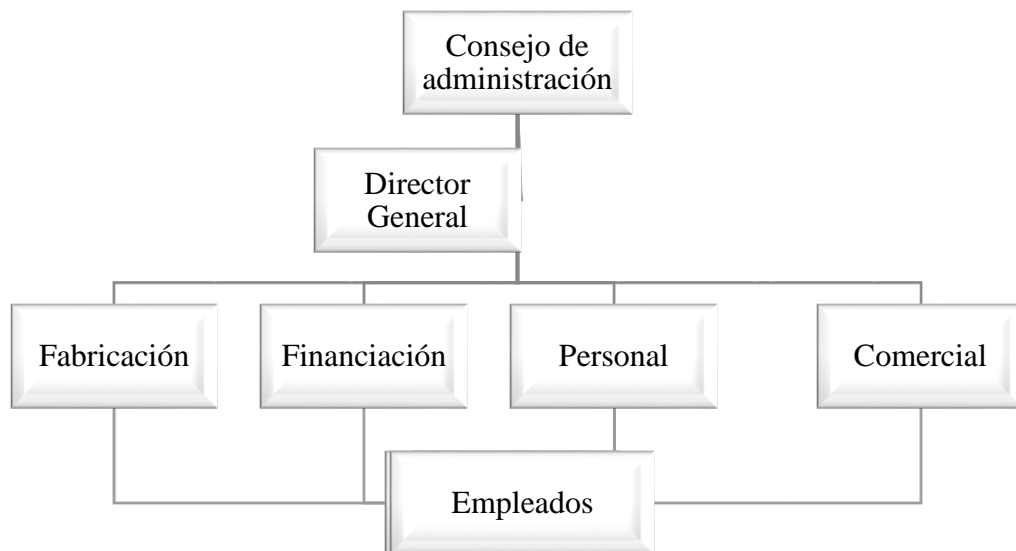


Figura 8. Modelo funcional.
Tomado de: García (2019).

2.2.7.3. Modelo Lineo – funcional

García (2017), “el modelo lineo-funcional es también llamado como burocracia maquina debido a que tiene un enfoque hacia la normalización de procesos por medio de actividades repetitivas con muchas reglas y en donde la comunicación es formal” (p. 30).

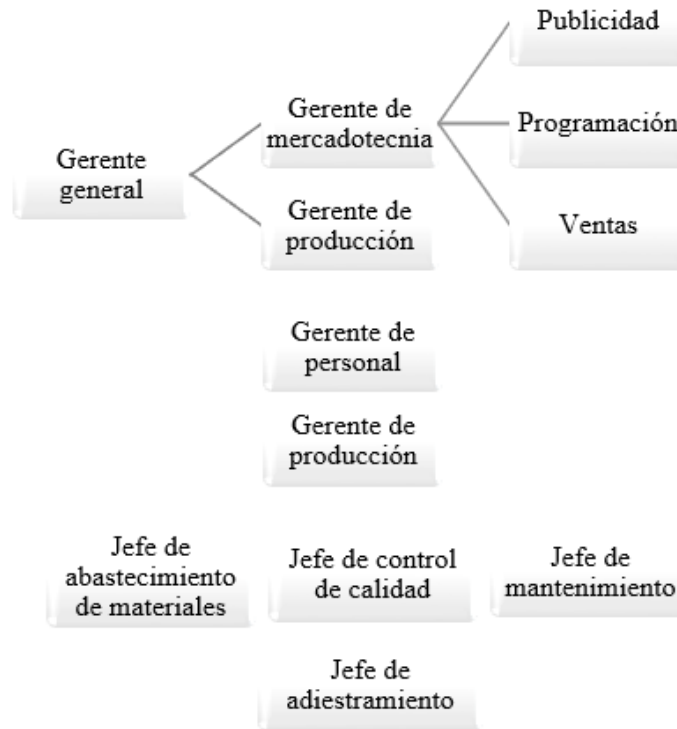


Figura 9. Modelo lineo-funcional.
Tomado de: García (2019).

2.2.7.4. Modelo Divisional.

Debido a los distintos cambios como la segmentación de los mercados, ingreso de nuevos productos, nuevas tecnologías, procesos tanto productivos como administrativos que son diferenciados entre otros, como respuesta de adaptación se da paso a un proceso en el que se le atribuye autonomía a ciertas actividades de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones a los directivos. Este proceso se ha denominado como una estructura divisional, la cual es propia en aquel tipo de empresas que compiten en los mercados internacionales (Garcias, 2019, p. 32).

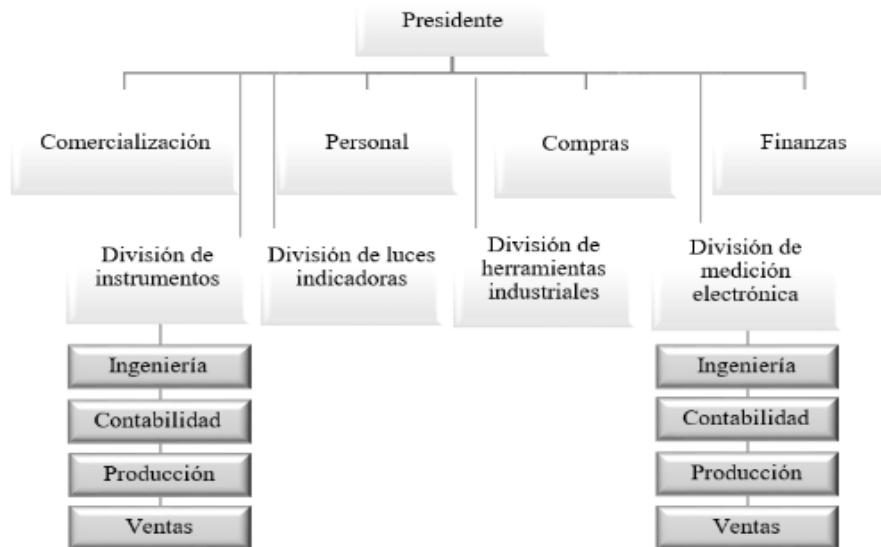


Figura 10. Modelo divisional.
Tomado de: García (2019).

2.2.7.5. Modelo Matricial.

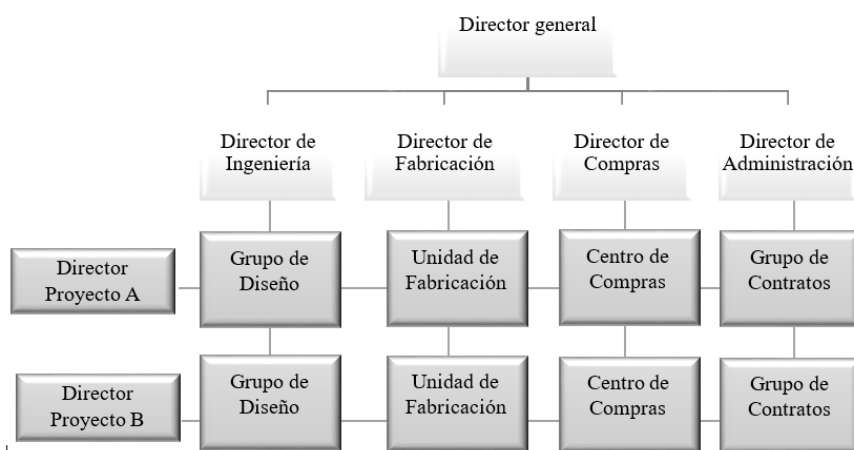


Figura 11. Modelo matricial.
Tomado de: García (2019).

El modelo matricial tiene como objetivo la regularización de la gestión para el establecimiento de objetivos en los procesos administrativos. Como respuesta a las diversas situaciones complejas que se pueden presentar por factores ya sean internos externos, este es un modelo que presenta un enfoque en el logro de objetivos por medio de la especialización de modelos anteriores (García, 2017, p. 33).

Luego de haber mencionado los diferentes modelos de estructuras organizacionales y sus principales características, se ha considerado que el concepto de la estructura como tal, es de

gran aporte para el presente trabajo dado que sirve de apoyo teórico para poder identificar y sucesivamente elegir el modelo adecuado para poner en práctica la propuesta, la elección de la estructura idónea contribuirá a llevar a cabo el objetivo principal que es la formalización del negocio para poder incrementar su competitividad y eficiencia.

2.2.8. Análisis interno

De acuerdo a los autores Hill & Jones (2009), “el análisis interno consiste en la revisión de todos los recursos, capacidades y las aptitudes que posee la empresa. El objetivo principal de este análisis es poder detectar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización (p. 18).

Mediante el análisis interno, se ha podido detectar los problemas presentes en la microempresa “A donde Danilo”, los cuáles son objeto de estudio en la presente investigación. Con este análisis se pudo llegar a la conclusión que la falta de presencia de una estructura organizacional ha tenido efectos negativos en aspectos internos dentro del negocio, algunos de los cuales son la duplicación de las tareas, la rotación y ausentismo del personal, conflictos interpersonales, accidentes de trabajo, disminución de la eficiencia en el desarrollo de las actividades y por ende la reducción del nivel competitivo.

2.2.9. Análisis externo

Hill & Jones (2009), “el análisis externo consiste en el estudio de ambiente operativo, busca identificar las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el ambiente externo, puesto que, la presencia de estos factores puede interferir en el alcance de los objetivos organizacionales” (p. 16). Es aquí en donde se deben analizar tres aspectos:

- El ambiente de la industria en el que opera la empresa,
- El ambiente nacional y;
- El macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio.

El uso de este análisis permitirá detectar las principales amenazas y oportunidades para la microempresa “A donde Danilo” debido a que estos factores tienen una influencia en el conseguimiento de los objetivos estratégicos del negocio, durante el proceso de incrementar su competitividad y eficiencia. Adicionalmente, el análisis externo ayudará al estudio del

mercado en dos dimensiones de interés para el estudio, estas son la industria en la que la microempresa opera y el macroambiente en general como la situación actual del país.

2.2.10. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta compuesta por un conjunto de alternativas u opciones de estrategias futuras a seguir, en base a las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, así como también de sus oportunidades y amenazas externas” (Hill & Jones, 2009, p. 18).

El objetivo principal de su uso es identificar estrategias que permitan sacar el mayor beneficio de las oportunidades y fortalezas de la empresa, contrarrestar las amenazas y, en medida de lo posible erradicar las debilidades de la misma. Con este análisis se comparan las estrategias entre sí en modo tal que este conjunto de alternativas permita la creación de una ventaja competitiva. Las estrategias que se analizan se dividen en 4 grupos o categorías, en las que se distinguen:

- **Estrategia de funciones:** dirigida a incrementar la eficacia operacional de la empresa. Alguna de las áreas a las que se puede aplicar este tipo de estrategia son: manufactura, mercadotecnia, servicio al cliente, entre otras.
- **Estrategia de negocio:** se refiere a la competitividad de la empresa, es decir, la manera en la que ésta se posiciona en un mercado determinado para alcanzar una ventaja competitiva con respecto a los demás. Las empresas pueden llegar a obtener una ventaja en cuanto a costos, enfoque a un nicho de mercado, diferenciación del producto, etc.
- **Estrategia global:** es la forma en la que la empresa expande sus operaciones fuera del territorio de origen con el objetivo de crecer en la industria.
- **Estrategia corporativa:** este tipo de estrategia responde a las interrogantes como: ¿en qué tipo de negocio se debe participar para maximizar la rentabilidad y utilidad en el largo plazo? y de ¿qué se puede obtener una ventaja competitiva?

La implementación de un análisis FODA facilita identificar aspectos positivos y negativos con respecto al ambiente interno y externo del objeto de estudio, además, permita sucesivamente tener las bases para la creación de estrategias que vayan orientadas a incrementar la competitividad de la empresa “A donde Danilo” y que de esta manera mantenga su liderazgo en el mercado de alimentos a base de mariscos.

2.2.11. Organigrama

De acuerdo al concepto del autor Daft (2011), “un organigrama es aquella herramienta de administración que refleja la forma en la cual se encuentra estructurada la organización del trabajo” (p. 127).

El organigrama consiste en la representación visual de todas las actividades implícitas y procesos dentro de una organización. Muestra las distintas partes que componen una organización, la interrelación entre ellas y la forma en la que cada posición y departamento encaja y forman parte de un todo. Es de esta manera que el objetivo del uso de un organigrama es dirigir a los colaboradores hacia las actividades que permitirán que la organización llegue a las metas planteadas, es decir que de cierta manera este sirve como guía de comportamiento para que los colaboradores trabajen como equipo junto con la dirección de los altos mandos (Daft, 2017, p. 128).

Por otra parte, dicho concepto se fortalece con la concepción de organización del autor Chiavenato (2009) que indica que, “la organización es un grupo de personas que actúan en conjunto y que dividen las actividades para alcanzar un objetivo en común”. (p. 6). Este concepto de organización comprende el conjunto de esfuerzos de todas las personas en la organización, que llevando a cabo sus tareas de forma clara y ordenada contribuyen al buen funcionamiento organizacional.

De esta manera se puede afirmar que la implementación de un organigrama será clave para el desarrollo y efectividad de la estructura organizacional de la microempresa “A donde Danilo”. Dicho organigrama estará conformado por todo el capital humano presente en ella, es decir, sus colaboradores operativos que en este caso corresponden a nueve y a su alto mando el Sr. Danilo Sánchez.

2.2.11.1. Objetivos de un Organigrama.

Luego de la determinación del tipo de organigrama más adecuado para la organización, se puede decir que los objetivos a perseguir en modo general con esta herramienta son los siguientes:

- Mostrar la estructura organizacional, representando las diferentes partes que la componen.
- Evidenciar las relaciones jerárquicas que existen entre las partes de la organización de una manera esquemática y clara en modo tal de facilitar su comprensión.
- Establecer el grado de dependencia que existe entre los distintos niveles jerárquicos.
- Definir los puestos de trabajo y sus funciones.

2.2.11.2. Beneficios del organigrama.

Según García (2017), algunos de los beneficios que se pueden obtener por medio de la elaboración de un organigrama son los siguientes:

- Refleja la forma en la que está compuesta la organización, es decir, sus niveles jerárquicos y como estos se relacionan entre sí.
- Un organigrama puede adaptarse, según las características de cualquier tipo de organización.
- Permite poder visualizar, en caso de haber incongruencias en la estructura organizacional.
- Aporta orden a los diferentes niveles de mando.
- Permite especificar de mejor manera las funciones de cada uno de los colaboradores en la organización, esto evitará problemas como la duplicidad de tareas o funciones.

El mayor beneficio que se puede obtener con la implementación del organigrama en la empresa, es que se definirán cada una de las funciones de los colaboradores con la finalidad de eliminar los conflictos que se han estado presentando debido a la falta de especificaciones de actividades para cada uno de los puestos de trabajo.

2.2.12. Manual de funciones de una organización

Ante la necesidad de poder contar con un capital humano preparado se crearon los manuales, así de esta manera es posible tener un control sobre las políticas, procedimiento y

otras actividades de la organización. Con el pasar del tiempo estas herramientas eran cada vez más claros y completos, en modo tal de involucrar todas las actividades dentro de la organización.

Según San Lucas & Nowak (2019), “los manuales de funciones son los encargados de definir la responsabilidad y obligación específica para cada puesto de trabajo dentro de la sistematización organizacional de una empresa, a través de la definición de las actividades que debe realizar cada colaborador” (p. 19).

2.2.12.1. Objetivos de los Manuales.

Dentro de los objetivos principales de los manuales, se presentan los siguientes:

- Educar en relación de objetivos, políticas, procedimientos a los colaboradores.
- Promover la integración y la comunicación dentro de la organización.
- Permitir el desarrollo eficiente de las funciones.
- Proporcionar uniformidad en el trabajo.
- Evitar problemas como la duplicidad de tareas.

2.2.12.2. Contenido de un Manual de Funciones.

“El Manual de Funciones es un documento formal que recoge información relativa a las descripciones de los puestos de trabajo. Por lo general estas descripciones se realizan bajo la estructura de fichas descriptivas” (Aiteco Consultores, s.f).

Según Garcias (2019), la información que contiene un Manual de Funciones se resume en los siguientes apartados:

- **Finalidad:** esta representa la razón de ser de un puesto de trabajo.
- **Área de Eficacia / Resultados:** se refiere al aporte en sí que hace un determinado puesto de trabajo en la organización. Estos pueden ser resultados económicos, financieros, mejora de la calidad, entre otros.
- **Tareas:** es el conjunto de actividades materiales que realiza el colaborador para llevar a cabo sus funciones.
- **Funciones:** se trata de las tareas que se realizan llevadas a una mayor dimensión. Estas a su vez, se clasifican en:

- Funciones de ejecución: tareas o actos que realiza una persona para poder alcanzar un objetivo determinado.
- Funciones directivas: estas son relacionadas a la planificación, organización, dirección y control.
- Funciones empresariales: este tipo de funciones se relacionan a las distintas áreas que forman parte de la empresa.
- **Decisiones:** decisiones que se adoptan en un determinado puesto de trabajo.
- **Relaciones del puesto:** dentro de una organización, cada uno de los puestos de trabajos se encuentran relacionados entre sí, es de esta manera que, para un buen funcionamiento organizacional, cada una de estas relaciones deben llevarse a cabo eficientemente y debe de existir la cooperación para que los resultados alcancen el nivel deseado. Estas relaciones pueden ser de dos tipos: jerárquicas o funcionales.
- **Condiciones de trabajo:** en este apartado se incluye información relativa a las condiciones en las que se desarrollan las actividades de un determinado puesto, como, por ejemplo: ruido, temperatura, exposición a agentes tóxicos, esfuerzo físico que requiere de una determinada condición física, etc. Es importante tener en cuenta que este manual de funciones debe evaluar los posibles riesgos producto de la realización de determinado trabajo, esta información resulta de importancia puesto que servirá como base para llevar a cabo los planes de salud y seguridad laboral.
- **Requerimientos del puesto:** para llevar a cabo un determinado trabajo eficientemente, se requerirá de requisitos tales como:
 - Nivel Académico.
 - Grado de conocimientos técnicos y tecnológicos.
 - Grado de experiencia en la actividad que se va a desarrollar.
 - Capacidades, que pueden ser intelectuales, técnicas, aptitudes, habilidades y características personales.

2.2.13. Indicadores de eficacia organizacional

Toda organización tiene como objetivo lograr el mejor desempeño posible en cuanto al total de sus actividades se refiere, con la finalidad de obtener ventaja competitiva y beneficios económicos.

Según el autor Chiavenato (2009), “dentro de las organizaciones existe un conjunto de intereses y satisfacciones los cuales pueden llegar a tener fricciones entre sí. De tal manera, que para una correcta gestión administrativa esto representará un objetivo para generar un equilibrio entre dichos intereses” (p. 34).

Para determinar si la organización está siendo eficaz, se deben de analizar los siguientes indicadores que muestra la Figura 12:

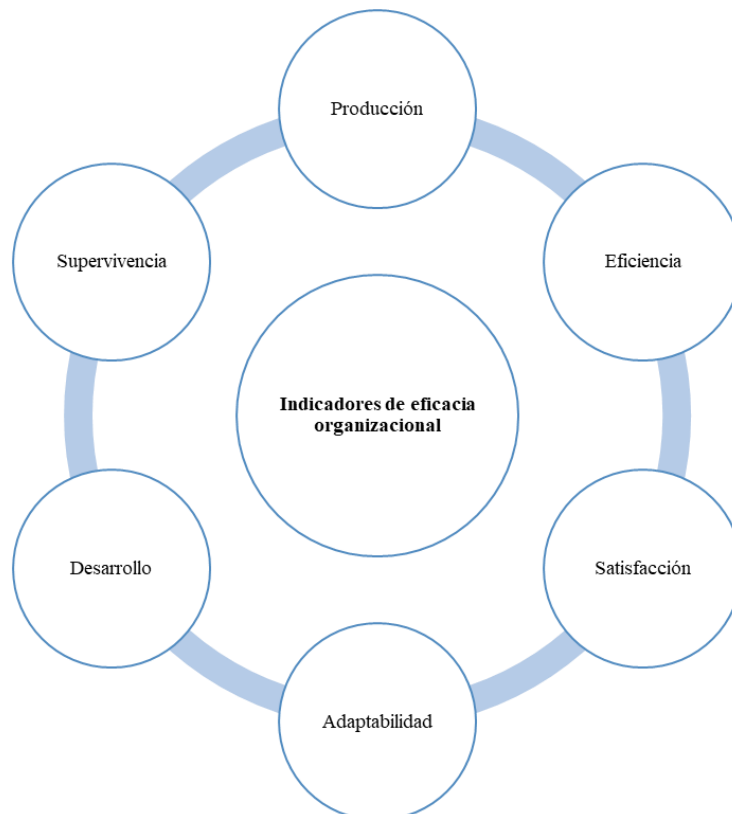


Figura 12. Indicadores de eficacia organizacional.
Tomado de: Chiavenato (2009).

1. **Producción:** se refiere a la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad.
2. **Eficiencia:** se refiere a la capacidad de alcanzar un determinado objetivo mediante la optimización en el uso de los recursos de los que dispone la empresa.
3. **Satisfacción:** la organización como un sistema abierto tratar de alcanzar su satisfacción a través del análisis de indicadores como: actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, satisfacción del cliente, entre otros.

4. **Adaptabilidad:** este indicador se refiere a la capacidad que tiene la administración de identificar y reaccionar a los cambios tanto del ambiente externo como del interno de la organización.
5. **Desarrollo:** para lograr el desarrollo organizacional es necesario que la empresa invierta en sí misma, como por ejemplo el aumento de sus activos.
6. **Supervivencia:** relacionado con el indicador anterior, si la organización invierte en sí misma tiene mayores posibilidades prolongar su existencia a lo largo del tiempo.

La eficacia organizacional se logra cuando se presentan las siguientes tres condiciones:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

2.2.14. Indicadores de eficiencia organizacional

Según García (2019), los indicadores de eficiencia empresarial permiten evaluar el grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su utilidad depende de que, a la hora de proceder a su definición y establecimiento se garantice su fiabilidad y consistencia, evitando ambigüedad. Además, se extrae de las métricas que proporcionan los indicadores aporta una visibilidad imprescindible para conocer si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que la componen, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización, en términos de actividad y productividad. Es necesario que la medición asegure la obtención de información con la antelación necesaria para poder actuar y corregir si fuera necesario, factores como:

- La dedicación personal de cada empleado.
- El nivel de atención en una tarea de cada individuo.
- El grado de productividad diaria en relación con el tiempo de actividad de cada persona.

2.2.15. Análisis costo - beneficio de una estructura organizacional

El Análisis costo - beneficio de una estructura organizacional, es una técnica de evaluación económica que implica la contabilización de los costos y resultados en términos monetarios. Esta técnica es utilizada para determinar la utilidad y la viabilidad económica de un determinado proyecto que cuenta con 5 etapas (Ortega, s.f, p. 147).

El análisis costo – beneficio será de gran utilidad para la elaboración del presente trabajo de investigación puesto que permitirá realizar el detalle de los costos que se generarán para la puesta en práctica de la propuesta, de tal manera que al final de la misma se logre determinar su viabilidad. Adicionalmente, será posible identificar aquellos costos más representativos y establecer de qué manera estos han aportado en la propuesta.

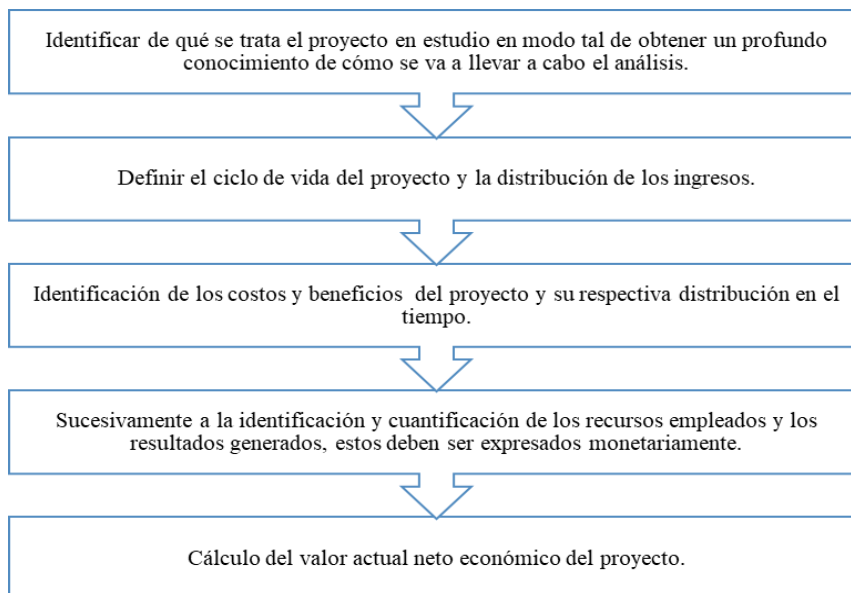


Figura 13. Etapas del análisis costo – beneficio.
Tomado de: Ortega (s.f).

2.2.16. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es un gráfico o sistema que muestra dos ejes y estos son el horizontal y vertical. Los valores ubicados en el eje horizontal se definen en días, semanas, meses, semestres o años. Posteriormente en la etapa posterior, se le asigna a cada tarea un bloque rectangular que indique su grado de progreso y el tiempo restante para su ejecución plena (Salcedo, 2016, p. 78).

2.2.17. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. Además, se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella (Coriat, 2017, p. 76)

La cultura empresarial tiene ciertas características que son claves para lograr un impacto positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la organización. Depende de cada empresa aplicarlas o ajustarlas según su visión. Estas son algunas características esenciales:

- Tolerancia al riesgo: Se refiere al grado de libertad que tienen los empleados para tomar decisiones arriesgadas.
- Proactividad: Se refiere al grado de independencia que tienen los individuos para tomar decisiones por sí mismos dentro de la organización.
- Identidad: Se refiere no solo a la imagen de la empresa (identidad gráfica, logo, colores distintivos, etc), sino también al grado de coherencia. Mientras más coherente sea la identidad, será más perdurable en el tiempo.
- Cultura compartida: Se refiere a los valores, creencias y conductas que son compartidos por los miembros de la organización.
- Modelo comunicacional: Implica una jerarquía en cuanto a funciones y procesos en las comunicaciones internas de la empresa.
- Control: Una característica para validar la fluidez de los procesos en las organizaciones es el grado de supervisión directa de los empleados. Generalmente, a mayor grado o número de supervisores, los procesos son menos fluidos.
- Incentivos: La cultura empresarial debe contemplar la existencia o no de un sistema de incentivos, así como también los criterios con los cuales los empleados podrán disfrutar de los mismos: productividad, antigüedad, etc.

2.2.18. Competitividad organizacional

Según Koontz & O'Donnell (2013), la competitividad se entiende a la capacidad que tiene la empresa (u organización), de obtener rentabilidad en el mercado en relación a

sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado (p. 127).

En base a tal definición es posible afirmar la gran importancia de plantear como uno de los objetivos principales del presente estudio, el incremento de la competitividad de “A donde Danilo”, la cual por medio del uso de una estructura organizacional formal permitirá un eficiente desarrollo de las actividades, orientadas a mejorar la calidad de sus servicios y a la optimización de sus recursos, alcanzando de esta manera un nivel competitivo superior con respecto al resto de la competencia.

2.2.19. Indicadores de desempeño

De acuerdo al autor Roncancio (2011), “un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos” (p. 79).

Toda empresa que se encuentre en la búsqueda de la mejora continua y por ende del éxito y desarrollo organizacional debe fijar como objetivo primordial la aplicación de indicadores que le permitan medir el nivel de rendimiento de sus actividades en modo tal de evaluar el grado de eficiencia en el desarrollo de las mismas.

Para que estos indicadores permitan una correcta evaluación es necesario que posean algunas características, tales como:

- Aplicables.
- Definidos.
- Generado y medido con datos reales.
- Comunicados claramente.
- Monitoreados.

Existen varios tipos de indicadores, sin embargo, para validez del presente estudio se ha considerado la selección de aquellos que permiten la evaluación de la satisfacción al cliente, el desempeño laboral y de los procesos operativos.

2.3. Marco Conceptual

- **Microempresa:**

La microempresa es el conjunto de personas, generalmente compuesto por 10 empleados, que trabajan y unen sus esfuerzos hacia un mismo objetivo, por medio del uso de recursos ya sean estos tangibles o no tangibles”.

- **Misión:**

La misión es la razón de ser de toda organización, esta debe reflejar además, el giro de negocio y las actividades que en ella se realizan.

- **Visión:**

La visión se trata de la proyección en el largo plazo de la organización, hacia donde se pretende llegar, por tal motivo debe tomar en cuenta los recursos disponibles que permitirán cumplir con dicho objetivo.

- **Eficiencia:**

La eficiencia es la relación existente entre las salidas y las entradas. Es decir la relación existente entre los costos y beneficios de la organización. Este término indica también la forma en la que se realizan actividades en modo tal de que se pueda obtener el mejor aprovechamiento de los recursos, estos pueden ser humanos, tecnológicos, financieros, etc. Es importante poder medir y seguir un control de este factor puesto que, permite evaluar la situación de toda organización.

2.4. Marco legal

2.4.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (2010), indica en sus artículos:

2.4.1.1. Del Objetivo y Ámbito de Aplicación.

Dentro del COPCI entre los artículos más relevantes se encuentran el Art. 2, el mismo que se basa en definir a la “actividad productiva” como una actividad humana que transforma insumos en bienes y servicios lícitos y otras que generen valor agregado.

2.4.1.2. De la Promoción del Trabajo Productivo Digno.

Dentro del **Art. 8.-** Salario Digno. – se indica que este deberá ser mensual, equivalente a la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar y estar constituido de tal manera que cubra las necesidades básicas del trabajador y de su familia, además, serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos oficiales del país.

2.4.1.3. Del fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

De acuerdo al artículo **Art. 53**, La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, con un número establecido de colaboradores, con un valor bruto de las ventas anuales, categorizadas por el reglamento de este Código.

2.4.2. Ley Orgánica de emprendimiento e innovación

2.4.2.1. Fomento al Emprendedor y Creación de Nuevos Negocios.

De acuerdo a Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), el **Art. 12.-** Registro Nacional de Emprendimiento. - El Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional de Emprendimiento -RNE-, el mismo que será el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidos en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al Título III del Libro IV del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas.

Art. 13.- Infraestructura para centros de emprendimientos.- Con la finalidad de acompañar el desarrollo de emprendimientos, el ente rector de la gestión inmobiliaria del sector público brindará apoyo y facilitará instalaciones, infraestructuras o

establecimientos disponibles a su cargo, mediante la suscripción de convenios, a los Gobiernos Autónomos Descentralizados e instituciones del gobierno central, para ser utilizados como centros de incubación gratuita para emprendedores (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

De igual forma, el ente rector de la gestión inmobiliaria del sector público podrá facilitar instalaciones, infraestructuras o establecimientos a su cargo, mediante el arrendamiento a precio preferencial para ser utilizados como centros de apoyo, desarrollo y/o aceleradoras de emprendimientos de carácter público y/o privado. La sanción o clausura a un emprendimiento no podrá perjudicar a otros emprendimientos ubicados en el mismo establecimiento.

Art. 14.- Guía Nacional de Emprendimiento.- La Secretaria Técnica del CONEIN una guía nacional para emprendedores que provea información al menos en los siguientes aspectos: macro económicos, de mercados internacionales, legales, tributarios, sectoriales, laborales, societarios y financieros del ecosistema emprendedor, además de un directorio de las oficinas comerciales del Ecuador en el mundo, con información para exportar productos y servicios. La Secretaría Técnica, en coordinación con las demás entidades del Estado, actualizará semestralmente la Guía Nacional de Emprendimiento y podrá incluir la información complementaria que crea necesaria (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Art. 15.- Promoción comercial de emprendimientos a nivel internacional.- El ente rector de Comercio Exterior realizará la promoción comercial de productos y servicios de emprendedores que se encuentren en el RNE, a través de sus oficinas comerciales del Ecuador en el exterior. Además presentará al CONEIN una estrategia anual en la que se especificarán los objetivos, metas, proyectos, programas y actividades a desarrollar para el apoyo a emprendedores en el exterior, e igualmente presentará un informe semestral para evaluar el avance de la estrategia de promoción comercial internacional (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

2.4.2.2. Fomento a la Cultura y Educación Emprendedora.

Según la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), en el **Art. 18.-** Objetivos específicos de la formación para el emprendimiento.- La formación teórica y práctica para el emprendimiento deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Mejorar las capacidades, habilidades y destrezas que permitan emprender con éxito iniciativas productivas;
- b) Promover la educación financiera para los servidores de instituciones públicas y privadas, ¡así como en instituciones de educación básica, secundaria y superior;
- c) Promover el acercamiento de las instituciones educativas al sector productivo;
- d) Formar en la cultura de cooperación, ahorro e inversión; y,
- e) Fortalecer actitudes, aptitudes, la capacidad de emprender y adaptarse a las nuevas tendencias, tecnologías y al avance de la ciencia.

Art. 19.- De la formación en habilidades técnicas y blandas.- El Ministerio de Educación y la SENESCYT, o quien haga sus veces, vigilarán que en los niveles de educación básica, secundaria y de tercer nivel, se establezcan mallas curriculares que incluyan contenidos y criterios de evaluación de la formación, orientados al desarrollo y afianzamiento del espíritu emprendedor e innovador, desarrollo de competencias para el emprendimiento basadas en el crecimiento personal del estudiante, la responsabilidad ambiental y social, la ética empresarial, autoconfianza, toma de decisiones, toma de riesgos calculados, creación de valor, liderazgo, creatividad, resolución de conflictos y demás que fueran necesarias para formar al emprendedor (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

A través de la presente metodología de la investigación se describió el conjunto de procedimientos y técnicas que deben seguirse durante el proceso de investigación y fueron aplicadas de manera ordenada y sistemática en relación al presente trabajo, todo con el objetivo de generar conocimiento a través de este diseño de una estructura organizacional.

3.1.1. Método inductivo

El autor Behar (2013) afirma que, “el método inductivo es un razonamiento que nace de hechos u observaciones particulares para determinar conclusiones o leyes generales. Además, este método se generaliza a partir de observaciones, sus conclusiones son probables y tiene el objetivo de generar nuevos conocimientos” (p. 32).

En el presente trabajo de investigación se hizo uso del método inductivo debido a que se inició tomando en cuenta hechos particulares dentro de la marisquería “A Donde Danilo”, como las actividades que son realizadas por los colaboradores, para determinar conclusiones generales como el hecho de determinar la influencia que tienen mencionadas actividades dentro del desarrollo de la empresa.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Según Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), “la investigación descriptiva se basa en detallar características de situaciones, hechos o sucesos reales para posteriormente tomar decisiones que se basen en los análisis de los datos obtenidos, siendo esta técnica la más utilizada dentro del método científico” (p. 87).

Este tipo de investigación se encargó de examinar las características del tema a investigar, lo definió, formuló una idea a defender, seleccionó la mejor técnica para la recolección de datos y las fuentes tanto primarias como secundarias a las que se acudieron para obtener información. Además, fue utilizada durante todo el proyecto, en especial para poder describir las observaciones realizadas por los autores de esta tesis, así como también, para describir los

puestos de trabajo, misión, visión, valores institucionales y todo lo relacionado al diseño de la estructura organizacional de la empresa “A Donde Danilo”.

3.3. Enfoque de investigación

3.3.1. Enfoque Cualitativo

Behar (2013), “el enfoque cualitativo se encarga de analizar de manera detallada por las variables que no son numéricas y las mismas que son consideradas para la realización de un determinado estudio” (p. 67).

Se hará uso de instrumentos para la recolección de información como las entrevistas, observaciones, imágenes, entre otras, que tiene la finalidad de describir problemáticas y encontrar soluciones con la interpretación de mencionadas herramientas.

3.3.2. Enfoque Cuantitativo

El autor Sampieri (2018) afirma que, “el enfoque cuantitativo recoge y analiza datos numéricos para basarlos en estudios probabilístico sobre variables de estudio y de fenómenos cuantitativos. Este enfoque muestra, la recolección y el análisis de los datos de manera simultánea” (p. 76).

La finalidad del uso del enfoque cualitativo dentro de este proyecto, fue que a través de la investigación cualitativa se pudo obtener datos y características detalladas que contribuyeron a la estructura de este diseño organizacional, basándose en la perspectiva del administrador y colaboradores de la empresa “A Donde Danilo. Por otra parte, a través de la investigación cuantitativa se pudo hacer uso de métodos estadísticos para cuantificar los datos obtenidos de las entrevistas elaboradas a los colaboradores para luego darle paso a su posterior análisis.

3.4. Técnicas y herramientas de investigación

3.4.1. Entrevista

Espinoza (2014) afirma que, “la entrevista es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guión previo. Se realiza con el fin de que el público pueda conocer la información de su persona, de su experiencia o conocimientos” (p. 56).

La técnica de la entrevista fue utilizada para la recolección de información dentro de las instalaciones de “A Donde Danilo”, la misma fue aplicada al administrador de la empresa y a los colaboradores que conforman la misma. Las entrevistas estuvieron estructuradas por un cuestionario con preguntas abiertas cuando se interrogó al administrador y de preguntas cerradas para los colaboradores, las mismas que posteriormente fueron analizadas, tabuladas y mostradas a través de gráficos estadísticos (Ver Anexo No. 12 y 13).

3.4.2. Ficha de observación

El autor Fernández (2014) afirma que, “las fichas de observación son instrumentos que registran la descripción detallada de lugares, personas y otros objetos de estudio, que forman parte de la investigación. Dentro de la observación directa, las personas realizan descripciones bastante detalladas del objeto observado” (p. 49).

Esta herramienta de investigación fue utilizada para a través de la observación directa obtener datos detallados acerca de las áreas de cocina, caja registradora y la sección de comedor de clientes, para posteriormente sacar conclusiones acerca de cada detalle obtenido dentro de mencionadas observaciones (Ver Anexo No. 10 y 11).

3.5. Población

La población es el conjunto de personas que poseen una cierta cantidad de características comunes y habitan en un determinado espacio geográfico o territorio.

Por lo tanto, se determinó que la población meta era el personal de la microempresa “A Donde Danilo”, en Puerto Jelí, Provincia de El Oro que se compone de los siguientes colaboradores como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2
Distribución de los colaboradores

Ocupación	Nº de Colaboradores
Administrador	1
Meseros	3
Cocineros	3
Ayudante de cocina	2
Cajera	1
Total	10

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A. (2020).

Los 10 colaboradores serán los responsables de responder una entrevista con preguntas cerradas, cuyas respuestas contribuyeron a la recopilación de información del siguiente proyecto de investigación. Además, se procedió a realizar otra entrevista con preguntas abiertas al representante legal y administrador de la marisquería “A Donde Danilo” para a través de sus respuestas obtener información relevante desde un enfoque administrativo.

3.6. Entrevistas Realizadas

3.6.1. Entrevista a Administrador



Tema:	Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la micro empresa “A donde Danilo”.
Objetivo:	Determinar el entorno interno de la empresa “A donde Danilo”.
Problemática:	Duplicidad de funciones y falta de estructura organizacional.
Cargo:	Gerente-Propietario de la empresa “A donde Danilo”.



1. ¿Cómo fueron los inicios de la marisquería “A Dónde Danilo”?

Iniciamos con dos empleados, las ventas eran mínimas, como se esperaba porque recién empezábamos, pero cada día se iban incrementando. La compra de materia prima y abarrotes se la hacía por libras (camarón, pescado, calamar entre otros); todo era mínimo, yo como dueño asumía que podía con todo lo que se llegara a suscitar.

Los días pasaron y “A donde Danilo” cogió fuerza en el mercado, logramos posicionarnos debido al buen servicio que brindábamos, la calidad del marisco y sobre todo que siempre utilizamos mariscos frescos, por esta razón las ventas se incrementaron, ya no éramos 2 sino 5 trabajadores, pero yo seguía con la idea en mi cabeza de que podía con todas las responsabilidades requeridas y nunca designé jefes de áreas, no establecí los puntos sobre las “i” porque en ese momento no eran relevantes, sin embargo, tiempo más tarde llevar este tipo de administración informal me ha cobrado factura.

2. ¿Qué estrategias ha tomado como gerente, para que la marisquería se mantenga como líder dentro de Puerto Jelí?

Esencialmente he insistido durante toda mi vida en que la mano de obra es una de las partes más importante de la empresa, por eso considero que ellos tengan conocimiento de que el cliente es el dueño del negocio, esa es mi filosofía, en otras palabras, yo soy administrador del cliente para así poder brindar todos los días un servicio óptimo, cuantitativa y cualitativamente. Además, analizamos nuestra competencia para así poder cubrir necesidades que ellos no están satisfaciendo. Hoy en día, también nos manejamos bastante a través de redes sociales y tratamos de fidelizar al cliente por este medio.

3. ¿Considera usted que su empresa cuenta con una estructura organizacional formal y definida?

Actualmente, no contamos con una estructura organizacional definida, no existen jefes de áreas, no hay un cronograma que detalle las actividades que se van a realizar y quien debe hacerlas, mucho menos directrices para los puestos, por esta razón se presentan conflictos y duplicidad en los puestos de trabajo, por ejemplo, las tareas que se realizan las hace el que llega primero al trabajo y esto genera malestar porque prácticamente lo ven como un castigo a la puntualidad.

4. ¿Qué tipo de conflictos se han suscitado dentro de la microempresa y qué medidas ha tomado para solucionarlos?

No hay jerarquía dentro de la empresa y todos los inconvenientes sólo son recaen bajo mi responsabilidad. Al momento de hacer el cambio de productos cuando llegan los proveedores, los meseros colocan lo nuevo encima de los productos viejos y esto causa pérdidas porque la materia prima en especial las bebidas se caducan y se botan es decir no hay un buen manejo del inventario.

Los colaboradores llegan a la hora que ellos creen conveniente (hasta 45 minutos tarde se han demorado), tiene un día a la semana establecido para su descanso y lo cambian entre ellos sin avisar. Además, creo yo que estas son unas de las muchas razones por las cuales hemos tenido conflictos y sinceramente las medidas que decido tomar siempre quedan sin llevarse a cabo. Debido a que no las hago cumplir.

5. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa no cuenta con una misión o visión definidas?

“A donde Danilo” es una empresa familiar que siempre se ha manejado de una manera informal y empírica que sólo ha buscado incrementar las ventas, considerando que tener este tipo de herramientas organizacionales y administrativas era algo completamente innecesario.

6. ¿De qué manera mejoraría el clima laboral y fomentaría el trabajo en equipo de sus colaboradores dentro la microempresa “A Dónde Danilo”?

Planificar una reunión semanal entre los colaboradores para que comuniquen problemas sucedidos en ese transcurso de tiempo y entre todos llegar a una solución. Además de programas de capacitaciones de convivencia laboral, de incentivos para aquellos trabajadores que se esfuercen más que los demás y de esta manera fomentar la sana competencia entre ellos con el objetivo de que contribuyan al crecimiento de mi establecimiento.

7. ¿Qué características considera que son indispensables para un aspirante a trabajar en este establecimiento? Escoja alguna (s) e indique el ¿por qué?

- Experiencia Laboral.
- Edad.
- Nivel de Estudios.
- Disponibilidad de tiempo.

Considero que la experiencia laboral es el punto más importante no sólo dentro de esta empresa sino en cualquier otro negocio, puesto que una persona capacitada y que haya experimentado trabajos similares a los de la marisquería siempre tiene cosas importantes que aportarle al equipo de trabajo, mucho más que un personal nuevo, en mi opinión.

8. ¿Qué tan complejo ha sido la contratación de empleados para su equipo de trabajo? Coméntenos por favor alguna experiencia que tenga acerca del tema.

Ha sido muy complejo, una experiencia que recuerdo es que una vez me llegó un joven todo vestido de chef, nosotros estábamos necesitando de uno, bueno el joven llegó a decirnos que era graduado de chef con maestrías incluidas, que había trabajado en varios lugares y a pesar de que no tenía hoja de vida en ese momento, dejé que me convenciera y lo

contratamos. Tiempo más tarde, dicho joven no supo ni limpiar un camarón y así tengo muchas anécdotas porque lo que más hemos hecho es contratar personal pero ninguno cumple con nuestros requisitos, bueno al menos los que nosotros creemos convenientes.

9. ¿Ofrece usted incentivos para motivar a sus empleados? En caso de que su respuesta sea sí, indique cuales son mencionados incentivos.

Sí, ofrezco algunos incentivos para motivarlos, los cuales son:

- Canastas navideñas.
- Bonos.
- Tour nacional (una vez al año para el trabajador y sus hijos).

10. ¿Qué estrategias o herramientas organizacionales considera que debe implementar dentro de su establecimiento? Escoja alguna (s) e indique el ¿por qué?

- Manual de funciones.
- Estrategias a corto y largo plazo.
- Misión y Visión.
- Organigrama.

Las estrategias o herramientas organizacionales que el entrevistado considera que debe implementar dentro de su establecimiento son un manual de funciones, organigrama, misión y visión. Debido a que estas características son fundamentales para que la empresa se desarrolle de una manera más sostenible y construya una cultura y estructura organizacional sólida.

3.6.2. Análisis de la entrevista al administrador

La empresa se ha mantenido como una de las líderes de Puerto Jelí que es el lugar en el que se encuentra ubicada actualmente con una administración empírica, sin embargo, a lo largo del tiempo con el crecimiento que había tenido en los últimos años, se presentó la problemática de que existe duplicidad de puestos y la relación entre los colaboradores no estaba siendo la más óptima y por ende esto afecta directamente en el desempeño de los mismo en sus puestos de trabajo.

El gerente de la empresa, considera que la parte de recursos humanos es una de las bases para tener un correcto sistema de servicio al cliente, porque el lema de la empresa se basa en satisfacer las necesidades de los clientes. Además, la empresa no cuenta con una misión o visión debido a que la administración ha sido tan informal que su administrador siempre ha considerado que no es necesario tener este tipo de herramientas organizacionales dentro de la empresa.

Durante la entrevista se logró determinar que el hecho de fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores podrá potenciar la eficiencia y competitividad debido a que la convivencia laboral e implementando de incentivos que fomenten una sana competencia contribuyen con el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Otro aspecto a considerar es que la experiencia laboral es la característica más importante al momento de postular por un puesto en la empresa “A donde Danilo”, debido a que prefieren contratar a alguien listo para trabajar de manera inmediata y evitar costos de capacitaciones de empleados. Además, la empresa ha tenido problemas al momento de contratar personal, conflictos al realizar las labores de cada uno de los puestos de trabajo. Además, los incentivos que la empresa ofrece para sus colaboradores son canastas navideñas, bonos y viajes dentro del país (una vez al año para el trabajador y sus hijos).

Finalmente, al terminar de realizar la entrevista al gerente de la empresa “A Donde Danilo” se ha podido deducir que la empresa posee duplicidad de funciones y falta de estructura organizacional, lo que ha ocasionado que los ingresos de la entidad se vean afectados de manera notable, por esta razón el señor Danilo Sánchez considera que es necesaria la implementación de un Manual de funciones, Misión y Visión y Organigrama.

3.6.3. Entrevista a los colaboradores

La entrevista con preguntas cerradas fue efectuada a los nueve colaboradores dentro del establecimiento “A Donde Danilo”, con el objetivo de obtener información relevante acerca de la parte organizacional de la empresa, de lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa “A Dónde Danilo”?

En la siguiente Tabla 3 se refleja información con respecto a la antigüedad de la relación de dependencia de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Tabla 3
Antigüedad laboral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 0- 6 meses	0	0%
De 7 meses a un año	0	0%
De 1 año a 2 años	2	22%
Más de 2 años	7	78%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

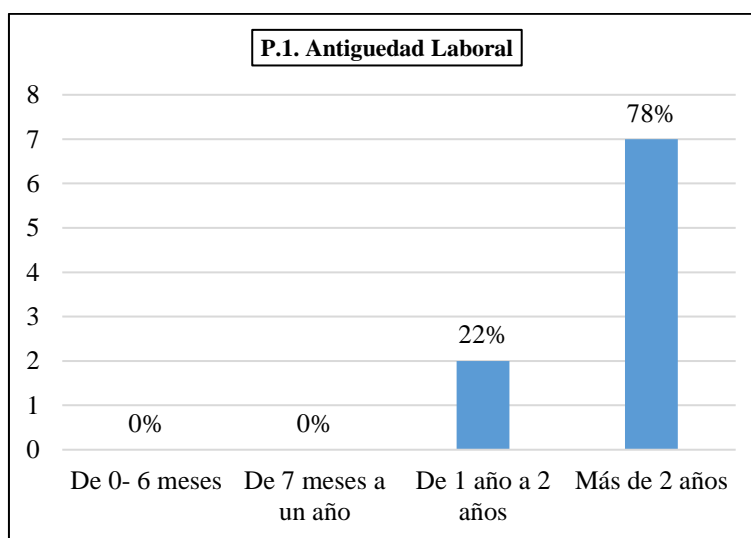


Figura 14. Antigüedad laboral.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

Del total de los nueve colaboradores encuestados, siete de ellos que representan el 78% respondieron que tienen laborando en la empresa “A Donde Danilo” más de dos años y los dos restantes que representan el 22% del total contestaron que tienen trabajando entre uno y dos años en el establecimiento.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió postular por un trabajo en esta empresa?

Por medio de esta pregunta se buscaba obtener información relativa a la motivación detrás de la decisión de formar parte de la empresa, de esta manera se pudo identificar fortalezas que esta posee en la Tabla 4.

Tabla 4
Razones para postular en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Prestigio de la empresa	2	22%
Remuneración	6	67%
Ambiente laboral	1	11%
Flexibilidad de horarios	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

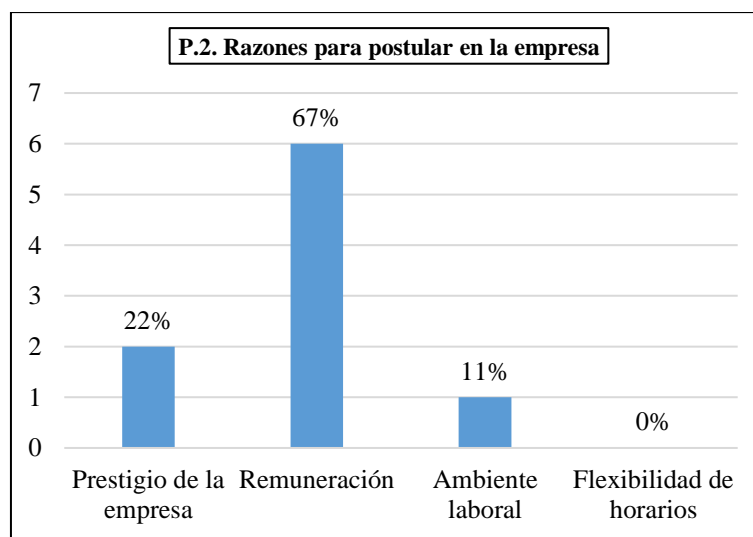


Figura 15. Razones para postular en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

La mayoría de colaboradores con un 67% indicaron que las razones por las que decidieron postular por un trabajo en esta empresa son a causa de la remuneración que ofrece, sin embargo, el 22% se inclinaron por la respuesta de prestigio de la empresa y tan sólo el 11%

por la opción de ambiente laboral. Cabe recalcar que nadie escogió la opción de flexibilidad de horarios.

3. ¿Se encuentra cómodo con el clima organizacional de su lugar de trabajo?

Teniendo en cuenta la gran importancia de tener un buen clima de trabajo, se realizó la pregunta para determinar si los colaboradores se encontraban a gusto en el desarrollo de sus actividades y de esta manera identificar la presencia de alguna problemática y proceder a su respectiva propuesta de una solución, la misma que se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5
Comodidad con el clima laboral de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	44%
NO	5	56%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

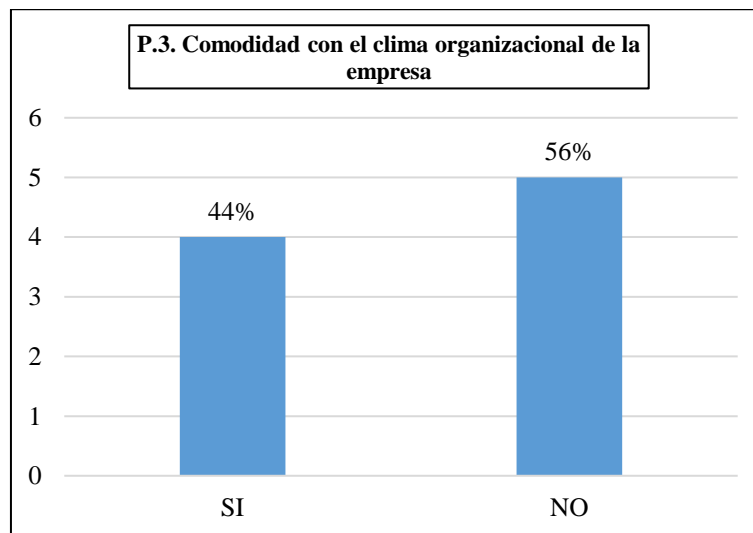


Figura 16. Comodidad con el clima laboral de la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

Del total de entrevistados el 56% que corresponden a cinco colaboradores indicaron que no se encuentran cómodos con el clima organizacional de su lugar de trabajo, mientras que el

44% de ellos, es decir, cuatro colaboradores consideran que sí se encuentran cómodos hasta el momento dentro de la empresa “A Donde Danilo”.

4. ¿Considera necesaria la existencia de una misión, visión y valores corporativos dentro de la empresa?

En la presente tabla 6 se muestra la respuesta obtenida de los colaboradores con respecto a la importancia que representa para ellos la existencia de una misión, visión y valores corporativos.

Tabla 6
Necesidad de herramientas corporativas en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Necesario	5	56%
Necesario	3	33%
Indistinto	1	11%
Poco Necesario	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

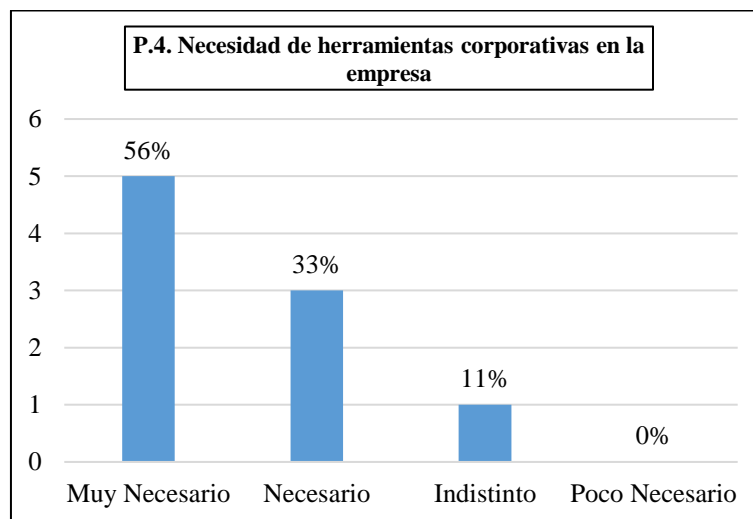


Figura 17. Necesidad de herramientas corporativas en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

El 56% del total de colaboradores entrevistados consideran que es “muy necesaria” la existencia de una misión, misión y valores corporativos dentro de la empresa, el 33% respondió que es “necesario”, al 11% les parece indistinto la existencia de estos factores en la empresa, sin embargo, nadie escogió la opción de que es “poco necesario” la existencia de estos elementos organizacionales.

5. ¿La empresa le proporciona capacitaciones y evaluaciones constantes acerca de temas relacionados a sus puestos de trabajo?

Por medio de la pregunta realizada se busca identificar el nivel de preparación y formación que la empresa promueve en su recurso humano, se muestra en la tabla 7.

Tabla 7
Frecuencia de capacitaciones en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A menudo	3	33%
De vez en cuando	6	67%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

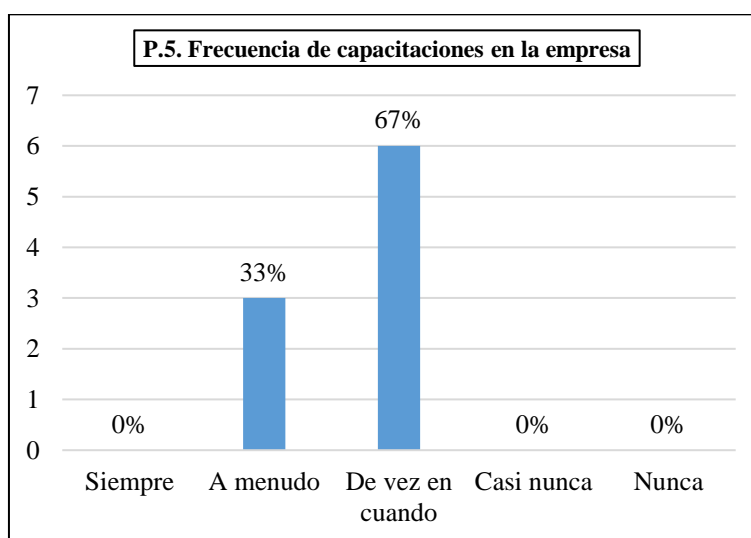


Figura 18. Frecuencia de capacitaciones en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

De las opciones propuestas anteriormente en esta interrogante, la respuesta que más porcentaje obtuvo fue la “De vez en cuando” con un 67% que corresponden a seis colaboradores, mientras que el 33% restante que corresponden a tres colaboradores optó por la opción “A menudo”. Además, el resto de opciones quedaron con un 0% de aceptación.

6. ¿Considera que la empresa vela por el bienestar de sus colaboradores?

En la presente tabla 8 se evidencia la percepción que tienen los colaboradores con respecto al grado de responsabilidad de la empresa en relación a su bienestar en general. Se ha considerado la identificación de este elemento debido a que es de gran importancia debido a que se relaciona a la efectividad o no del sistema actual en la empresa.

Tabla 8
Bienestar de los colaboradores en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

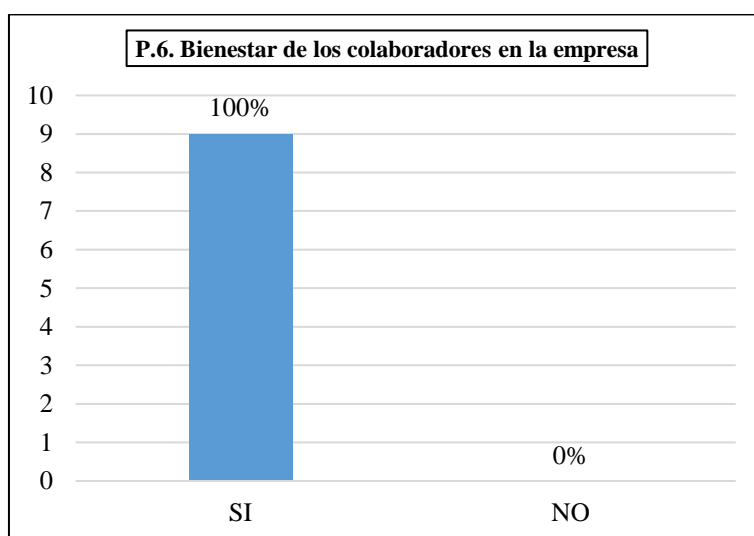


Figura 19. Bienestar de los colaboradores en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

El total de los colaboradores, es decir el 100% de los entrevistados aseguró que consideran que la empresa “A donde Danilo” vela por su bienestar en todo momento.

7. ¿La empresa le proporciona oportunidades para crecer profesionalmente?

En la siguiente tabla 9 se muestra la información con respecto a la existencia o no de oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores de “A donde Danilo”.

Tabla 9
Oportunidades de crecimiento laboral en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

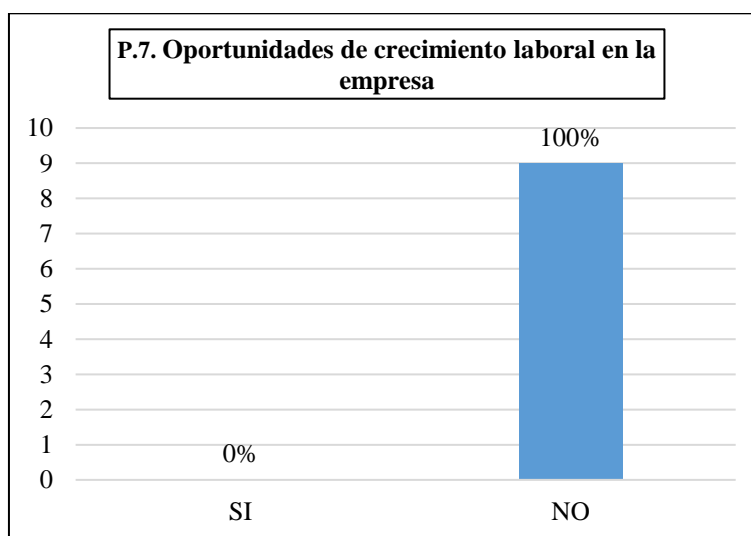


Figura 20. Oportunidades de crecimiento laboral en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis:

A diferencia de la pregunta anterior, en este caso el total de encuestados es decir el 100%, optó por responder que sienten que dentro de la empresa no cuentan con oportunidades de ascender en sus puestos de trabajo, es decir, que, a manera de ejemplo, el colaborador que ingresa como mesero generalmente termina liquidándose o saliendo de la empresa con el mismo puesto de mesero.

8. ¿Cómo considera el clima laboral, es decir las relaciones de trabajo entre los colaboradores y los superiores de la empresa?

En esta tabla 10 se muestra los resultados obtenidos mediante la pregunta acerca de la calidad de la relación de dependencia entre colaborador y empleador, ya que se relaciona a la pregunta ya realizada precedentemente con respecto al clima laboral.

Tabla 10
Importancia del clima laboral en la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	1	11%
Satisfactorio	2	22%
Mejorable	5	56%
Poco Satisfactorio	0	0%
Insatisfactorio	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

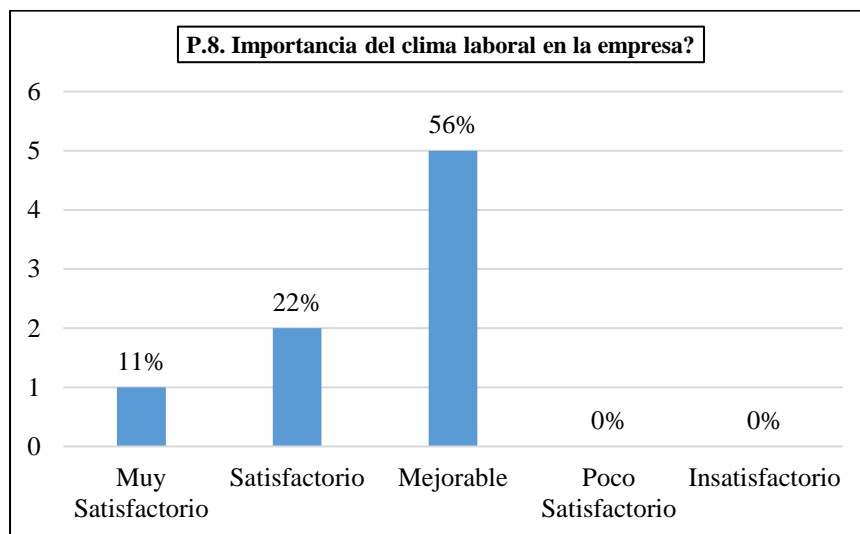


Figura 21. Importancia del clima laboral en la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, se considera que el 56% de ellos cree que el clima laboral de la empresa es mejorable, seguido de un 22% que lo consideran satisfactorio y finalmente el 11% que lo denomina como Muy satisfactorio.

9. ¿Qué aspectos de la organización cree que se pueden corregir para mejorar la cultura organizacional?

Por medio de la presente pregunta se ha pretendido obtener posibles factores a mejorar dentro de la empresa y que han sido identificados por los mismos colaboradores, mostrando así la siguiente información en la tabla 11.

Tabla 11

Aspectos a corregir para mejorar la cultura organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	4	44%
Estructura organizacional	3	33%
Descripción de los puestos de trabajo	2	22%
Incentivos	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

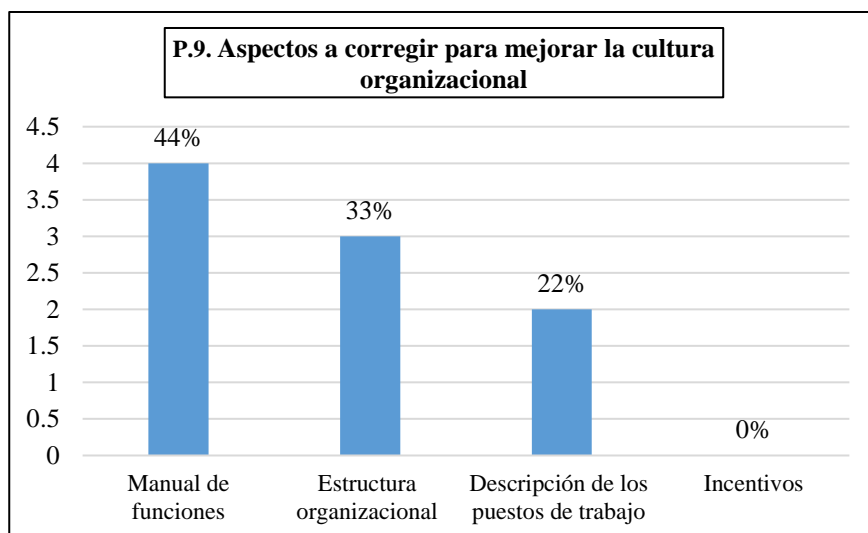


Figura 22. Aspectos a corregir para mejorar la cultura organizacional.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

El 44% de los colaboradores escogieron la opción de “Manual de funciones” como un aspecto de la organización que creen que se puede corregir para mejorar la cultura organizacional de la empresa, el 33% escogió la opción de “cultura organizacional”, el 22% la opción de “descripción de puestos de trabajo” y nadie escogió por la opción de incentivos.

10. ¿Está de acuerdo con la implementación de un organigrama y políticas laborales dentro de “Adónde Danilo”?

Finalmente, en la presente tabla 12 se muestran los datos relacionados al punto de vista de los colaboradores ante la necesidad de la creación de una estructura organizacional y de políticas encaminadas a mejorar la eficiencia y a su vez la competitividad de la empresa.

Tabla 12
Nivel de aceptación de organigrama y políticas laborales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

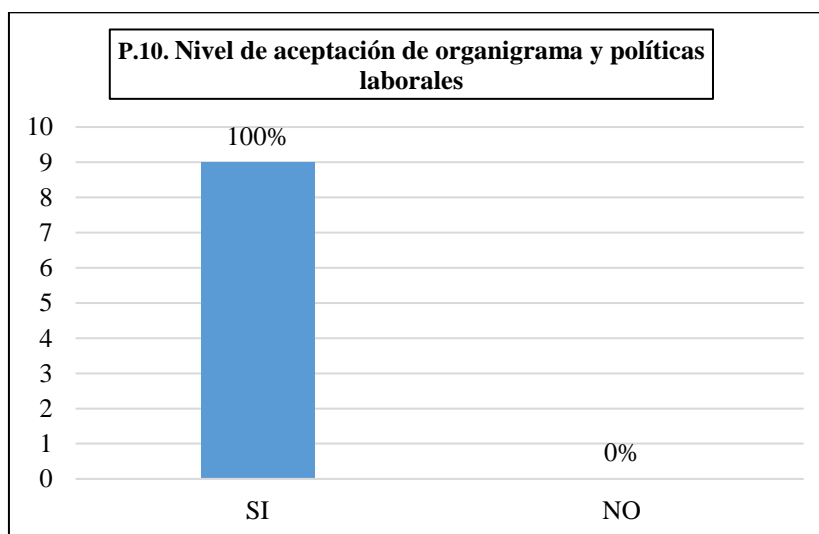


Figura 23. Nivel de aceptación de organigrama y políticas laborales.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Análisis

En este caso al igual que en preguntas anteriores, todos los colaboradores, los mismos que representan el 100% de entrevistados, respondieron a favor de la opción de que SI están de acuerdo con la implementación de un organigrama y políticas laborales dentro de “Adónde Danilo”.

3.6.4. Análisis de la entrevista a los colaboradores

A través de la entrevista realizada a los nueve colaboradores de la empresa “A Donde Danilo” se han podido llegar a varias conclusiones, las mismas que se detallan a continuación:

Se pudo observar que la mayoría de los colaboradores, es decir el 78% de ellos se encuentran trabajando más de dos años dentro del establecimiento.

La razón más fuerte por la cual los colaboradores tomaron la decisión de postular por un trabajo en “A Donde Danilo” fue en su gran mayoría con un 67% por la remuneración que ofrece la empresa, seguido de un 22% que optó por escoger que fue debido al prestigio que posee la empresa en Puerto Jelí, Provincia de El Oro, es decir que se fijan en el beneficio personal más no en el de la empresa.

El 56% de los colaboradores se encuentran cómodos con el ambiente laboral que proporciona la empresa, mientras que el 44% restante opinan lo contrario.

El mayor porcentaje de colaboradores que representan 56% del total encuentran muy necesaria la existencia de una misión, misión y valores corporativos dentro de la empresa, seguido de un 33% que lo consideran necesario.

La empresa sólo proporciona capacitaciones y evaluaciones de vez en cuando acerca de temas relacionados a sus puestos de trabajo, se llegó a esta conclusión debido a que el 67% de los colaboradores optó por esa respuesta.

El 100% de los colaboradores que conforma la empresa “A Donde Danilo” consideran que la entidad si vela por el bienestar de sus colaboradores.

Todos los colaboradores consideran que la empresa no les proporciona posibilidades de crecer profesionalmente dentro de sus puestos de trabajo, señal de esto es que todos se siguen manteniendo en los mismos trabajos, incluso aquellos que tienen más de dos años laborando en la entidad.

El mayor porcentaje de los colaboradores, es decir, el 56% de ellos considera que el clima laboral y las relaciones de trabajo entre los colaboradores y los superiores de la empresa podrían mejorar.

La mayor parte de los colaboradores considera que entre los aspectos de la organización se podrían corregir para mejorar la cultura organizacional se encuentran el diseño de un manual de funciones con un 44% o una mejorar la estructura organizacional de la piratería “A donde Danilo” con un 33%.

Para finalizar con la entrevista se les consultó a todos los colaboradores acerca de que si se encontraban de acuerdo con la implementación de un organigrama y políticas laborales dentro de “A donde Danilo” y el 100% de ellos respondió de manera afirmativa.

3.7. Ficha de Observación

Las fichas de observación fueron la herramienta a través de la cual se realizará una observación directa para de esta manera obtener, identificar y detallar características y actividades dentro de las áreas de las empresas, como lo son:

- Cocina.
- Sección de comedor de clientes.
- Caja Registradora.

Tabla 13
Ficha de observación de la caja registradora

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”	
Investigación: Diseño de una Estructura Organizacional.	Fecha: 05-08-2020
Observadores: Centeno Geraldine Gregoria y Sánchez Alida Mishelle.	
Área Observada del negocio: Caja Registradora.	
Objetivo de Ficha: Identificar la situación actual de la Gestión Administrativa de la microempresa “A donde Danilo”.	
Hora de Inicio: 13:00 pm	Hora de Finalización: 16:00 pm

Registro de actividades Observadas:

- El encargado de esta área limpia, organiza y desinfecta su área de trabajo.
- Recibe, revisa mercadería y productos (servilletas, plásticos).
- Procede a cobrar y emitir facturas a los clientes.
- Se encarga de cancelar el dinero a los proveedores y todo tipo de colaboradores.
- Organiza facturas y retenciones de la empresa.
- Se encargó de que todos los pagos estén listos para que sean utilizados por el contador.
- El colaborador presentó disposición con los clientes.
- Se encargó de resolver problemas relacionados a la parte de cobranza o emisión de facturas.
- Al finalizar la jornada hizo el cierre de caja e identificó los sobrantes o faltantes generados durante el día. Se registró un faltante de \$5 que no fue descontado del sueldo del cajero.

Elaborado por: Centeno Geraldine y Sánchez Alida.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 14

Ficha de observación del área de cocina

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”	
Investigación: Diseño de una Estructura Organizacional.	Fecha: 03-08-2020
Observadores: Centeno Geraldine Gregoria y Sánchez Alida Mishelle.	
Área Observada del negocio: Cocina.	
Objetivo de Ficha: Identificar la situación actual de la Gestión Administrativa de la microempresa “A donde Danilo”.	
Hora de Inicio: 07:30 am	Hora de Finalización: 19:00 pm

Registro de actividades Observadas:

- Cuando el personal de cocina llega, se prepara para el trabajo, el que llega primero descongela el marisco para el día, luego sigue con actividades que él cree que son convenientes realizarlas hasta que terminen de llegar el resto de sus compañeros. Cabe recalcar que la hora de ingreso es a las 8:00 am pero no todos respetan el horario.
- Los colaboradores desayunan en el establecimiento, pero tienen que esperar que alguien se desocupe para que prepare el desayuno para todos, es decir, no hay una persona encargada de hacer el desayuno o alimentos para los colaboradores.
- Las actividades que realizan son procesar marisco, lavar, pelar, picar vegetales, plátano; elaborar adornos para el emplatado de platos, preparar salsas propias de lugar, y los fondos que ellos llaman para los platos (cada actividad la realiza quien desee hacerlo, no existe un cronograma de actividades).
- Se logra observar que en prepararse para recibir a los clientes durante el día, se desocupan aproximadamente a las 11 am y de ahí en adelante esperan hasta que lleguen clientes al restaurante (entre ese lapso de tiempo conversan entre ellos y no se preocupan por el entorno).
- No existe una hora de almuerzo establecida para todo el personal, almuerzan según como se van desocupando. Además, una sola persona se encarga de dictar los pedidos, servir y decorar los platos.
- Cuando llegan proveedores con materia prima (marisco) entre todos reciben, no hay una sola persona encargada del inventario.
- El personal de cocina pasa completamente en actividad desde las 13:00 pm hasta las 15:00 pm.

Este día no asistió la persona que suele lavar la vajilla, y esto ocasionó un ambiente laboral tenso ya que nadie quería suplir ese puesto y a las 17:30 empiezan con la limpieza de toda el área, y dejan todo listo para el siguiente día de trabajo.

Elaborado por: Centeno Geraldine y Sánchez Alida.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 15

Ficha de observación de la sección de comedor de clientes

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA MICROEMPRESA “A DONDE DANILO”	
Investigación: Diseño de una Estructura Organizacional.	Fecha: 04-08-2020
Observadores: Centeno Geraldine Gregoria y Sánchez Alida Mishelle.	
Área Observada del negocio: Sección de comedor de clientes.	
Objetivo de Ficha: Identificar la situación actual de la Gestión Administrativa de la microempresa “A donde Danilo”.	
Hora de Inicio: 08:00 am	Hora de Finalización: 18:00 pm

Registro de actividades Observadas:

- Al inicio de la jornada laboral un colaborador llego tarde, lo cual retrasó las actividades de limpieza del establecimiento.
- No existe un cronograma en cuanto a las actividades a realizar (barrer, trapear).
- No llenan la bitácora de limpieza para baños.
- Se toman el tiempo que ellos creen conveniente para realizar las cosas.
- Llegaron productos (bebidas) al momento de guardar en los congeladores no hubo un buen manejo de inventario.
- Conversan mucho entre los colaboradores mientras realizan las actividades cotidianas.
- Mal uso del uniforme.
- Se limitan a cumplir las actividades que se susciten en el día.
- Los meseros saludan y dan la bienvenida a los clientes.
- Realizan los protocolos de bioseguridad de llegada del cliente.
- Explican que contiene el menú y sugieren platos recomendados.
- Comunican las promociones a los clientes.
- Toman el pedido, lo llevan a caja para que pase a cocina.
- El tiempo promedio de la salida de un pedido es de 15 minutos.
- Siempre están dispuestos a los requerimientos del cliente.
- Buna actitud y conducta con los clientes.
- 17:30 pm realizan limpieza del establecimiento.

Elaborado por: Centeno Geraldine y Sánchez Alida.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

3.7.1. Análisis de la ficha a los colaboradores

La primera ficha de observación está basada en analizar el área de cocina de la empresa “A donde Danilo”, de la misma que se pudo identificar que no se respetan los horarios de llegada por parte de los colaboradores y no realizan las actividades las actividades pertinentes con algún tipo de orden, directrices o esquemas que les permitan obtener algún tipo de orden. Además, la empresa no posee un organigrama, horarios establecidos, ni mucho menos un manual de funciones referentes a los cargos de los colaboradores.

La segunda ficha de observación describe el área de servicios al cliente, se evidenció que la llegada tardía de algún colaborador retrasa el proceso de preparación para atender a los clientes. Además, se toman el tiempo dentro de sus horas de trabajo para hacer cosas que no tienen relación a la parte de servicio al cliente.

Los meseros se colocan mal el uniforme, son amables al momento de atender a los clientes, les comunican las promociones, explican el menú, aplican las normas de bioseguridad, toman la orden con normalidad, buena actitud y conducta. Además, el tiempo de espera de entrega de los platos ordenados bordea los 15 minutos, tiempo razonable que el cliente puede esperar con tranquilidad.

Para finalizar se visualizó el área de caja, el mismo que no mostró mayores dificultades durante el día, en dónde la persona encargada estuvo emitiendo facturas, pagando a proveedores y otros deudores. Sin embargo, al final se registró un faltante de \$5, el mismo que no fue descotado de su sueldo.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Resumen Ejecutivo

La siguiente propuesta se desarrollará con el objetivo de que la empresa “A Donde Danilo”, diseñe una estructura organizacional que sea capaz de aprovechar las fortalezas y oportunidades que se detallan en la Matriz FODA y que de esta manera pueda contrarrestar todas las debilidades y amenazas que posee, y transformarlas en aspectos positivos para la empresa. Este diseño de propuesta se resume en la elaboración de un organigrama, política general y de buenas prácticas de la empresa, manual de funciones y en la implementación de la misión, visión, valores institucionales, flujogramas de funciones, diseño de puestos de trabajo, una propuesta de capacitaciones las mismas que serán impartidas por organismos regulados por Instituciones del Estado del Ecuador, y finaliza con un análisis financiero del costo y beneficio de toda la propuesta. En otras palabras, a través del siguiente proyecto se pretende establecer un diseño organizacional basado en la utilización de herramientas formales y estructurales enfocadas en mejorar el ambiente laboral, eficiencia y competitividad de la empresa.

4.2. FODA de la situación actual de la empresa


Tabla 16
FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación comercial. ▪ Precios competitivos. ▪ Óptima calidad de la materia prima y servicio que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La materia prima es obtenida desde el mar de Puerto Jelí. ▪ Gran afluencia de turistas en el sector. ▪ Alianzas estratégicas con proveedores de pescados y mariscos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No posee una estructura organizacional definida. ▪ Posee una administración empírica e informal. ▪ Se presentan conflictos entre colaboradores y duplicidad de actividades de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercanía territorial de nueve competidores directos. ▪ La empresa no posee una cartera de clientes fija. ▪ Riesgos por la incursión de virus, pandemias o desastres naturales.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 17

Matriz cruzada de la empresa “A Donde Danilo”

 <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: left;">Factores Externos</p>		Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación comercial. • Precios competitivos. • Óptima calidad de la materia prima y el servicio que ofrece. 	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • No posee una estructura organizacional definida. • Posee una administración empírica e informal. • Se presentan muchos conflictos entre colaboradores y duplicidad de puestos de trabajo.
		Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía territorial de nueve competidores directos. • La empresa no posee una cartera de clientes fija. • Riesgos por la incursión de virus, pandemias o desastres naturales. 	Estrategias FA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado para determinar las características diferenciales que posee la competencia. • Diseñar un plan de marketing enfocado en aumentar las ventas y el posicionamiento de la marca.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La materia prima es obtenida desde el mar de Puerto Jelí. • Gran afluencia de turistas en el sector. • Alianzas estratégicas con proveedores de pescados y mariscos. 	Estrategias FO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas y acuerdo de colaboración con empresas proveedoras de pescados y Mariscos en Puerto Jelí. • Realizar campañas publicitarias que resalte la excelente ubicación de la empresa y generen la atracción de turistas. 	Estrategias DO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar puestos de trabajo para ofrecer un mejor servicio a la gran afluencia de turistas que proporciona el sector.

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3. Desarrollo de la propuesta

4.3.1. Título de la propuesta

Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A Donde Danilo”.

4.3.2 Propuesta de Misión, Visión y Valores Institucionales

4.3.2.1. Misión.

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes ofertando exquisitos platos hechos a base de mariscos con buena sazón, calidad y buen precio, superando todas las expectativas del mercado y sobre todo manteniendo siempre nuestro lema justo a su gusto.

4.3.2.2. Visión.

Ser considerados uno de los mejores restaurantes especializados en gastronomía marina a nivel regional y nacional, reconocidos por ofrecer una experiencia inigualable, destacando el toque tradicional agregado.

4.3.2.3. Valores institucionales.

- **Puntualidad**

La puntualidad es una conducta humana que hace que lleguemos puntuales a los lugares, en el horario exacto pactado con anterioridad.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

- **Solidaridad**

La Solidaridad es un valor personal que supone la capacidad que tienen los miembros que pertenecen a una comunidad de actuar como un todo. Esto se produce porque los miembros comparten intereses y necesidades entre sí, gracias a los lazos sociales que les unen.

- **Respeto**

Todos los colaboradores de la empresa, deben de respetar los espacios y herramientas de trabajo, desarrollar de manera transparente cada una de sus actividades con una interrelación entre colaboradores con un trato tolerante y digno.

4.3.3. Organigrama de la empresa

La Figura 23 muestra la propuesta de organigrama es la representación gráfica que refleja cómo está conformado “A donde Danilo” que en su calidad de microempresa cuenta con 11 colaboradores. La plantilla de esta empresa está compuesta de la siguiente manera con 10 colaboradores de planta y un contador externo:

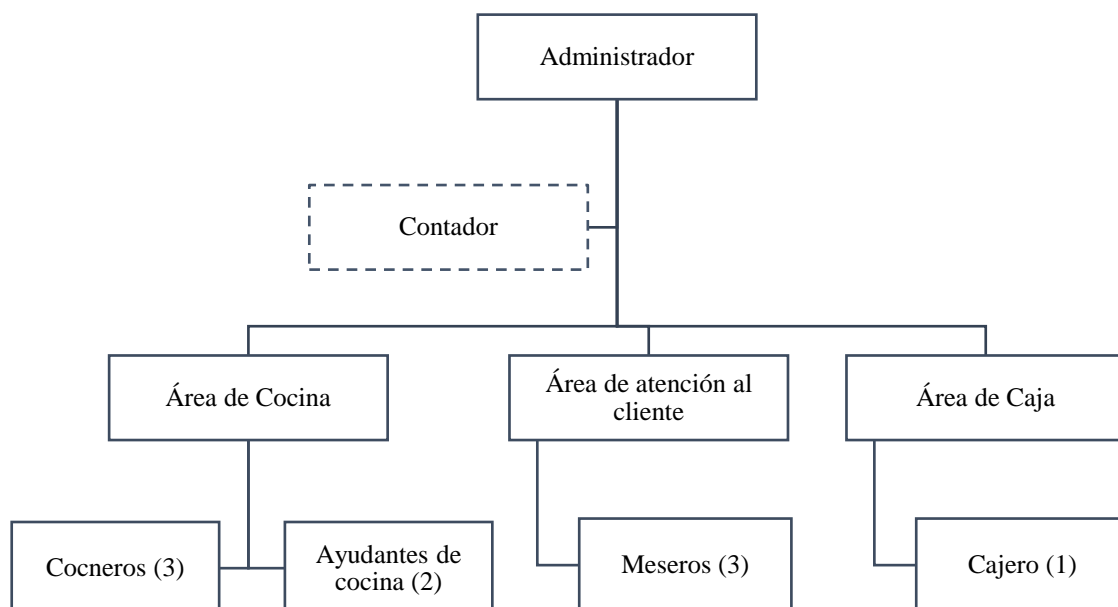


Figura 24. Organigrama Propuesto de la empresa.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.4. Flujogramas de Procesos

En la microempresa “A donde Danilo” debido a la falta de una definición clara de los procesos internos son muy recurrentes problemas entre los colaboradores quienes no asumen responsabilidades lo que provoca a su vez una disminución de la eficiencia en el servicio que se presta a los clientes. Por tal motivo, en la presente propuesta se ha procedido a la realización de diagramas de flujo para la representación de mencionados procesos.

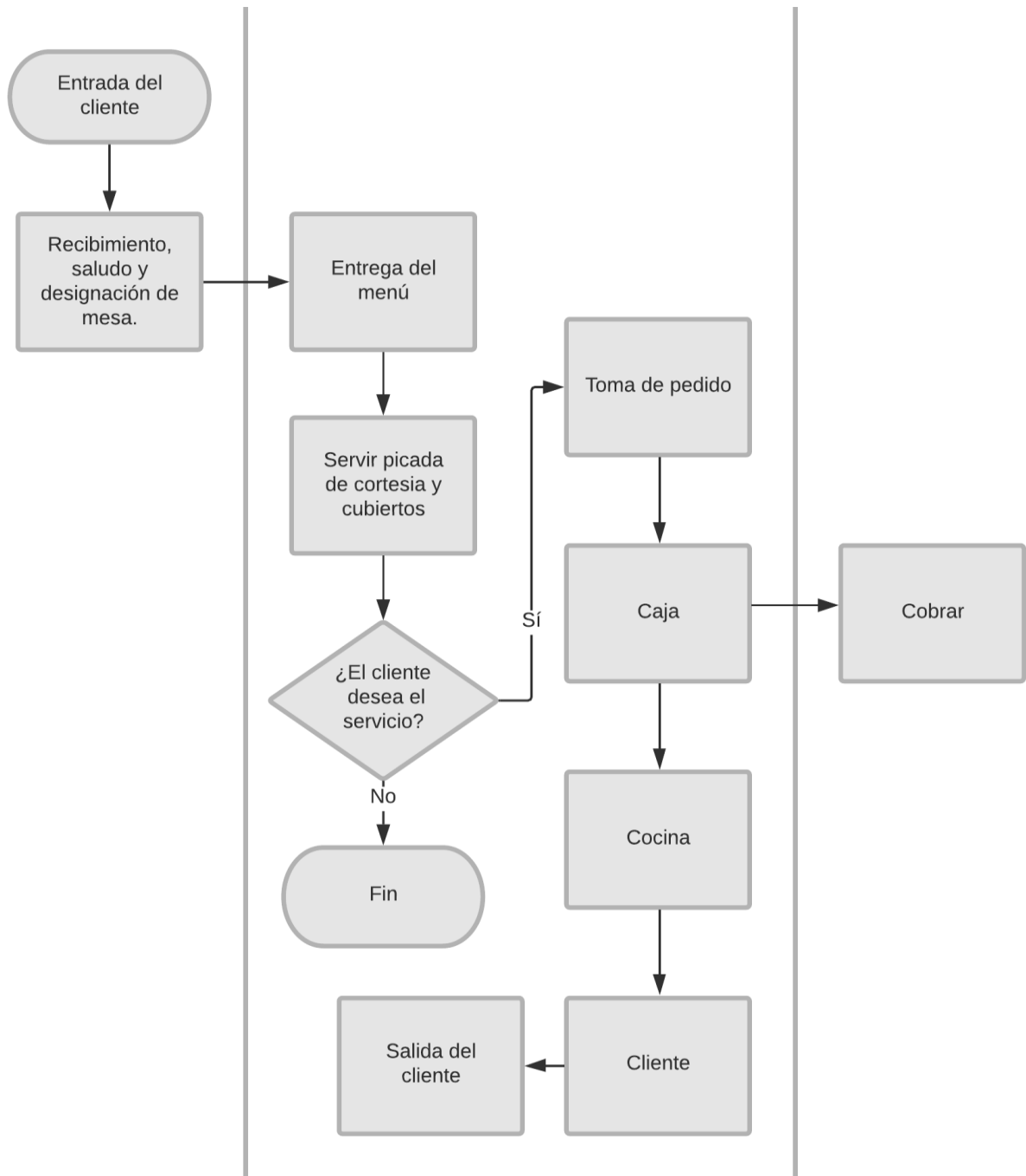


Figura 25. Flujograma de ventas, servicio al cliente y facturación.
Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

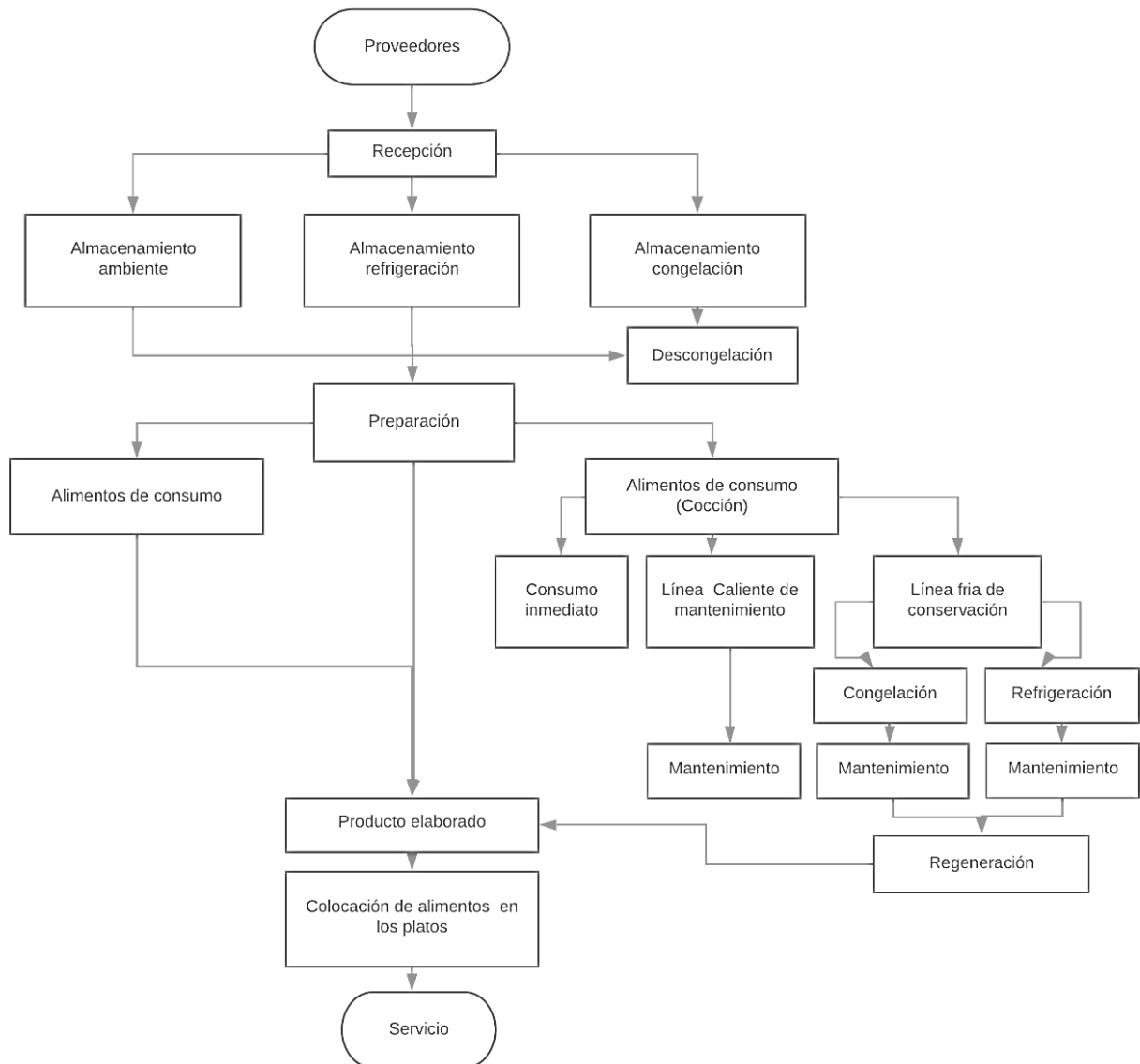




Figura 26. Flujograma de procesos de compra de mercadería.
 Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.5. Manual de funciones

Tabla 18
Manual de funciones del Administrador



 ADMINISTRADOR 						
Descripción del cargo	Se encarga de llevar a cabo toda la gestión administrativa y de control del personal de la microempresa.					
Número de puestos	1					
Cargo a quién reporta	N.A.					
Cargos que le reportan	Meseros, cocineros, ayudantes de cocina y cajera.					
Recursos bajo su responsabilidad:	Computadora, teléfono, escritorio, impresora, aire acondicionado.					
Exigencias	Edad	Entre \$30 y 55 años				
	Estado civil	Indiferente				
	Idiomas	Inglés Básico				
	Educación	Superior				
Condiciones de trabajo	El trabajo se desarrolla en una oficina, con temperatura y características de higiene adecuadas, buenas instalaciones y correcta iluminación.					
Salario	\$1.320,00					
Objetivo General/Propósito	Planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar la operatividad de las actividades que se realiza en la microempresa					
Descripción de funciones		Frecuencia				
Recurrencia		D	S	M	T	A
Establecer estándares para el desempeño del personal y la atención al cliente, hacer seguimiento de su labor y mantener al dueño del establecimiento informado.					X	
Estimar los costos de los alimentos y bebidas.				X		
Llevar el inventario y adquirir insumos, equipos y bebidas.			X			
Reunirse con los empleados a los fines de definir menús y de realizar actividades relacionadas.				X		
Supervisar los métodos empleados en la preparación de los alimentos, las raciones servidas y la presentación de los platos		X				
Coordinar el lavado de la mantelería, la limpieza profunda del establecimiento.		X				
Requisitos mínimos						
Formación		ESPECIALIDAD				
No Requiere						
Primaria						
Secundaria						

Superior tecnológica							
Profesional	X	Administración de empresas, contabilidad y auditoría o carreras afines.					
Maestría							
Doctorado							
Conocimientos Básicos		Competencias					
Inglés básico		Liderazgo					
Comercialización		Puntualidad					
Atención al cliente y ventas		Responsabilidad					
Computación, administración, finanzas, contabilidad		Trabajo en equipo.					
Manejo de redes sociales		Empatía					
		Planificación y organización					
Experiencia							
Descripción		Tiempo					
Experiencia profesional		2 años					
Experiencia profesional en cargos similares		1 año					
Competencias Básicas							
Competencia	Definición	Conducta asociada					
Trabajo en equipo	Realizar actividades en conjunto para ir en busca de una meta u objetivo común.	Los objetivos del equipo son claros y aportan lo mejor de su trabajo para lograrlo.					
Esfuerzo Mental y Físico							
Esfuerzo mental							
Grado de concentración							
Muy Alta	Alta	Media	Baja	No Aplica			
	X						
Esfuerzo físico							
Acción física		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Acción Muscular	Estiramiento de miembros superiores e inferiores			X			
	Flexión						X
Acción Corporal	Levantamiento de carga						X
Cambio de postura	De pie			X			
Atributos del cargo		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Autonomía/ creatividad/ toma de decisiones etc.		X					

Riesgos Profesionales		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Higiene Industrial				X			
Riesgos Industriales	Ruido, calor extremo, iluminación inadecuada				X		
Sustancias químicas peligrosas	Líquidos, sólidos y gaseosos						X
Riesgo ergonómico							X

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 19
Manual de funciones de cocineros



 COCINERO 						
Descripción del cargo	Son los colaboradores encargados de la preparación de los alimentos, otra función importante que desempeñan es la planificación del menú y compra de alimentos.					
Número de puestos	3					
Cargo a quién reporta	Administrador.					
Cargos que le	Meseros y ayudantes de cocina.					
Recursos bajo su responsabilidad:	Cocinas, estufas, refrigeradores, utensilios de cocina, freidoras, etc.					
Exigencias	Edad	Entre \$20 y 50 años				
	Estado civil	Indiferente				
	Idiomas	Indiferente				
	Educación	Superior Tecnológico				
Condiciones de trabajo	El trabajo se desarrolla dentro del área de cocina, temperatura medio alta, características de higiene adecuadas, buenas instalaciones y correcta iluminación.					
Salario	\$600,00					
Objetivo General/Propósito	Preparar, supervisar y diseñar cada uno de los platos de la marisquería.					
Descripción de funciones		Frecuencia				
Recurrencia		D	S	M	T	A

Cocinar de acuerdo con las recetas uniformes del negocio	X						
Supervisar a los ayudantes de cocina.	X						
Compra y aprovisionamiento de materia prima	X						
Gestión del stock de la cocina.	X						
Requisitos mínimos							
Formación		ESPECIALIDAD					
No Requiere							
Primaria							
Secundaria							
Superior tecnológica	X	Tecnología, superior en ciencias gastronómicas.					
Profesional							
Maestría							
Doctorado							
Conocimientos Básicos			Competencias				
Gastronomía			Actitud				
Comercialización			Trabajo en equipo				
Atención al cliente y ventas			Creatividad				
Cursos de emplatados							
Experiencia							
Descripción			Tiempo				
Experiencia profesional en cargos similares			2 años				
Esfuerzo Mental y Físico							
Esfuerzo mental							
Grado de concentración							
Muy Alta	Alta	Media	Baja	No Aplica			
	X						
Esfuerzo físico							
Acción física		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Acción Muscular	Estiramiento de miembros superiores e inferiores		X				
	Flexión			X			
Acción Corporal	Levantamiento de carga				X		
Cambio de postura	De pie			X			

Atributos del cargo		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Autonomía/ creatividad/ toma de decisiones etc.		X					
Riesgos Profesionales		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Higiene			X				
Riesgos Industriales	Ruido, calor extremo, iluminación inadecuada		X				
Sustancias químicas peligrosas	Líquidos, sólidos y gaseosos			X			
Riesgo ergonómico			X				

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 20
Manual de funciones de ayudantes cocina

 AYUDANTE DE COCINA 		
Descripción del cargo	Son aquellos que bajo la dirección de los cocineros se ocupan de cumplir funciones auxiliares en el área de cocina, tales como aseo del área y de utensilios, emplatado, preparación de los ingredientes para la elaboración de los alimentos, entre otros.	
Número de puestos	3	
Cargo a quién reporta	Administrador y cocinero.	
Cargos que le reportan	N.A.	
Recursos bajo su responsabilidad:	Cocinas, estufas, refrigeradores, utensilios de cocina, freidoras, etc.	
Exigencias	Edad	Entre \$20 y 45 años
	Estado civil	Indiferente
	Idiomas	Indiferente
	Educación	Superior Tecnológico
Condiciones de	El trabajo se desarrolla dentro del área de cocina, temperatura medio alta,	



trabajo	características de higiene adecuadas, buenas instalaciones y correcta iluminación.				
Salario	\$500,00				
Objetivo General/Propósito	Asistir y ayudar a la preparación de los platillos elaborados en la marisquería.				
Descripción de funciones		Frecuencia			
Recurrencia	D	S	M	T	A
Limpiar, pelar y cortar las verduras y mariscos	X				
Mantener limpia la cocina y los utensilios.	X				
Mezclar ingredientes	X				
Pasar los platos a los meseros	X				
Mantener en orden la materia prima		X			
Requisitos mínimos					
Formación		ESPECIALIDAD			
No Requiere					
Primaria					
Secundaria					
Superior tecnológica	X	Tecnología en ciencias gastronómicas o conocimientos de cocina gourmet			
Profesional					
Maestría					
Doctorado					
Conocimientos Básicos		Competencias			
Gastronomía		Actitud			
Comercialización		Trabajo en equipo			
Atención al cliente y ventas		Creatividad			
Conocimientos de emplatados		Agilidad			
		Proactividad			
Experiencia					
Descripción		Tiempo			
Experiencia en cargos similares		2 años			
Competencias Básicas					
Competencia	Definición	Conducta asociada			
Trabajo en equipo	Realizar actividades en conjunto para ir en busca de una meta u objetivo común.	Los objetivos del equipo son claros y aportan lo mejor de su trabajo para lograrlo.			
Esfuerzo Mental y Físico					

Esfuerzo mental							
Grado de concentración							
Muy Alta		Alta	Media	Baja	No Aplica		
		X					
Esfuerzo físico							
Acción física		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Acción Muscular	Estiramiento de miembros superiores e inferiores		X				
	Flexión		X				
Acción Corporal	Levantamiento de carga		X				
Cambio de postura	De pie		X				
Atributos del cargo		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Autonomía/ creatividad/ toma de decisiones etc.		X					
Riesgos Profesionales		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Higiene			X				
Riesgos Industriales	Ruido, calor extremo, iluminación inadecuada		X				
Sustancias químicas peligrosas	Líquidos, sólidos y gaseosos		X				
Riesgo ergonómico			X				

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 21

Manual de funciones de meseros



 MESERO 						
Descripción del cargo	Son los colaboradores que representan la imagen del negocio, puesto que se encargan de la atención personal con los clientes. Sin embargo, dentro de sus funciones operativas se encuentran la limpieza de mesas, toma de pedidos y servir los alimentos.					
Número de puestos	2					
Cargo a quién reporta	Administrador y cocinero.					
Cargos que le reportan	N.A.					
Recursos bajo su responsabilidad:	Refrigeradores, utensilios de cocina, mesas, estantería, etc.					
Exigencias	Edad	Entre \$18 y 30 años				
	Estado civil	Indiferente				
	Idiomas	Intermedio				
	Educación	Secundaria.				
Condiciones de trabajo	El trabajo se desarrolla dentro del área de comedor, temperatura normal, características de higiene adecuadas, buenas instalaciones y correcta iluminación.					
Salario	\$500,00					
Objetivo General/Propósito	Tener un buen trato al cliente y predisposición para atender sus necesidades.					
Descripción de funciones		Frecuencia				
Recurrencia	D	S	M	T	A	
Recibir a los clientes	X					
Limpiar, ordenar y desinfectar el establecimiento.	X					
Tomar el pedido	X					
Preparar el jugo del día.	X					
Organizar cubiertos	X					
Requisitos mínimos						
Formación		ESPECIALIDAD				
No Requiere						

Primaria							
Secundaria	X	Conocimiento en ventas, servicio al cliente, curso de etiqueta e inglés intermedio					
Superior tecnológica							
Profesional							
Maestría							
Doctorado							
Conocimientos Básicos		Competencias					
Servicio al cliente y Ventas		Habilidades comunicativas.					
Comercialización		Empatía					
Conocimientos acerca de etiqueta		Respeto					
		Creatividad					
Experiencia							
Descripción		Tiempo					
Experiencia en cargos similares		2 años					
Competencias Básicas							
Competencia	Definición	Conducta asociada					
Trabajo en equipo	Realizar actividades en conjunto para ir en busca de una meta u objetivo común.	Los objetivos del equipo son claros y aportan lo mejor de su trabajo para lograrlo.					
Esfuerzo Mental y Físico							
Esfuerzo mental							
Grado de concentración							
Muy Alta	Alta	Media	Baja	No Aplica			
	X						
Esfuerzo físico							
Acción física		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Acción Muscular	Estiramiento de miembros superiores e inferiores		X				
	Flexión		X				
Acción Corporal	Levantamiento de carga		X				
Cambio de postura	De pie		X				
Atributos del cargo		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Autonomía/ creatividad/ toma de			X				

decisiones etc.							
Riesgos Profesionales		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Higiene			X				
Riesgos Industriales	Ruido, calor extremo, iluminación inadecuada			X			
Sustancias químicas peligrosas	Líquidos, sólidos y gaseosos			X			
Riesgo ergonómico				X			

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 22
Manual de funciones de cajero

 CAJERO 		
Definición del cargo	Es el encargado de realizar facturación y cobro de los pedidos de los clientes, este puesto es fundamental en el negocio debido a que implica el manejo de dinero motivo por el cual exige gran control.	
Número de puestos	1	
Cargo a quién reporta	Administrador.	
Cargos que le reportan	N.A.	
Recursos bajo su responsabilidad:	Caja registradora, mostrador y equipos.	
Exigencias	Edad	Entre \$20 y 35 años
	Estado civil	Indiferente
	Idiomas	Básico
	Educación	Secundaria.
Condiciones de trabajo	El trabajo se desarrolla en el mostrador que queda en el área de comedor, temperatura normal, características de higiene adecuadas, buenas instalaciones y correcta iluminación.	
Salario	\$500,00	

Objetivo General/Propósito	Tener un buen trato al cliente y predisposición para atender sus necesidades.						
Descripción de funciones			Frecuencia				
Recurrencia			D	S	M	T	A
Cobro y facturar los servicios prestados			X				
Pago a proveedores					X		
Organizar retenciones, facturas.					X		
Requisitos mínimos							
Formación		ESPECIALIDAD					
No Requiere							
Primaria							
Secundaria	X	Conocimiento en computación, contabilidad, administración y servicio al cliente.					
Superior tecnológica							
Profesional							
Maestría							
Doctorado							
Conocimientos Básicos							
Comercialización							
Computación							
Conocimiento de cajero							
Servicio al cliente							
Administración							
Inglés Básico							
Experiencia							
Descripción				Tiempo			
Experiencia en cargos similares				1 año			
Requerimientos y Especificaciones del Cargo							
Conocimientos En Idioma							
Idioma	Componentes			Dominio			
	Escribe	Lee	Habla	Bajo	Medio	Alto	
Inglés	X	X	X		X		
Esfuerzo Mental y Físico							
Esfuerzo mental							
Grado de concentración							
Muy Alta	Alta	Media	Baja	No Aplica			
	X						

Esfuerzo físico							
Acción física		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Acción Muscular	Estiramiento de miembros superiores e inferiores				X		
	Flexión				X		
Acción Corporal	Levantamiento de carga					X	
Cambio de postura	De pie					X	
Atributos del cargo		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Autonomía/ creatividad/ toma de decisiones etc.			X				
Riesgos Profesionales		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	No Aplica
Higiene				X			
Riesgos Industriales	Ruido, calor extremo, iluminación inadecuada				X		
Sustancias químicas peligrosas	Líquidos, sólidos y gaseosos					X	
Riesgo ergonómico						X	

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.6. Políticas de la empresa

4.3.6.1. Políticas Generales.

- El servicio al cliente debe estar caracterizado por un buen trato, calidez y educación.
- Ofrecer un menú variado en alternativas brindando de esta manera al cliente un producto con el excelente sabor característico de la empresa y de buena calidad.
- Todos los colaboradores de la empresa deben mantener en todo momento un comportamiento respetuoso y ético.
- Establecer para cada requerimiento, el tiempo en el que este se llevará a cabo. Este proceso será responsabilidad de cada área de trabajo.

- Desarrollar todos los procesos de forma rápida y eficiente. De esta manera se asegurará un servicio oportuno al cliente.
- Mantener cada una de las áreas de trabajo en estricto orden e higiene.
- Promover en todo momento el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades.
- Mantener un sistema de comunicación eficiente en cada una de las áreas de trabajo con el objetivo de que el flujo de la información referente a las actividades sea armónico y así evitar la creación de conflictos.

4.6.3.2. Políticas de las buenas prácticas.

- Orden y limpieza en los lugares de trabajo

Riesgos:

- Golpes de los colaboradores en alguna parte de su cuerpo contra cajones abiertos, cajas que ocupan zonas de paso, etc.
- Caídas por resbalones y tropiezos ocasionados por pisos sucios a causa del derrame de líquidos o comida, por la falta de orden, limpieza, entre otros.
- Desplomes de mercancías por el incorrecto almacenamiento de los mismos en lugares altos.

Medidas Preventivas:

- Mantener despejadas las zonas de paso, como las entradas o las salidas, en especial en el área de cocina y las vías de evacuación.
- No obstaculizar el acceso a los extintores, mangueras, botiquines de medicina y otros elementos de seguridad utilizados en situaciones contra incendios, cortes, golpes o quemaduras de algún colaborador. Estos elementos de seguridad y precaución deben permanecer siempre visibles.

- Uso de utensilios de corte

Riesgos:

- Cortes con cuchillos, tijeras, pinchos u otros objetos afilados por el empleo indebido de los mismos o su mal estado.
- Lesiones en muñecas y codos debido al uso continuo de los utensilios de corte.

Medidas Preventivas:

- Mantener los utensilios de corte en buen estado y ubicados en un lugar seguro antes y después de su utilización (cajones, estuches, cuchilleros, etc.).
- Disponer del espacio de trabajo suficiente para poder llevar a cabo las tareas cotidianas encomendadas con relación a cortes, procurando mantener las manos y brazos alineados de tal manera que se eviten accidentes laborales.

- Máquinas

Riesgos:

- Cortes durante el uso y la limpieza de máquinas como las cortadoras de pescado y las licuadoras.

Medidas Preventivas:

- Usar las máquinas conforme a lo indicado en las instrucciones del fabricante y a las disposiciones establecidas por la empresa.
- Realizar la correcta limpieza de las máquinas antes y después de su uso, previamente desenchufadas y con extrema precaución con los elementos de corte que las componen.

- Quemaduras

Riesgos:

- Contacto con fuego o superficies calientes como, las planchas, las cestas de las freidoras, las bandejas del horno, estufas, etc.
- Quemaduras con líquidos o alimentos durante el traslado de los mismos.

Medidas Preventivas:

- Habilitar zonas específicas para depositar los recipientes calientes.
- Utilizar los utensilios adecuados para la toma y el transporte de los objetos calientes y establecer una amplia comunicación con los compañeros de trabajo acerca de estos aspectos para evitar lesiones a causa de las quemaduras.

- Riesgo de explosión por acumulación de gas

Riesgos:

- Explosión por acumulación de gas debido a que los quemadores se encuentran sucios, a la obstrucción de las rejillas de ventilación, al dejar la llave de salida de gas abierta, entre otros.

Medidas Preventivas:

- Revisar al final de la jornada que las llaves de paso del gas e encuentren cerradas.
- Si algún colaborador percibe olor a gas, debe de manera inmediata ventilar el local abriendo puertas y ventanas.

- Manejo de productos químicos

Riesgos:

- Exposición permanente o accidental a productos químicos de limpieza, tales como lejías, amoníaco, detergentes o desengrasantes que pueden causar daños a la salud por inhalación, contacto o ingestión accidental.

Medidas Preventivas:

- No usar envases de productos alimenticios y desecha los que no estén identificados.
- Evitar efectuar trasvases, en especial, de líquidos corrosivos como los desengrasantes.

- Seguridad frente a riesgos eléctricos

Riesgos:

- Contactos eléctricos directos al realizar conexiones de los equipos a la red.
- Contactos eléctricos indirectos al acceder a partes o elementos metálicos puestos de manera accidental bajo tensión.
- Quemaduras por arco eléctrico derivadas de cortocircuitos durante la manipulación de la instalación eléctrica. Incendios.

Medidas Preventivas:

- Mantener siempre limpios los lugares en los que haya equipos en tensión, cables, etc.
- Conectar los cables con su clavija de conexión homologada y procura no sobrecargar los ladrones o regletas de forma abusiva.

4.6.3.3. Jornadas de trabajo y actividades a realizar.

- Todos los colaboradores deben de trabajar ocho horas diarias, es decir 40 horas semanales.
- La hora de llegada de los colaboradores es a las 10:00 de la mañana.
- Los trabajadores tienen la obligación de marcar su hora de entrada y salida de la empresa a través del sistema de reloj digital que posee la entidad.
- Los trabajadores que deban faltar a su jornada laboral, deberán indicar las razones y pruebas de su ausencia en la empresa.
- La hora de salida de la empresa “A Donde Danilo es a las 20:00 horas.
- Los colaboradores deberán dejar limpio el establecimiento, listo para iniciar funciona al día siguiente.
- La empresa llevará un registro y control de las asistencias de cada uno de los trabajadores.
- Los trabajadores pueden acceder a permisos en casos fortuitos o de extrema necesidad.
- La persona encargada de la caja registradora, debe de realizar el respectivo cierre demanda diaria y todo faltante será descontado de su sueldo mensual.
- Las limpiezas deben de estar registradas en sus respectivas cartillas de control.

4.6.3.4. Uso de Uniforme.

- Es obligatorio para todos los colaboradores el uso del uniforme proporcionado por la empresa.
- A la hora exacta del inicio de las funciones de la empresa, los colaboradores deben estar listos con su uniforme y elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias.
- Deben usar gorros, guantes y todos los elementos de seguridad puesto que trabajan en la cocción de alimentos.

- Los colaboradores encargados deberán limpiar baños, mesas y el lugar de trabajo, por este motivo deben de hacer uso de guantes y vestimenta especial para esas tareas.

4.6.3.5. Remuneraciones y periodos de pago.

- Los trabajadores contarán con todas las normas de ley en cuanto a sueldos, vacaciones, décimos, aportes al IESS, entre otras normativas legales.
- Los pagos serán realizados a los 29 días de cada mes.
- Las Horas extras en tiempos de afluencia de clientes serán remuneradas.
- Se realizarán descuentos por los consumos autorizados realizados por los trabajadores de la empresa.

4.6.3.6. Lugar libre de acoso.

- Queda prohibido cualquier intento de acoso sexual en el lugar de trabajo.
- Todo reclamo en cuanto a las inconformidades dentro de su espacio laboral será investigado y sancionado.
- La empresa fomenta un lugar de trabajo libre de la discriminación por color, sexo, religión, cultura, etc.

4.6.3.7. Prohibiciones.

- Está totalmente prohibido la vinculación sentimental entre trabajadores en la empresa.
- Alterar el precio de los productos o servicios que ofrece la Picantería “A Donde Danilo”.
- Prohibir y sancionar el hecho de recibir coimas o recompensas por parte de tercero.
- Suplantar a un compañero de trabajo sin la previa autorización e sus superiores.
- Alterar las jornadas de trabajos o el control de asistencias de la empresa.
- Causar pérdidas, daño o destrucción de los materiales que le pertenecen a la institución.
- Destinar tiempo innecesario al uso de internet durante la jornada laboral.
- Prohibido el uso de celulares de manera innecesaria durante la jornada laboral.
- Divulgar información confidencial acerca de las recetas o cualquier otro tema relacionado a la empresa.
- Prohibido fumar.
- Es obligatorio cumplir con las medidas de higiene y sanidad.

- Prohibido incurrir en conflictos con sus compañeros y mucho menos iniciarlos.

4.6.3.8. Sanciones por incumplimiento de manual.

- Se aplicarán descuentos por faltas o atrasos en la jornada laboral y mencionado descuento no puede pasar el 10% mensual del salario, pero previo a esto se debe de pasar por llamados de atención, por reincidencia del caso y luego sanciones se aplican las sanciones.
- En el caso de que un colaborador sobrepase las tres horas de retraso sin una justificación validada previamente se le descontará todo un día laboral.
- Las faltas disciplinarias en la empresa serán sancionadas de manera verbal, con un decremento en el sueldo o despido, dependiendo de la magnitud del hecho.
- La persona que haga caso omiso de alguna de las prohibiciones será objeto del descuento de un día laboral.
- Destinar tiempo innecesario al uso de internet durante la jornada laboral, será objeto de descuento del 25% de un día de salario.
- El uso de celulares de manera innecesaria durante la jornada laboral, será objeto de descuento del 50% de un día de salario.
- Los colaboradores que no usen del uniforme proporcionado por la empresa, serán objeto de descuento del 25% de un día de salario.

4.6.3.9. Contratación de nuevo personal.

- Los aspirantes a una vacante en la empresa deben proporcionar su hoja de vida con información que sea verificable.
- Los aspirantes deberán pasar por dos entrevistas y pruebas de desenvolvimiento de acuerdo al cargo que pretenden desempeñar.
- La empresa requiere la entrega de dos copias de cédula originales por parte de los aspirantes al puesto, para fines de verificación de información.
- El periodo de prueba para todos los aspirantes es de 3 meses.
- Una vez que se realiza la selección de un nuevo elemento para la empresa, se procede a la firma de un contrato legal en el que los colaboradores se comprometen a trabajar a favor de los objetivos, misión, visión y valores que plantea la empresa.

4.6.3.10. Plantilla de limpieza de baños.

Por medio de la presente tabla se muestra el formato de plantilla que se utilizará para llevar a cabo un control con respecto a las actividades de limpieza, en este caso en específico del área de servicios sanitarios, que se muestra en la tabla 23.

Tabla 23
Plantilla de limpieza de baños

“A DONDE DANILO” CARTILLA DE LIMPIEZA DE BAÑOS Y BATERIAS SANITARIAS				
Mes: _____ al _____				
HORA		RECOLECCIÓN DE BASURA	REVISIÓN DE INSUMOS	FIRMA
ENTRADA	SALIDA			

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.6.3.11. Plantillas de limpieza del restaurante.

En este caso, se presenta en la tabla 24 el formato a emplear para el registro y control de la limpieza de la infraestructura como tal, es decir, áreas como cocina, comedor, entre otros.

Tabla 24
Plantilla de limpieza de la empresa.

Mes:					
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma
LUNES	HORA				
	Entrada	Salida			
Mes:					
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma
MARTES	HORA				
	Entrada	Salida			

Mes:						
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma	
MIERCOLES	HORA					
	Entrada	Salida				
Mes:						
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma	
JUEVES	HORA					
	Entrada	Salida				
Mes:						
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma	
VIERNES	HORA					
	Entrada	Salida				
Mes:						
Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma	
	HORA					
	Entrada	Salida				
Mes:						

Semana _____		Recolección De Basura	Revisión de Insumos	Limpieza	Firma
DOMINGO	HORA				
	Entrada	Salida			

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.7. Propuesta para medir el desempeño interno de la microempresa

Los siguientes costos representan los valores de las impresiones de las fichas de evaluación del desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, las mismas que se realizarán de manera mensual y al pertenecer a la microempresa 10 colaboradores, significaría una impresión de 120 fichas al año. La ficha de evaluación de satisfacción de los clientes se llevará a cabo de manera semestral en los meses de Julio y Diciembre a 150 primeros clientes que visiten el establecimiento, por ende este tipo de fichas será impresa en 300 cantidades.

Las fichas de evaluación del desempeño mensual de la microempresa se realizarán por parte del Administrador de manera mensual, para de esta manera determinar si la microempresa se encuentra cumpliendo con los objetivos planteados, por esto se deben imprimir 12 fichas. Además, se muestra en la siguiente Tabla 25 un buzón de sugerencias, el mismo que es elaborado de un material acrílico.

Tabla 25
Costos de evaluación de desempeño de la microempresa

Costos de evaluación de desempeño de la microempresa			
Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Impresión de ficha de evaluación del desempeño laboral del personal (mensual).	120	\$0,05	\$6
Impresión de ficha de evaluación de satisfacción de los clientes (semestral)	300	0,05	\$15
Impresión de fichas de evaluación del desempeño mensual de la microempresa.	12	\$0,10	\$1,20
Costo de buzón acrílico de sugerencias	1	\$40,00	\$40,00
Total			\$62,20

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.7.1. Plantilla de ficha de evaluación de la satisfacción de los clientes.

Tabla 26
Ficha de evaluación de la satisfacción de los clientes

Evaluación De La Satisfacción De Los Clientes					
Puntuación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Servicio					
Calidad de la atención					
Tiempo de espera					
Calidad del producto					
Sabor esperado					
Preparación acorde a la publicidad					
Experiencia					
Limpieza del lugar					
Comodidad de las instalaciones					
		Si	Tal Vez	No	
¿Volvería a visitarnos?					
¿Nos recomendaría?					
		Barato	Justo	Caro	
Precio VS Calidad del servicio y productos					

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.7.2. Formato de evaluación del desempeño laboral del personal.

Evaluado: _____ **Área/Servicio:** _____
Puesto: _____ **Fecha de Ingreso:** _____
Evaluador: _____ **Fecha de Evaluación:** _____

Tabla 27
 Formato de evaluación del desempeño laboral del personal

ÁREA DE DESEMPEÑO	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Utilización de Recursos: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
Calidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
Oportunidad: Entregar los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión, control permanente y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
Cantidad: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades, trabajos realizados y los asignados.						
Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
Compromiso institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con los clientes, compañeros y supervisores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
Colaboración: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia de la entidad.						
Atención al usuario: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
PUNTAJE TOTAL						

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.7.3. Plantilla de ficha de rendimiento de la microempresa.

Tabla 28

Ficha de rendimiento de la microempresa

RESULTADOS CHECK LIST		
Ítems Evaluados	Cumple	No Cumple
Procedimientos Operacionales Estandarizados		
Control de peso, inspección de productos y técnicas de recepción.		
Registro control recepción de materias primas.		
Almacenamiento Duraderos y Perecederos		
Control y registro de temperaturas de equipos de frío.		
Productos perecibles correctamente rotulados y protegidos.		
Productos no perecibles separados de pared y piso.		
Productos no perecibles en transición (abiertos) protegidos.		
Preparación		
Lavaderos se lavan antes de sanitizar productos.		
Frutas, verduras, huevos y enlatados se lavan, sanitizan y enjuagan correctamente.		
Procedimiento de descongelación de cárnicos adecuado.		
Cocción		
Control de temperatura de cocción de todas las carnes.		
Registro control de temperaturas de cocción.		
Exposición a temperatura ambiente de platos en cocina durante su elaboración y distribución inferior a una hora.		
Distribución de platos		
Control de temperatura de preparaciones frías y calientes antes del servicio.		
Registro control de N° de platos pre-elaborados.		
Servicio		
Uniformes limpios y sin manchas.		
Mesas, sillas, ventanas, puertas, arreglos florales, limpios en todo momento.		
Bandejas, vajilla, cubiertos en línea limpios y secos.		
Limpieza y Desinfección		
Piso y desagües de áreas de elaboración limpios.		
Paredes, puertas y ventanas de áreas de elaboración y lavado limpias.		
Limpieza húmeda y desinfección de mesones durante el proceso productivo.		
Limpieza de equipos de frío y equipos de cocina.		
Limpieza de basureros.		

Se trabaja con procedimientos de limpieza húmeda.		
Se evidencia un uso eficiente del agua.		
Manejo de Productos Químicos		
Manejo correcto de productos químicos y de limpieza.		
Manejo de dilución y uso de productos químicos.		
Disposición de Desechos		
Aceite es eliminado como residuo sólido.		
Aguas de cocción, restos de salsas, sopas, guisos, son colados antes de lavar ollas y demás utensilios.		
Basura se encuentra separada e identificada		
TOTAL		

Elaborador por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.3.8. Propuesta de Capacitaciones

La empresa “A Donde Danilo”, cuenta con la necesidad de mejorar el entrenamiento de sus colaboradores y la mejor manera de lograrlo es a través de las capacitaciones constates de su equipo de trabajo, por ese motivo a continuación se muestran algunas de las capacitaciones que se llevarán a cabo de manera trimestral dentro de la empresa:

4.3.8.1. Servicio Ecuatoriano De Capacitación Profesional (SECAP)

- Capacitación de Atención y Servicio al Cliente

Esta capacitación será impartida a los colaboradores con el objetivo de implementar herramientas que generen una cultura de servicio al cliente, el manejo de objeciones, quejas y reclamos en el servicio al cliente y para obtener una correcta gestión de relaciones con los clientes - CRM (Customer Relationship Management). Además, al final de las mismas, todos obtendrán un certificado de validación.

- Modalidad: Presencial.
- N° de Horas: 60 horas.
- Costo: \$375
- N° Máximo de personas: 20 personas.

- Capacitación de Gestión de Ventas

El curso tiene la finalidad de brindar al sector productivo del área de “Finanzas, Comercio y Ventas” la posibilidad de incorporar a su personal las herramientas necesarias para

contribuir en los aspectos del proceso de ventas y servicio al cliente y con el desarrollo económico, social y tecnológico de la empresa “A Donde Danilo”. Además, se orienta al personal a incursionar en procesos de “Marketing en Ventas”.

- Modalidad: Presencial.
- N° de Horas: 30 horas.
- Costo: \$325 (Incluye certificado).
- N° Máximo de personas: 20 personas.

4.3.8.2. Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC).

- Capacidad en seguridad alimentaria

Este taller consiste en capacitar a los colaboradores para que siempre tengan comida disponible y en óptimas condiciones para los clientes. Además, que los alimentos sean suficientes nutritivos, que sea preparados en el tiempo adecuado y al costo pronosticado por los directivos de la empresa.

- Modalidad: Virtual.
- N° de Horas: 20 horas.
- Costo: \$420 e Incluye certificado.
- N° Máximo de personas: 30 personas.

- Estrategias de marketing turístico

El Ministerio de Educación emite este taller con el objetivo de orientar a los colaboradores hacia todas aquellas acciones y estrategias enfocadas al sector del turismo, incluyendo marcas, pequeñas empresas y grandes compañías que ofrecen productos y servicios turísticos, en el caso de la empresa “A Donde Danilo”, estos contenidos contribuirán a fomentar el turismo de Puerto Jelí.

- Modalidad: Virtual.
- N° de Horas: 15 horas.
- Costo: \$400 e Incluye certificado.
- N° Máximo de personas: 30 personas.

- Innovación de negocios turísticos

Esta capacitación está enfocada en enseñarle a los colaboradores a establecer estrategias para que innoven los servicios prestados y hagan que la empresa cuente con nuevas características diferenciadoras, que al conviertan en única en el mercado.

- Modalidad: Virtual.
- N° de Horas: 15 horas.
- Costo: \$380 e Incluye certificado.
- N° Máximo de personas: 30 personas.

4.4. Costos de la estructura de diseño organizacional

A continuación, se detallan los costos utilizados dentro del diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A Donde Danilo”, los mismos que se basan en la compra de insumos de bioseguridad, reloj digital para controlar la entrada y salida de los colaboradores, señaléticas y capacitaciones:

Producto de los datos obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, se identificó la necesidad de un programa de capacitaciones orientadas a la mejora de la eficiencia de la empresa y a su vez, del clima de trabajo en ella, como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29
Costos de Capacitaciones

Costos de Capacitaciones			
Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Anual
Bolígrafos	50	\$ 0,25	\$12,50
Impresiones	125	\$0,10	\$12,50
Carpetas	100	\$0,35	\$35,00
Marcadores	4	2 capacitaciones (\$0,75) y otras 3 virtuales	\$3,00
Capacitaciones	5	2 (\$75) y 3 (Sin costo)	\$1.900,00
Refrigerios	105	22 (\$2,50) y 83 (son virtuales)	\$55,00
Certificados	100	-	-
Total			\$2.018,00

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Ante la situación externa actual que influye en el desarrollo de las actividades regulares de la empresa, se ha propuesto la destinación de recursos para insumos de bioseguridad de tal manera de garantizar la integridad tanto de sujetos internos y externos a la empresa, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30
Insumos de bioseguridad

Costos de Artículos de Bioseguridad				
Producto	Cantidad	Unid. de medida	Precio Unitario	Costo Mensual
Protectores faciales	4	Unidad	\$2,50	\$10,00
Guantes nitrilo	3	Cajas	\$18,00	\$54,00
Termómetro infrarrojo	1	Unidad	\$85,00	\$85,00
Alcohol	5	Galones	\$14,50	\$72,50
Gel antibacterial	5	Galones	\$16,50	\$82,50
Mascarillas quirúrgicas	4	Cajas	\$12,50	\$50,00
Mascarillas KN95	2	Cajas	\$35,00	\$70,00
Dispensores de gel	2	Unidad	\$25,00	\$50,00
Señaléticas	20	Unidad	\$1,25	\$25,00
Bombas fumigadores	2	Unidad	\$20,00	\$40,00
Reloj tarjetero digital	1	Unidad	\$63,00	\$63,00
Desinfectante Virucida	1	Kilo	\$45,00	\$45,00
Total				\$647,00

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

En la siguiente tabla 31 se evidencia los costos relativos a la creación de un manual de funciones, el cuál contribuirá a la correcta ejecución de las actividades para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

Tabla 31
Costos del manual de funciones

Costos de Impresión de Manual de Funciones			
Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo mensual
Impresiones	120	\$0,15	\$18,00
Anillado	10	\$2,00	\$20,00
Total			\$38,00

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Tabla 32

Costo total de Diseño de Estructura Organizacional

Costos Totales de Diseño de Estructura Organizacional	
Descripción	Costos
Costos de Capacitaciones	\$2.018,00
Costos de Artículos de Bioseguridad	\$7.764,00
Costos de Impresión de Manual de Funciones	\$456,00
Total	\$10.238,00

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.5. Diagrama de Gantt

Tabla 33

Diagrama de Gantt de la empresa "A Donde Danilo"

ACTIVIDADES AL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Impresión de material de capacitación e instalación de buzón de quejas y sugerencias	■											
Capacitación de servicio al cliente y evaluación del desempeño laboral		■										
Reloj digital y evaluación del desempeño laboral			■									
Impresión de material de capacitación y evaluación del desempeño laboral				■								
Capacitación de Gestión de Ventas y evaluación del desempeño laboral					■							
Evaluación de desempeño de la microempresa y laboral						■						
Impresión de material de capacitación, uniformes de bioseguridad y evaluación del desempeño laboral							■					
Capacitación de seguridad alimentaria y evaluación del desempeño laboral								■				
Señalización y evaluación del desempeño laboral									■			
Insumos de bioseguridad y evaluación del desempeño laboral										■		
Impresión de material de capacitación y evaluación del desempeño laboral											■	
Capacitación de Innovación de negocios turísticos y evaluación de desempeño de la microempresa y laboral												■

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.6. Análisis Costo/Beneficio

4.6.1. Costo/Beneficio Cualitativo

A continuación, se presenta mediante una tabla el análisis de la relación entre costo y beneficio de la propuesta del actual trabajo de investigación.

Tabla 34
Análisis Costo/Beneficio Cualitativo

Beneficios	Costo
<ul style="list-style-type: none"> • Evita la duplicidad de puestos de trabajos. • Mejora la eficiencia de las actividades realizadas por los trabajadores puesto que al encontrarse todos organizados de acuerdo a horarios y al manual de funciones no habrá pérdida de tiempo alguna en la realización de actividades innecesarias. • Generar una identidad corporativa en la microempresa con ayuda de los valores, misión, visión y políticas corporativas. • Mejorar el desempeño laboral y rendimiento de las actividades realizadas en la microempresa. • Evitar la duplicidad de puestos de trabajo o actividades a través de un manual de funciones. • Mejorar la competitividad de la microempresa a través del incremento de conocimientos y habilidades que generarán las capacitaciones, las mismas que serán un valor agregado (Por ejemplo, meseros que sepan hablar inglés para recibir a turistas). 	<p>El costo total para el diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa “A DONDE DANILO” asciende a \$10.238,00. Este costo es bastante bajo en relación a todos los beneficios administrativos, de recursos humanos, y competitivos que generará en la microempresa.</p>

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

4.6.2. Costo/Beneficio Cuantitativo

4.6.2.1. Información del año base de la empresa.

Tabla 35
Rol de Pagos de la empresa

ROL DE PAGO										
CARGO	CANT.	BENEFICIOS SOCIALES						Total Beneficios Sociales	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		S.B.S.	XIII	XIV	VACAC.	Fondo De Reserva	Aporte Patronal			
Administrador	1	1.200,00	100,00	33,33	50,00	99,96	133,80	417,09	1.617,09	19.405,12
Cocineros	3	700,00	58,33	33,33	29,17	58,31	78,05	257,19	957,19	34.458,96
Ayudantes de cocina	2	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	13.470,08
Meseros	3	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	20.205,12
Cajero	1	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	6.735,04
TOTAL	10									94.274,32

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

La Tabla 36 muestra las proyecciones del flujo de caja de la empresa a 5 años con la implementación del diseño de una estructura organizacional, la misma que genera una inversión de \$10.238,00 en el primer año y un incremento porcentual del 4% anual, debido a que ese es el promedio de incremento de los ingresos de la empresa en los últimos 5 años.

Tabla 36
Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados Proyectado (4% de incremento)						
	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	545.597,00	567.420,88	590.117,72	613.722,42	638.271,32	663.802,17
COSTOS						
(-) Costos	409.197,75	425.565,66	442.588,29	460.291,82	478.703,49	497.851,63
(=) Margen de contribución	136.399,25	141.855,22	147.529,43	153.430,61	159.567,83	165.950,54
GASTOS						
(-) Sueldos	94.274,32	95.254,77	96.245,42	97.246,37	98.257,74	99.279,62
(-) Servicios Básicos	11.340,00	11.457,94	11.577,10	11.697,50	11.819,15	11.942,07
(-) Gastos de mantenimiento de electrodomésticos	5.600,00	5.658,24	5.717,09	5.776,54	5.836,62	5.897,32
(-) Transporte	4.720,00	4.769,09	4.818,69	4.868,80	4.919,44	4.970,60
(-) Gastos de combustibles	6.140,00	6.203,86	6.268,38	6.333,57	6.399,44	6.465,99
(-) Gastos de Honorarios profesionales	4.800,00	4.849,92	4.900,36	4.951,32	5.002,82	5.054,85
(-) Gastos de diseño organizacional	0,00	10.238,00	10.344,48	10.452,06	10.560,76	10.670,59
(-) Total de Gastos	126.874,32	138.431,81	139.871,50	141.326,17	142.795,96	144.281,04
(=) Utilidad antes de impuestos	9.524,93	3.423,41	7.657,93	12.104,44	16.771,87	21.669,51
(-) 15% participación trabajadores	1.428,74	513,51	1.148,69	1.815,67	2.515,78	3.250,43
(=) Base imponible	8.096,19	2.909,90	6.509,24	10.288,77	14.256,09	18.419,08
(-) 25% impuesto a la renta	2024,047625	727,47	1.627,31	2.572,19	3.564,02	4.604,77
(=) Utilidad Neta	6.072,14	2.182,42	4.881,93	7.716,58	10.692,07	13.814,31

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Las proyecciones de gastos se realizaron basado en la inflación actual que es del 1,04% anual, sin embargo, dentro del Ecuador este porcentaje es bastante cambiante y varía de acuerdo a varios factores externos tanto económicos y políticos.

La Tabla 37, muestra el flujo de caja proyectado para de esta manera identificar la utilidad neta que genera esta estructura organizacional dentro de la microempresa “A Donde Danilo”. Como se observa los primeros años son bajos pero el panorama se torna más favorable desde el año 3.

Tabla 37
Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos con 4% de incremento		567.420,88	590.117,72	613.722,42	638.271,32	663.802,17
Gastos de la empresa		128.193,81	129.527,03	130.874,11	132.235,20	133.610,45
Pago a proveedores		425.565,66	442.588,29	460.291,82	478.703,49	497.851,63
Pago de Impuestos		1.240,99	2.776,00	4.387,86	6.079,80	7.855,20
Gastos de estructura organizacional		10.238,00	10.344,48	10.452,06	10.560,76	10.670,59
Total		2.182,42	4.881,93	7.716,58	10.692,07	13.814,31
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión de estructura de diseño organizacional	-10.238,00					
Total	-10.238,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	10.238,00					
Total	10.238,00					
FLUJO DE CAJA	-10.238,00	2.182,42	4.881,93	7.716,58	10.692,07	13.814,31

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

La Tabla 38, muestra el PAYBAK que es el tiempo en el cual los inversionistas van a recuperar su inversión y por ende a obtener beneficios monetarios de la misma.

Tabla 38
PAYBACK

AÑO	CASH FLOW	PAYBACK
0	0,00	-10.238,00
1	2.182,42	-8.055,58
2	4.881,93	-3.173,65
3	7.716,58	4.542,93
4	10.692,07	15.235,00
5	13.814,31	29.049,31

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

La Figura 39, muestra la TMAR que también es llamada costo de capital o tasa de descuento. Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial y antes de invertir, se debe fijar una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). En otras palabras, es el porcentaje de ganancia que esperan obtener los accionistas al momento de invertir en un determinado negocio.

Tabla 39
TMAR.

TMAR	
Tasa Libre de riesgo Rf	4,40%
Tasa Pasiva	5,70%
Inflación	1,04%
Riegos país Rp	1,213%
Retorno del mercado Rm	3,14%
TMAR	15,49%

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Para finalizar, la Tabla 40, muestra los indicadores económicos a través de cuales se logra identificar si el proyecto es rentable. El VAN es de \$13.055,17 es decir que es mayor a 0, después de medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial aún se evidencia ganancia, por ende, el proyecto es viable. Por otra parte, la TIR es de 48,09% el porcentaje de ingresos que se obtiene periódicamente debido a una inversión y al

ser mayor a la TMAR que es 15,49%, el proyecto es rentable. Además, la inversión se recupera en 2 años con 8 meses y la relación costo/beneficio es de \$2,28 es decir que por cada dólar invertido se obtiene mencionado beneficio monetario para la empresa.

Tabla 40
Indicadores Financieros.

INDICADORES FINANCIEROS	
TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)	15,49%
VAN	\$13.055,17
TIR	48,09%
Payback	2 años 8 meses
Relación C/B	\$2,28

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

CONCLUSIONES

- La estructura que se propone consiste en una estructura simple puesto que se adapta a las características de la microempresa.
- La estructura organizacional permite que las actividades que se realicen dentro de la empresa sean realizadas de manera eficiente y de esta manera se contribuya a mejorar la calidad de los servicios y a la optimización recursos provocando el aumento de la competitividad.
- La evaluación de desempeño a través de la creación de un canal de comunicación para la recepción de opiniones de los clientes permite la medición y evaluación de la eficiencia organizacional.
- El control del desempeño de los colaboradores, de la satisfacción de los clientes y de las actividades que se realizan en la microempresa sirven para determinar las falencias existentes dentro de la marisquería “A Donde Danilo” para de esta manera crear estrategias que contribuyan a mejorar el rendimiento de cada una de las áreas del establecimiento.
- La inversión inicial de la propuesta es de \$10.238,00 con un incremento porcentual del 4% anual, ya que representa el incremento promedio de los ingresos de la empresa en los últimos 5 años. Dicha inversión se logrará recuperar en 2 años con 8 meses.

RECOMENDACIONES

- Implementar la presente propuesta para obtener un incremento de la eficiencia y de la competitividad de “A donde Danilo” en modo tal de asegurar su liderazgo en el mercado y el correcto desarrollo organizacional para poder brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Fomentar un clima y cultura organizacional que promueva un sentir de identificación con la empresa y sus objetivos puesto que, de esta manera el recurso humano orientará sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas para el crecimiento de la empresa.
- Promover la comunicación clara y precisa de las funciones y procesos para la designación de responsabilidades para evitar pérdidas de tiempo en su ejecución y también la duplicación de las mismas.
- Planificar y realizar actividades de control y seguimiento interno de forma periódica para identificar oportunamente falencias y determinar las medidas necesarias para su eliminación.
- Realizar estudios posteriores a la implementación de la presente propuesta, para lograr el cumplimiento de las estrategias en el largo plazo, las mismas que, en base al análisis interno y externo de la empresa se establecieron en la matriz cruzada.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (s.f). Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Behar, R. D. (2013). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Shalom.
- Carreño, M., & Peñafiel, K. (2019). *Plan de Diseño Organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.* Recuperado el 9 de Julio de 2020, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3386/1/T-ULVR-2966.pdf>
- Carrera, S. M. (Febrero de 2013). Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. (2010). Ecuador. Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Coriat, B. (2017). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*. México: McGrawHill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. Obtenido de academia.edu/33116815/LIBRO._Teoría_y_Diseño_Organizacional._Daft_L._Richard
- Daft, R. (2017). *Teoría del diseño organizacional*. México . Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%20CANT%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%20C3%91O%202013.pdf>
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

- Espinoza, M. C. (2014). *Metodología de Investigación Tecnológica Pensando en Sistemas*.
Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1148>
- Fernández, S. D. (2014). *Desarrollo de una ficha de observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales*. Obtenido de Universidad de Murcia.
- García, I. (2017). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- García, I. (2017). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- Garcias, H. B. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa ELMUNDSISA S.A.*
Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3160/1/T-ULVR-2769.pdf>
- Garcias, k. '. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa ELMUNDSISA S.A.*
Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3160/1/T-ULVR-2769.pdf>
- Gomez, D. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2966/1/T-ULVR-2644.pdf>
- Gómez, G. (2001). *Auditoría de Control Interno*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0605961e5ec666bd072dadcae485d0fe.pdf>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Johansen, O. (2016). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones*.
México: Limusa. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3160/1/T-ULVR-2769.pdf>
- Koontz , & O'Donnell. (2013). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.
Obtenido de <https://btlconsulting.net/competitividad-organizacional.php#:~:text=La%20competitividad%20busca%20en%20esencia,actividad%20lucrativa%20o%20beneficios%20sociales>
- Koontz , H., & Ciry , O. (2013). *Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-empresarial/>

- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (Febrero de 2020). Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- López, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de Quetzaltenango*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Mendoza, Q. J. (Mayo de 2015). *Análisis de la cultura organizacional en el restaurante MAGIC, ubicado en la cabecera departamental de Zacapa*". Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Mendoza-Jackeline.pdf>
- Mintzberg, H. (2005). La estructuración de las organizaciones. Ariel S.A. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>
- Monteros, E. (2005). Manual de Gestión de la Microempresa. Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/1555/1/02%20ICA%20190%20BIBLIOGRAF%C3%8DA.pdf>
- Moreno, N. (2017). Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.p>
- Orozco, B. B. (Mayo de 2016). *Diseño y estructura organizacional de la empresa POLLO DORADO, del Municipio De San Pedro Sacatepéquez, San Marcos*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/01/01/Orozco-Beberly.pdf>
- Ortega, B. (s.f). *Análisis Coste-Beneficio*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5583839.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Education.
- Roncancio. (2011). *Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion_indicadores
- Salcedo, S. V. (20 de Septiembre de 2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera*. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

- Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. España: Mcgraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- San Lucas, L., & Nowak, A. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa Automotriz As. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- San Lucas, L., & Nowak, A. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa Automotriz As. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil . Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- Santiesteban, L. (2016). *Blogger*. Obtenido de <http://procesoorg.blogspot.com/2016/11/etapas-y-elementos-del-proceso-de.html>
- Sempértegui, L., & Nowak, A. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa Automotriz As. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil . Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- Taveras, M. A. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a los colaboradores.



Anexo 2. Entrevista al gerente de la empresa.



Anexo 3. Medidas de bioseguridad implementadas en la empresa.



Anexo 7. Modelo de cuestionario de entrevista al gerente de la empresa.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



Tema: Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la micro empresa "A donde Danilo".

OBJETIVO: Determinar el entorno interno de la empresa "A donde Danilo".

Problemática: Duplicidad de funciones y falta de estructura organizacional.

Cargo: Gerente-Propietario de la empresa "A donde Danilo".

1. ¿Cómo fueron los inicios de la marisquería "A Dónde Danilo"?
2. ¿Qué estrategias ha tomado como gerente, para que la marisquería se mantenga como una de líderes dentro de Puerto Jell?
3. ¿Considera usted que Su empresa cuenta con una estructura organizacional formal y definida?
4. ¿Qué tipo de conflictos se han suscitado dentro de la empresa y qué medidas ha tomado para solucionarlos?
5. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa no cuenta con una misión o visión definidas?
6. ¿De qué manera mejoraría el clima laboral y fomentaría el trabajo en equipo de sus colaboradores dentro la empresa "A Dónde Danilo"?
7. ¿Qué características considera que son indispensables para un aspirante a trabajar en este establecimiento? Escija alguna (s) e indique el ¿por qué?
 - Experiencia Laboral
 - Edad
 - Nivel de Estudios
 - Disponibilidad de tiempo
8. ¿Qué tan complejo ha sido la contratación de empleados para su equipo de trabajo? Coméntenos por favor alguna experiencia que tenga acerca del tema.
9. ¿Ofrece usted incentivos para motivar a sus empleados? En caso de que su respuesta sea sí, indique cuales son mencionados incentivos.
10. ¿Qué estrategias o herramientas organizacionales considera que debe implementar dentro de su establecimiento? Escija alguna (s) e indique el ¿por qué?
 - Manual de funciones
 - Estrategias a corto y largo plazo
 - Misión y Visión
 - Organigrama

Elaborado por: Centeno, G y Sánchez, A (2020).

Anexo 8. Modelo de cuestionario de entrevista los colaboradores de la empresa.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Tema: Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la micro empresa "A donde Danilo".

OBJETIVO: Determinar el entorno interno de la empresa "A donde Danilo".

Problemática: Duplicidad de funciones y falta de estructura organizacional.

Carga: Colaboradores de la empresa "A donde Danilo".

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa "A Dónde Danilo"?

- De 0- 6 meses
- De 7 meses a un año
- De 1 año a 2 años.
- Más de 2 años.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió postular por un trabajo en esta empresa?

- Prestigio de la empresa.
- Remuneración.
- Ambiente laboral.
- Flexibilidad de horarios.

3. ¿Se encuentra cómodo con el clima organizacional de su lugar de trabajo?

- SI
- NO

4. ¿Considera necesaria la existencia de una misión, visión y valores corporativos dentro de la empresa?

- Muy necesario
- Necesario
- Indistinto
- Poco necesario

5. ¿La empresa le proporciona capacitaciones y evaluaciones constantes acerca de temas relacionados a sus puestos de trabajo?

- Siempre
- A menudo
- De vez en cuando
- Casi nunca
- Nunca

6. ¿Considera que la empresa vela por el bienestar de sus colaboradores?

- SI
 NO

7. ¿La empresa le proporciona oportunidades para crecer profesionalmente?

- SI
 NO

8. ¿Cómo considera el clima laboral, es decir las relaciones de trabajo entre los colaboradores y los superiores de la empresa?

- Muy satisfactorio
 Satisfactorio
 Mejorable
 Poco satisfactorio
 Insatisfactorio

9. ¿Qué aspectos de la organización cree que se pueden corregir para mejorar la cultura organizacional?

- Manual de funciones
 Estructura organizacional
 Descripción de los puestos de trabajo
 Incentivos

10. ¿Está de acuerdo con la implementación de un organigrama y políticas laborales dentro de "Adónde Damilo"?

- SI
 NO