



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACION

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
NUTVECOMSA S.A.**

TUTOR:

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA

AUTOR

SERGIO ANDRES CORDOVA BAÑO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S.A.	
AUTOR/ES: SERGIO ANDRÉS CÓRDOVA BAÑO	REVISORES O TUTORES: MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	Grado obtenido: INGENIERO COMERCIAL
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 146 paginas.
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	

PALABRAS CLAVE: Administración de empresas, Estructura administrativa, Empresa agrícola, Gestión de recursos y Método de planificación.

RESUMEN:

El presente proyecto fue realizado con el objetivo pleno de evaluar la gestión administrativa de NUTVECOMSA S.A, una empresa dedicada a la venta de insumos agrícolas, formalizada legalmente, de acuerdo a esto elaborar un diseño organizacional, debido a que la empresa presentaba problemáticas que afectaban a la dirección administrativa de la empresa, la falta de un diseño organizacional provocaba que las actividades y funciones no se realicen de manera eficiente, los procesos por área de trabajo no tengan el procedimiento adecuado y no se cumplía con el objetivo requerido por el gerente, producto de esto tenían como resultado; severos problema en los inventarios, manejo no adecuado de las bodegas, problemas en los procesos de facturación de la mercadería, cartera de cliente con deudas vencidas, etc.. Por aquello se planteó como objetivo general elaborar un plan de diseño organizacional, en el cual se especificarían objetivos como: evaluar la situación actual de la empresa, elaborar una estructura organizacional y determinar los procesos de la organización, objetivos que sirvieron para diseñar la propuesta después de haber diagnosticado los resultados de la encuesta entrevista y ficha de observación, para el presente proyecto se utilizó herramientas como matriz EFE y EFI que sirvieron para diagnosticar el estado actual de la empresa, el modelo general del diseño organizacional en la cual se puntualizó la macro y micro estructura para el desarrollo de la estructura organizacional, también se utilizó el costo beneficio y se fijó un manual de funciones para evitar problemas en la realización de las actividades y la el incumplimiento de metas y objetivos.

N. DE REGISTRO	N. DE CLASIFICACIÓN:
-----------------------	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<p>CONTACTO AUTOR/ES:</p> <p>Sergio Andrés Córdova Baño</p>	<p>Teléfono:</p> <p>0969838451</p>	<p>E-mail:</p> <p>scordovab@ulvr.edu.ec</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>MsC. Oscar Machado Álvarez</p> <p>Decano de la Facultad de Administración</p> <p>Teléfono: +593 – 4 - 2596500 Ext. 201</p> <p>E-mail: omarchadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>PhD. William Quimi Delgado</p> <p>Director de la Carrera</p> <p>Teléfono: +593-4- 2596500 Ext. 203</p> <p>E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

26/02/21 Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad

Preparado el: 02-jun.-2021 17:38 -05
Identificador: 1590281298
Número de palabras: 19008
Entregado: 1

TESIS ANDRES CORDOVA Por Andres Cordova

Índice de similitud	Similitud según fuente
6%	Internet Sources: 0% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 2%

1% match (Internet desde 12-dic.-2020)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/35703/1/T-18.VB-3136.pdf>

1% match (Internet desde 27-abr.-2021)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/40727/1/T-18.VB-3395.pdf>

1% match (Internet desde 29-ago.-2020)
<http://repositorio.uca.edu.ec/bitstream/2317/11560/1/T-18.SG-FBE-BOQ-FCIA-367.pdf>

1% match (Internet desde 09-may.-2021)
http://repositorio.fh.edu.ec/bitstream/123456789/1365/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20SALAZAR%20AGUILERA_f

1% match (Internet desde 14-sept.-2020)
http://ciencia.eld.comercio.com/doi/10.31815/937620120002000108scribd-wad_articad

< 1% match (Internet desde 27-abr.-2021)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/35787/1/T-18.VB-3098.pdf>

< 1% match (Internet desde 23-feb.-2021)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/37847/1/T-18.VB-3185.pdf>

< 1% match (Internet desde 28-may.-2021)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/38387/1/T-18.VB-3272.pdf>

< 1% match (Internet desde 27-abr.-2021)
<http://repositorio.uhr.edu.ec/bitstream/44000/31977/1/T-18.VB-2794.pdf>

< 1% match (Internet desde 21-abr.-2020)
<http://dsciplogr.es/10.6020211-Universitat-politecnica-estatal-del-caroli.html>

< 1% match (Internet desde 13-dic.-2020)
<http://doi.org/10.4067/docuarts/introduccion-opcion-y-administracion-organizacionalff-546c573kv7n8>

< 1% match (Internet desde 20-mar.-2020)
<http://dspace.gsuoch.edu.ec/bitstream/123456789/86750/1/17081113.pdf>

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL TEMA: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S. A. TITULO: MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA AUTOR: SERGIO ANDRES CORDOVA BAÑO GUAYAQUIL - ECUADOR 2021 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S. A. AUTORES: SERGIO ANDRÉS CORDOVA BAÑO REVISORES O TUTORES: MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL Grado obtenido: INGENIERO COMERCIAL FACULTAD: CARRERA: ADMINISTRACIÓN INGENIERÍA COMERCIAL FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 N. DE PÁGS: 146 paginas. ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración II PALABRAS CLAVE: Diseño organizacional, Estructura organizacional, Distribuidora de insumos agrícolas, Eficiencia, Manual de procesos. RESUMEN: El presente proyecto fue realizado con el objetivo pleno de evaluar la gestión administrativa de NUTVECOMSA S.A, una empresa dedicada a la venta de insumos agrícolas, formalizada legalmente, de acuerdo a esto elaborar un diseño organizacional, debido a que la empresa presentaba problemáticas que afectaban a la dirección administrativa de la empresa, la falta de un diseño organizacional provocaba que las actividades y funciones no se realizaran de manera eficiente, los procesos por área de trabajo no tenían el procedimiento adecuado y no se cumplía con el objetivo requerido por el gerente, producto de esto tenían como resultado; severos problemas en los inventarios, manejo no adecuado de las bodegas, problemas en los procesos de facturación de la mercadería, cartera de cliente con deudas vencidas, etc.. Por aquello se planteó como objetivo general elaborar un plan de diseño organizacional, en el cual se especificarían objetivos como: evaluar la situación actual de la empresa, elaborar una estructura organizacional y determinar los procesos de la organización, objetivos que sirvieron

http://www.turnitin.com/newsreport_printview.asp?eq=1&eb=1&ez=50&oid=1590281298&id=0&n=0&n=2&ev=31&=22.296634853629387&lang=... 1/19

RESABALA VALENCIA SOLANGE

C.I. 0918810524

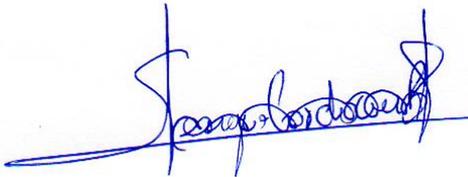
V

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado **SERGIO ANDRES CORDOVA BAÑO**, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S.A.**, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor.



SERGIO ANDRES CORDOVA BAÑO

C.I. 1207240902

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S.A.**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUTVECOMSA S.A.**, presentado por el estudiante **SERGIO ANDRES CORDOVA BAÑO** como requisito previo, para optar al Título **INGENIERO COMERCIAL** encontrándose apto para su sustentación.



RESABALA VALENCIA SOLANGE

C.I. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi agradecimiento en primer lugar a Dios por ser mi iluminación, fortaleza y guía para cumplir mi objetivo académico, a quienes conforman la empresa Nutvecomsa S.A. por haberme dado la oportunidad de realizar el proyecto de titulación. Agradezco a la tan honorable Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil que por durante seis años me otorgo hospitalidad, para poder formarme profesionalmente como Ingeniero Comercial, a mis maestros que compartieron sus conocimientos y enseñanzas. Finalmente mi agradecimiento fraterno a mí distinguida Tutora por la asesoría y tiempo brindado durante el proceso de titulación.

Sergio Andrés Córdova Baño

DEDICATORIA

Dedico mi tesis al esfuerzo y al amor notable de mis padres, en especial al de mi querida mama Mercedes Baño Ponce quien camino junto a mí en cada etapa de mi educación, fue parte fundamental para la obtención de mi carrera profesional.

A mi abuela Nery Ramírez quien ha dedicado su tiempo, su amor y todo su cariño para verme triunfar como ser humano y profesional.

A mis queridos hermanos que siempre han estado apoyándome y motivándome, sus ejemplos fueron parte importante para la obtención de mi profesión.

Finalmente un agradecimiento especial a la familia Caballero Córdova y Fiallos Cedeño, quienes me brindaron un sincero y bondadoso apoyo, compartieron mi etapa como estudiante universitario y fueron parte fundamental para alcanzar mi objetivo profesional.

Sergio Andrés Córdova Baño

ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	V
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	VI
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVIII
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	Objetivos	4
1.5.1	Objetivo general.....	4
1.5.2	Objetivos específicos	4
1.6	Justificación.....	5
1.7	Delimitación.....	6
1.8	Idea a defender	6
1.9	Línea de Investigación	7
CAPITULO II.....		8
MARCO TEÓRICO		8
2.1	Antecedentes	8
2.2	Marco teórico referencial	10
2.2.1	Estado del arte.....	10
2.2.2	Situación actual.....	15
2.2.3	Diseño organizacional.....	23
	Dimensiones estructurales	29
	Dimensiones contextuales.....	30
2.3	Estructura del diseño organizacional.....	39
2.3.1.2.2	La integración.....	40
2.3.2	Procesos administrativos.....	48
2.3.3	Metodología Costo y Beneficio.	53

2.4	Marco conceptual	55
2.4.1	Administración de empresas	55
2.4.2	Estructura administrativa	55
2.4.3	Empresa agrícola.....	55
2.4.4	Gestión de recursos	55
2.4.5	Método de planificación	56
2.5	Marco Legal	56
CAPITULO III.....		59
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		59
3.1	Marco metodológico	59
3.2	Tipo de investigación	59
3.2.1	Método Deductivo	59
3.3	Enfoque	60
3.3.1	Mixto.....	60
3.4	Técnicas e Instrumentos de investigación.....	60
3.5	Población y muestra	61
3.6	Entrevista.....	64
3.6.1	Entrevista Realizada al Gerente General	64
3.7	Encuesta.	66

3.7.1	Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de NUTVECOMSA S.A.	66
3.7.2	Ficha de observación.	75
CAPITULO IV	79
PROPUESTA	79
4.1	Título de la propuesta.....	79
4.2	Situación actual de la empresa	79
4.2.1	Introducción	79
4.2.2	Objetivos de la propuesta.....	80
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
Bibliografía	117
Anexos	121

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Resumen de estado de Resultado de los últimos años de la empresa NUTVECOMSA S.A.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 2. Resumen de la producción agrícola de Los Ríos.</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3. Diseño y elaboración de un Manual de procedimientos Armas Vega Asociados S.A</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 4. Nómina de colaboradores con contrato indefinido.</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5. Nómina de trabajadores con contratos eventuales.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 6. Estructura formal de la empresa</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7. Áreas con respectos al funcionamiento de la empresa</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 8. Frecuencia de capacitaciones</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 9. Relaciones laborales.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 10. Relación laboral entre compañeros.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 11. Diseño organizacional de la empresa.</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 12. Diseño organizacional y su aporte a la empresa.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 13. Inserción de diseño organizacional formal</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 14. Adaptación al diseño organizacional</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 15. Ficha de observación realizada a NUTVECOMSA S.A</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 16 Estado de situación actual de NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 17. Estado de situación inicial NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 18. Estado de situación inicial NUTVECOMSA S. A.</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 19. Manual de Funciones y objetivos del gerente general.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 20. Manual de Funciones y objetivos del Jefe Contable.</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 21. Manual de Funciones y objetivos del Jefe de Ventas.</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 22. Manual de Funciones y objetivos del Jefe operativo.</i>	<i>94</i>

<i>Tabla 23. Manual de Funciones y objetivos del Vendedor.</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 24. Manual de Funciones y objetivos del ayudante de almacén.</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 25. Descripción de Funciones y objetivos del ayudante de Bodega.</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 26. Plan de socialización para adaptación de diseño organizacional.</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 27. Costo de la propuesta de diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 28. Ahorros de costo y gastos del diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 29. Flujo proyectado actual de NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 30. Flujo proyectado de la propuesta de diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A. ..</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 31. Diferencia entre las proyecciones actuales y la propuesta para NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 32. Relación beneficios costo del diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.</i>	<i>113</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa Nutvecomsa S.A</i>	6
<i>Figura 2. Esquema de Balanced Scorecard para el banco de la ciudad S.A</i>	11
<i>Figura 3. Esquema de lluvia de ideas de las problemáticas de Armas Vega Asociados S.A</i>	12
<i>Figura 4. Guía de análisis de fortalezas y debilidades en la parte gerencial</i>	16
<i>Figura 5. Guía de análisis oportunidades y amenazas</i>	18
<i>Figura 6. Modelo de matriz de evaluación de factores externos</i>	20
<i>Figura 7. Modelo de matriz de evaluación de factores internos</i>	22
<i>Figura 8. Fases del diseño organizacional</i>	25
<i>Figura 9. Dimensiones del diseño organizacional</i>	29
<i>Figura 10. Etapas de la Macroestructura</i>	35
<i>Figura 11. Diseño de puestos</i>	37
<i>Figura 12. Modelo de diseño organizacional</i>	38
<i>Figura 13. Estructura formal de la organización</i>	41
<i>Figura 14. Estructura formal de la organización</i>	41
<i>Figura 15. Organigrama horizontal</i>	42
<i>Figura 16. Organigrama circular</i>	42
<i>Figura 17. Organigrama escalar</i>	43
<i>Figura 18. Departamentalización Funcional</i>	44
<i>Figura 19. Departamentalización por producto</i>	45
<i>Figura 20. Departamentalización geográfica</i>	45
<i>Figura 21. Departamentalización por clientes</i>	46
<i>Figura 22. Departamentalización por procesos</i>	46

<i>Figura 23. Procesos administrativos.</i>	48
<i>Figura 24. Tipo de Planeación</i>	49
<i>Figura 25. Símbolos de Flujograma de procesos.</i>	52
<i>Figura 26. Análisis costos beneficios</i>	53
<i>Figura 27. Diagrama de Gantt</i>	54
<i>Figura 28. Estructura fomal de la empresa</i>	66
<i>Figura 29. Áreas con respectos al funcionamiento de la empresa</i>	67
<i>Figura 30. Frecuencia de capacitaciones</i>	68
<i>Figura 31. Relaciones laborales.</i>	69
<i>Figura 32. Relación laboral entre compañeros.</i>	70
<i>Figura 33. Diseño organizacional de la empresa.</i>	71
<i>Figura 34. Diseño organizacional y su aporte a la empresa.</i>	72
<i>Figura 35. Inserción de diseño organizacional formal</i>	73
<i>Figura 36. Adaptación al diseño organizacional</i>	74
<i>Figura 37. Tabla resumen de MEFY Y MEFI.</i>	84
<i>Figura 38. Organigrama actual de Nutvecomsa S.A.</i>	87
<i>Figura 39. Organigrama Nutvecomsa S.A.</i>	88
<i>Figura 40. Flujograma de procesos actual de Nutvecomsa S.A.</i>	101
<i>Figura 41. Flujograma de procesos propuesto para el gerente general de Nutvecomsa S.A.</i>	102
<i>Figura 42. Flujograma de procesos propuesto para el departamento contable de Nutvecomsa S.A.</i> .	103
<i>Figura 43. Flujograma de procesos propuesto para el departamento de ventas Nutvecomsa S.A</i>	104
<i>Figura 44. Flujograma de procesos propuesto para el departamento operativo Nutvecomsa S.A</i>	105

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Permiso de funcionamiento bomberos</i>	121
<i>Anexo 2. Certificado ambiental</i>	122
<i>Anexo 3. Certificado de cumplimiento de obligaciones</i>	123
<i>Anexo 4. Certificado de comercialización de semillas.</i>	124
<i>Anexo 5. Formato de entrevista a gerente de Nutvecomsa.</i>	125
<i>Anexo 6. Formato de encuesta a colaboradores de Nutvecomsa S.A.</i>	126

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se lo realizo con la empresa NUTVECOMSA S.A. dedicada a distribución de insumos agrícolas en la ciudad de Vinces, el problema que presentaba esta empresa era netamente administrativo debido a la falta de conocimientos, sus profesionales son agrónomos y esto causaba anomalías en la gestión administrativa. Esto ocasionaba que no se lleve un control adecuado de las actividades y un orden en la realización de funciones, por lo que el desempeño laboral no era el óptimo para obtener un desarrollo empresarial adecuado.

En el análisis correspondiente realizado a la empresa NUTVECOMSA S.A. se pudo revelar y constatar que la empresa no contaba con una estructura organizacional formal, la falta de un organigrama y flujograma de procesos no generaba el desempeño funcional óptimo de todas las áreas de la empresa, la falta de retroalimentación provocaba que las decisiones gerenciales no sean tomadas con la mejor decisión y que los problemas administrativos sean cada vez más exigentes.

Es por aquello que en este proyecto de investigación se utilizó como propuesta la herramienta de (Rios L, 2011) Modelo de diseño organizacional, que nos ofrece como estructura organizacional la Micro y Macro estructura, que tienen como competencia estructurar la empresa desde la construcción de un organigrama de funciones, hasta definir los puestos, funciones y actividades de la empresa, para esto también se sumó la elaboración de los flujogramas de procesos, que servirá para llevar el control de los procedimiento y evaluar el desempeño de los trabajadores.

Con la implementación del diseño organizacional se espera disminuir los problemas en la gestión administrativa, que radicaban anomalías en el desempeño de actividades, generar una nueva metodología en la función administrativa que fortalezca la relación entre departamentos, la retroalimentación, el cumplimiento de metas y la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Plan de diseño organizacional para la empresa NUTVECOMSA S.A.”

1.2 Planteamiento del problema

En el Cantón Vinces provincia de Los Ríos, en las calles 10 de agosto y Bolívar, se encuentra ubicada la empresa distribuidora de insumos agrícolas NUTVECOMSA S.A, que pertenece al sector agropecuario. Una empresa que tiene en el mercado más de 10 años, pero hace 3 años aproximadamente se formalizó legalmente, cuenta con alrededor de 12 empleados, 8 con contrato indefinido y 4 con contrato temporal, agregar que se paga por servicio contables externos.

La actividad comercial de NUTVECOMSA S.A, está dirigida netamente al agro, la cual se dedica a la distribución de insumos agrícolas a grandes, medianos y pequeños productores. Cuenta con dos puntos de Ventas y una matriz ubicadas en la misma ciudad. La distribuidora está conformada por 2 socios accionistas que se dedican a dirigir la parte administrativa y Ventas de la empresa.

La dificultad que se pudo observar en la empresa es la falta de conocimientos en la correcta gestión administrativa y operativa, sus accionistas son profesionales en la materia de agronomía; esto ha generado un grave problema en la parte funcional de la empresa, evidenciándose la falta de organización y planificación lo que provoca tomas de decisiones erróneas que han afectado al desenvolvimiento de la empresa.

NUTVECOMSA S.A, al no contar con un direccionamiento estratégico se ha observado problema internos como: falta de una estructura organizacional formal, departamentalización, planificación de tareas y actividades, procedimientos en

cuanto al control de inventario, lo que ha generado pérdidas en los últimos 3 años de alrededor de 20.000, revisión del historial de compras a proveedores, planificación de ventas, manual de políticas internas y de un plan estratégico que dirija el progreso institucional, todas estas anomalías ha desencadenado un clima organizacional no adecuado para el desarrollo de la empresa.

El desconocimiento de una adecuada gestión administrativo ha provocado problemáticas en las actividades internas, con ello que los recursos de la empresa no se hayan manejado con eficiencia y que la rentabilidad de la empresa no se la más óptima. Se pone en consideración la siguiente tabla con el estado de resultado para exponer los altos costos y gastos, estos rubros en su gran mayoría son operacionales y administrativos.

Tabla 1. Resumen de estado de Resultado de los últimos años de la empresa NUTVECOMSA S.A

AÑO	VENTAS	COSTO VENTAS	GASTOS	UTILIDAD NETA	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS
2017	960027.25	870887.81	87087.26	2052.18	0.22%
2018	2141153.25	1981431.96	131380.36	28340.93	1.32%
2019	2204385.59	1982546.33	188532.92	33306.34	1.51%
2020	3002901.24	2736733.23	206060.54	60107.47	2%

Elaborado por: Córdova. (2021)

NUTVECOMSA S.A, es una empresa nueva en el medio comercial agrícola por aquello necesita fortalecer su diseño organizacional, que les permita mejorar sus procesos internos, elaborar planes estratégicos, toma de decisión planificada etc. Para eso se debe corregir y solucionar los problemas de la compañía para crear un sendero hacia el desarrollo económico productivo.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera se pueden mejorar los procesos de la empresa NUTVECOMSA S.A.?

1.4 Sistematización del problema

- 1.- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentaran esta investigación?
- 2.- ¿Cuál es la situación actual de la empresa NUTVECOMSA S.A. en relación a su gestión administrativa?
- 3.- ¿De qué forma debería estar estructurada la organización en la empresa?
- 4.- ¿Cómo deberían estar elaborados los procesos en la empresa NUTVECOMSA S.A.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa NUTVECOMSA S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Revisar los referentes teóricos para sustentar la presente investigación.
- evaluar el estado actual de la empresa NUTVECOMSA S.A en cuanto a su gestión administrativa.
- Elaborar una adecuada estructura organizacional para la Empresa NUTVECOMSA S.A
- Determinar los procesos y procedimientos para la empresa NUTVECOMSA S.A.

1.6 Justificación

Con el presente proyecto se desea mejorar el funcionamiento integral de la empresa, aplicando teorías administrativas que den como resultado una mejor organización en la empresa NUTVECOMSA S.A, que a través de un organigrama de funciones se puedan puntualizar las tareas y actividades de la distribuidora con niveles jerárquico de acuerdo a las obligaciones departamentales, mejorar la toma de decisiones, coordinar las ventas y de esta manera mejorar el control de ingreso y egreso de productos.

La Elaboración de un plan de diseño organizacional sería de gran alcance para la empresa, al realizarse un plan estratégico esto enfocaría a la empresa a ver el presente y el futuro, provocando trabajo eficiente con el objetivo de alcanzar las metas estipulada por la distribuidora.

La idea de tener un diseño organizacional en la empresa NUTVECOMSA S.A es mejorar los procesos administrativos de esta manera generar una ventaja competitiva en relación a los pequeños micro distribuidores que hay en la zona, para fortalecer el crecimiento comercial y económico de la empresa.

1.7 Delimitación

Campo: Empresarial

Área: Administrativo

Aspecto: Plan de diseño organizacional

Delimitación geográfica: Ubicación Cantón Vines, 10 de agosto y Bolívar.

Delimitación espacial: Provincia de Los Ríos

Año: 2020



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

Fuente: Google Maps

1.8 Idea a defender

La Elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá fortalecer la gestión administrativa y operativa en la empresa NUTVECOMSA S.A

1.9 Línea de Investigación

- Línea institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de Facultad: Desarrollo empresarial y de talento humano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Para la presente investigación hemos optado por seleccionar a la empresa NUTVECOMSA S.A, empresa dedicada a la distribución de insumos agrícolas en la provincia de Los Ríos, Cantón Vinces. Constituida legalmente como sociedad anónima, compuesta por dos socios; Córdova Baños Freddy Octavio, Briones Barragán Ernesto Jasmany, fecha de inscripción en el registro mercantil 30 de abril del 2017, registrada con número de expediente 711818, RUC: 0993022187001.

La empresa NUTVECOMSA S.A es una empresa reconocida legalmente, pero la parte estructural es su debilidad, aun esta informalmente organizada, no existe una departamentalización, organigrama, división de tareas, actividades, no hay un manual de funciones establecido, esto da como resultado una baja efectividad en sus operaciones.

La ineficiencia en la parte administrativa es la que no ha dejado que esta empresa sea más prospera, las tomas de decisiones se las realizan por impulso, que por realizar un análisis y de acuerdo a eso se toma la mejor opción, a nivel de Los Ríos se ha perpetuado una cultura empírica que notablemente ha bajado el nivel de crecimiento empresarial en este sector.

Pero a nivel comercial la empresa tiene la fortaleza de estar en un lugar con muchas expectativas de crecimiento gracias a la actividad agropecuaria que se realiza en la zona de Los Ríos, para aquello hemos recolectado información que sustente lo mencionado.

Según (INEC, 2020) Los Ríos es uno de los principales productores agrícolas en cultivos permanentes y transitorios.

Tabla 2. Resumen de la producción agrícola de Los Ríos.

<i>Cultivos permanentes y transitorios</i>	<i>Superficie Plantadas(ha)</i>	<i>Producción anual(tn)</i>
<i>Banano</i>	<i>63.896</i>	<i>2.373.562</i>
<i>Palma africana</i>	<i>41.088</i>	<i>579.695</i>
<i>Maíz duro</i>	<i>129.101</i>	<i>648.354</i>
<i>Arroz en cascara</i>	<i>67.218</i>	<i>249.515</i>

Elaborado: Córdova. (2021)

Con esta información podemos constatar que el giro de negocios al que se dedica la empresa es muy rentable, pero que la falta de una correcta gestión administrativa ha provocado que la empresa tenga severos problemas en sus funciones.

El mercado de ventas de insumos agrícola ha aumentado en los últimos años, según la referencia (INEC, 2020) es por aquello que también hay mayor cantidad de competidores, en el cantón Vinces existen 12 establecimientos de distribución de productos dirigidos al agro, pero entre los más fuerte encontramos: Agripac y la semilla que son los competidores con mayor relevancia en la zona.

2.2 Marco teórico referencial

2.2.1 Estado del arte

(Cabezas H, 2015) La ineficiente gestión administrativa en una de las empresas públicas de la provincia de Los Ríos – cantón Babahoyo ha provocado que las tomas de decisiones no sean las más idóneas para la empresa, se pudo identificar que existen rasgos tradicionales en la administración provocando una insatisfacción en la parte laboral producto del manejo empírico. Los usuarios manifestaban molestias en la atención y el servicio proporcionado por la empresa pública EMBASABA EP.

(Mosquera, 2015) En su tesis en administración de empresa, identifica que las herramientas utilizadas para la ejecución de procesos, adolecen de medición porque no están asociadas a los objetivos estratégicos de la organización, esto afecta rotundamente a la toma de decisión, generando un impacto perjudicial en la dirección, monitoreo y control de los procedimientos estipulados por los directivos de la institución.

La limitada capacitación del personal, la falta de un plan estratégico y el incorrecto procedimiento en la toma de decisiones, han incidido en el funcionamiento de la empresa, provocando molestias a los usuarios por el mal servicio proporcionado por la organización, afectando la confianza y la fidelidad de los clientes.

Con el firme objetivo de perfeccionar los acontecimientos ya mencionados (Mosquera, 2015) propone diseñar un modelo de Balanced Scorecard para esta institución financiera, esto permitirá; función de los objetivos estratégicos, reducción de costo, mejor direccionamiento del personal, gestión y control de los procesos internos, con este estudio realizado, se espera mejorar el sistema funcional de la empresa y que las respuesta hacia los clientes sea contundente, retomando la fidelidad y confianza de los usuarios.

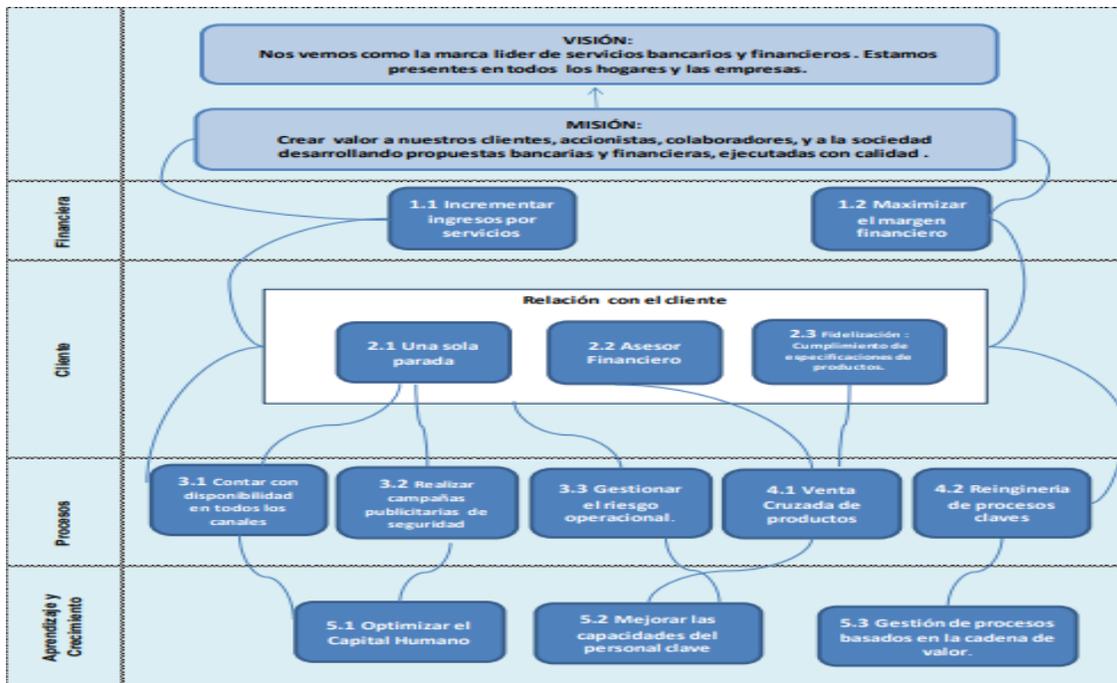


Figura 2. Esquema de Balanced Scorecard para el banco de la ciudad S.A

Fuente: (Mosquera, 2015), tesis de post-grado en administración de empresas.

Tomamos de referencia la tesis de (Vallejo, 2019) ya que tiene relacion a los problemas que afectan el funcionamiento de la empresa Nutvecomsa s.a, (Vallejo, 2019) a traves de un grafico utiliza una herramienta para mostrar las dificultades en la gestion de la organizacion.

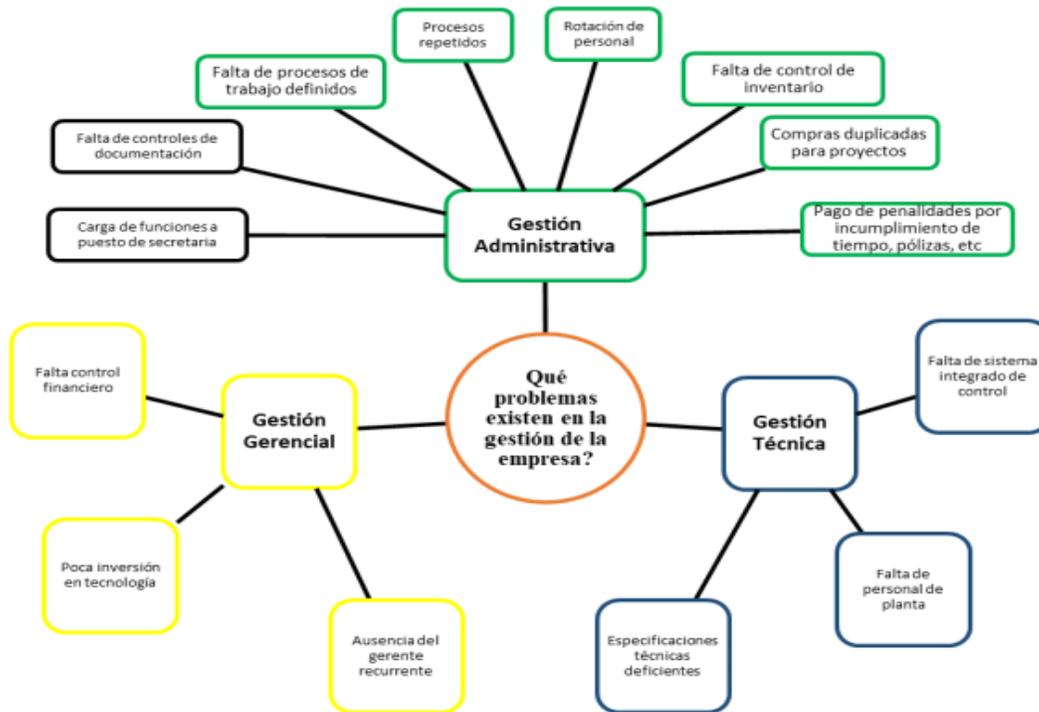


Figura 3. Esquema de lluvia de ideas de las problemáticas de Armas Vega Asociados S.A

Fuente: (Vallejo, 2019), tesis de post-grado en administración de empresas

(Vallejo, 2019) Para la solución de los inconvenientes en los procesos de la empresa propone: flujograma de actividades para mejorar los procesos administrativos y técnicos, diseño de un manual de procesos; para fortalecer la planificación de objetivos estratégicos, cumplir con los objetivos específicos, mejorar las relaciones laborales y tener un buen direccionamiento en la toma de decisiones para cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 3. *Diseño y elaboración de un Manual de procedimientos Armas Vega Asociados S.A*

Manual de procedimiento Amas Vega Asociados S. A

1. *Manual de procedimiento del proceso gerencial*
 2. *Manual de procedimiento del proceso administrativo*
 3. *Manual de procedimiento del proceso financiero*
 4. *Manual de procedimiento del proceso técnico*
-

Elaborado por: Córdova, A. (2021)

Con estos procesos se trata de priorizar la gestión de la empresa, mejorar el desenvolvimiento de las actividades, que dé como resultado la optimización de recursos y satisfacción a quienes demandan el servicio de construcción.

(Nowak Morales & Sempértegui San Lucas, 2019) En su tesis previa a la obtención del título de ingeniero comercial, **“Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz AS.”** Señalan que las empresas ecuatorianas se ven afectadas en general, por no tener un diseño organizacional eficiente, no prevén objetivos a largo plazo, al contrario, prefieren enfocarse en metas a corto plazo sin profundizar a futuro, es por ello que en su tesis de grado proponen implementar un plan organizacional que determine un organigrama donde se pueda esquematizar las funciones de la parte laboral. Por su parte esto ayudará a corregir varios problemas en la parte operativa y también a mejorar la designación de funciones, indicadores de gestión y calidad de tal manera se pueden incrementar la cartera de clientes.

(Bobadilla O, 2019) Identificó en su proyecto de investigación **“Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca SERVETEX”** que los procesos administrativos carecen de políticas internas, que den un mejor funcionamiento a las actividades de la empresa, el no tener una adecuada

planificación y organización ha generado efectos adversos en los procesos de logística, creando un impacto negativo en las ventas, consecuencia de esto, se obtuvo comentarios no agradables de los clientes, los clientes indican que los despachos de los artefactos tardan en llegar a su destino, el servicio y la atención de la competencia es más óptima. Para esto ellos proponen un plan de diseño organizacional en la aérea logística y procesos administrativos de la empresa, de esta manera establecer lineamientos para garantizar la eficacia y la eficiencia en los procesos de administración, con el firme objetivo de que los colaboradores tengan una amplia percepción de las funciones y actividades establecidas por la organización.

En la tesis realizada en el 2019 (Sanchez, 2019) por la obtención del título de Ing. Comercial en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, se encontró un problema similar al de la empresa **NUTVECOMSA S.A**; la carencia de un plan de diseño organizacional ha generado problemas en la gestión administrativa, identificando severos problemas por el manejo empírico, además de desorden interno; dando como resultados anomalías en la planificación de actividades, control de inventario y gestión operativa.

De acuerdo con la propuesta de Sánchez (Sanchez, 2019) una solución a los problemas administrativo es incluir un diseño organizacional adaptable a las condiciones de la empresa, además de construir un organigrama departamental para designar tareas y actividades a las diferentes áreas de funciones; de esta manera ganar eficiencia y productividad laboral.

2.2.2 Situación actual

2.2.2.1 Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta muy importante para evaluar la situación actual de una empresa, trata de facilitar el trabajo con la información que represente a la empresa, situación, actividades, funciones, las cuales permiten concatenar con variables para luego diseñar las estrategias, de acuerdo al ambiente interno y externo.

El propósito de esta herramienta es poner en conocimiento el estado o situación en la que se encuentra la empresa, esta también puede evaluar bienes, servicios, departamentos, áreas funcionales, la empresa en su totalidad. Esto serviría para mejorar las decisiones a tomarse y crear un plan estratégico para que la efectividad se vea reflejada a largo plazo. Frecuentemente es aplicada para etapas de diagnósticos, en rangos organizacionales, por su visión global como objeto de análisis. (Rivero, 2018)

2.2.2.2 Estructura de Matriz FODA o DAFO

- Análisis interno.
- Análisis externo.
- Elaboración de matriz.
- Impactos cruzados.

2.2.2.2.1 Análisis interno

(Rivero, 2018) Dentro del análisis interno se valorizan dos parámetros importantes las fortalezas y debilidades.

Fortalezas: son las ventajas que hacen poder en la organización, dentro de las cuales se deben utilizar las oportunidades que se presenten y enfrentar o detener las amenazas que aparezcan.

Debilidades: son los aspectos que hacen que las amenazas que aparecen sean difíciles de enfrentar, no permite que las oportunidades aparezcan, más bien las alejas o las desaparece, nos hace incapaz de aprovechar las oportunidades que se presentan.

Estos dos parámetros del análisis interno se identifican en la organización como:

- Análisis de recursos: Recursos humanos, sistemas tecnológicos, capital, activos fijos y propiedad, planta y equipo.
- Análisis de función trata acerca de la generalidad de la organización: administración, finanzas, producción distribución, también se adhieren la división de cada función.
- Análisis de actividad su competencia es netamente la parte operacional dentro de cada función, producción, etiquetado, empaque, creatividad, distribución y venta.

ÁREAS	ASPECTOS A EVALUAR
1. Gerencia	Pasado de la empresa Calidad de los niveles altos y medios Conocimiento del sector de actividad Cultura de la empresa Sistema de planificación estratégica Espíritu emprendedor Sistemas de operación y control Lealtad del personal (índice de rotación) Sistemas para la toma de decisiones Orientación de la empresa (producción, ventas, etc.) Claridad en los objetivos corporativos

Figura 4. Guía de análisis de fortalezas y debilidades en la parte gerencial.

Fuente: (Rivero, 2018) Matriz FODA herramienta para la estrategia.

2.2.2.3 Análisis externo.

(Rivero, 2018) Para ser específico los componentes del entorno tienden hacer más dificultoso para la empresa porque es la parte incontrolable. Son los factores externos que se encuentran en la periferia de la organización, estos aspectos son difíciles de controlar debido a que no son dependientes de la voluntad de la empresa, pero sirven para mejorar las alternativas en eventos posteriores. Aprovecha las oportunidades y disminuye las amenazas. Cuando la oportunidad no espera se debe utilizar estratégicamente las fortalezas o debilitar las debilidades para poder aprovechar, sino, no sería oportunidad.

Amenazas: son los problemas que atrae el entorno, esto no permite que avance el proyecto que se desea logra, las amenazas son los problemas que son difícil de controlar esto tiende a debilitar las acciones de la organización e impide el logro de objetivos.

Para delimitar cada uno de los aspectos es recomendable realizar un análisis PESTEL, con proyecciones al futuro, se toma las variables más importantes, este análisis se define de la siguiente manera: Política, Económica, Social, tecnológico Ecológico y Legal.

Oportunidades: aparecen en el entorno por un tiempo no muy prolongado, es recomendable no estar pasivos para aprovechar mucho tiene que ver la utilización de fortalezas y debilidades

Demográfica	Tamaño de la población Tasas de natalidad y mortalidad Estructuras de edad Movimientos de la población
Económica	Renta y riqueza Crecimiento/ recesión/ inflación Desempleo Otras causas puramente económicas
Socio-cultural	Cambios en los valores Cambios en las expectativas Cambios en los estilos de vida Tendencias en la educación Cuestiones y grupos sociales Delincuencia, drogadicción
Legales y políticas	Legislación, Jurisprudencia Grupos de presión
Tecnológica	Inventos e innovaciones Investigación y desarrollo
Medio ambiente	Restricción en suministros Asignación de recursos
Mercados	Situación de la oferta y la demanda en los mercados actuales y potenciales Tendencias globales Importaciones Exportaciones Índices de consumo Problemas existentes
Sector y competencia	Competidores Políticas vigentes Acuerdos entre empresas

Figura 5. Guía de análisis oportunidades y amenazas.

Fuente: (Rivero, 2018) *Matriz FODA herramienta para la estrategia*

2.2.2.4 Matriz de evaluación de factores externos.

Según (Echeverri P & Giral S, 2017) en su investigación indica que una matriz de evaluación externa es considerada a la MEFE, esta ayuda a diagnosticar el estado de la empresa, resume las estrategias, verifica y evalúa la situación social, cultural, económica, ambiental, demográfica. Gubernamental, política, judicial, competitiva y tecnológica. Para poder realizar una matriz MEFE es necesario tener en cuenta algunos pasos importantes.

- Realizar una lista con los factores más relevantes de la auditoría externa.
- Dar una ponderación a los factores, esta fluctúa entre 0-1.
- Dar a cada factor externo una calificación entre 1-4 puntos, para indicar la eficacia de las estrategias en relación a los factores.
- Para obtener el resultado se debe realizar la multiplicación de la ponderación por la calificación.
- Por último se debe sumar el resultado para obtener la ponderación final de la empresa.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas.	0.14	4	0.56
Realizar alianzas con otras galerías y exposiciones de artes.	0.10	4	0.40
Utilizar la presencia de cada artista para impulsar la presencia de la galería.	0.20	4	0.80
Aceptar diferentes métodos de pagos (transferencia, deposito, cheque, plataformas de pago, TDC) y divisas (dólares, euros, criptomonedas, entre otros).	0.10	3	0.30
Crear arte vivencial, esto significa que no solamente se venderá la obra sino también se venderá una experiencia al comprador.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades.	0.08	2	0.16
El mundo del arte se ha vuelto una competencia sangrienta ya que todos los días surgen nuevos artistas de diferentes ramas.	0.08	2	0.16
El envío se ha vuelto mucho más tedioso, ya que las piezas son delicadas y en ocasiones llegan con detalles o completamente dañadas.	0.08	2	0.16
El arte es subjetivo, esto significa que el valor de las piezas es muy variable y depende mucho del especialista que evalúe y determine el valor, y más si se trata de una obra en serie; el valor también puede ser influenciado por la reputación y presencia del artista.	0.06	1	0.06
No poseer espacio suficiente para mostrar todas las piezas de arte.	0.06	1	0.06
Valor ponderado			2.96

Figura 6. Modelo de matriz de evaluación de factores externos.

Fuente: (Shum, 2018)

2.2.2.5 Matriz de evaluación de factores internos

Esta matriz su carga principal es estudiar la estructura y la parte interna de las empresas, son factores que condicionan el desempeño de la organización. Esta matriz es relevante porque trata de evaluar la organización en su interior, con el ánimo de poder identificar las debilidades y fortalezas en el funcionamiento integral de una organización.

Sirve para realizar una evaluación de la situación actual de una empresa, para de esta manera reconocer las fortalezas o los factores de acción positiva en la gestión empresarial, y las debilidades que son factores que afectan o obstaculizan el funcionamiento de la empresa. Para un diagnóstico interno es importante algunos factores de análisis de capacidad como: Capacidad de talento humano, capacidad financiera, Capacidad administrativa y capacidad tecnológica.

Para la elaboración de una MEFI es importante seguir los siguientes pasos:

- Crear una lista de factores de los procesos internos
- A cada factor se le debe aplicar una ponderación de 0-1, donde 0 equivale poco importante y 1 importante.
- Dar a cada factor interno una calificación entre 1-4 puntos, para indicar la eficacia de las estrategias en relación a los factores.
- Para obtener el resultado se debe realizar la multiplicación de la ponderación por la calificación.
- Por último, se debe sumar el resultado para obtener la ponderación final de la empresa.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Una buena ubicación de las oficinas	0.15	4	0.60
Un equipo de trabajo diverso	0.10	4	0.40
Entorno laboral favorable, donde se impulsa a la integración, colaboración y apoyo entre los miembros de la marca	0.09	4	0.36
Productos creativos y con un toque personalizado de cada artista	0.10	3	0.30
Facilidad de pago, donde las personas pueden apartar la obra con el 50% del costo, y el resto, puede pagarlo en 3 meses, sin intereses	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0.15	2	0.30
La administración es manual, no utiliza herramientas ofimáticas para facilitar los procesos	0.09	2	0.18
Poca diversidad en la presentación de los productos	0.05	2	0.10
No comercializa a través del Internet	0.09	1	0.09
Falta de calidad en las fotografías	0.09	1	0.09
Valor ponderado			2.69

Figura 7. Modelo de matriz de evaluación de factores internos.

Fuente: (Shum, 2018)

Se toma como referencia MEFI y MEFÉ como herramientas de evaluación de situación, debido a que es la más indicada para el proyecto de investigación, esta matriz evalúa el estado actual de la empresa en su parte interna y externa, es un método al cual se le debe dar una ponderación y calificación para con ese resultado analizar los procesos de desempeño de la empresa.

2.2.3 Diseño organizacional

“El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales sino también humanos” (Rodríguez, González, Viamontes, & Pérez, 2012)

2.2.3.1 Métodos de diseño organizacional

(Rodríguez, González, Viamontes, & Pérez, 2012) El objetivo de la metodología es ofrecer herramientas que permitan incorporar un nuevo diseño en una organización, de acuerdo al tiempo que se va construyendo, bajo una base integrada. Además, puede ser aplicada a un rediseño de una empresa ya establecida. La concepción teórica de la metodología trata de lograr que:

- La estrategia de la organización esté concatenada con la estrategia política y social del organismo pertinente, tratando de esta manera dar un mayor impacto, teniendo en cuenta que los intereses del país es una prioridad.
- La institución debe estar orientada a sus procesos y competencias, alineada a la mejora de los problemas claves o estratégicos de la actividad de la organización, para obtener óptimos resultados producto del desempeño de la misma.
- Los procesos de talento humano o económicos financieros, deben diseñarse para fortalecer el funcionamiento de la cadena de procesos estratégicos de la empresa.

- Se debe externalizar los procesos que no son claves, mejorando las relaciones con los proveedores de servicios, de manera especial con los que aportan con la empresa.
- Tener en cuentas las (TIC) como solución de los problemas de la organización, es una de las maneras de maximizar el valor que se le entrega a la sociedad, es una inversión fundamental que busca mejorar la eficiencia y la gestión organizativa, por aquello es considerada una estrategia.
- La formación fortalezca el aprendizaje colectivo y continuo, basado en mejorar las competencias organizacionales, con el firme objetivo de cumplir al plan estratégico de la empresa. P (190)

2.2.3.2 Fases del diseño organizacional

1. Proyección estratégica
2. Diseño de los procesos
3. Diseño del modelo de control de gestión
4. Diseño de la estructura
5. Automatización
6. Implementación (Rodríguez, González, Viamontes, & Pérez, 2012)

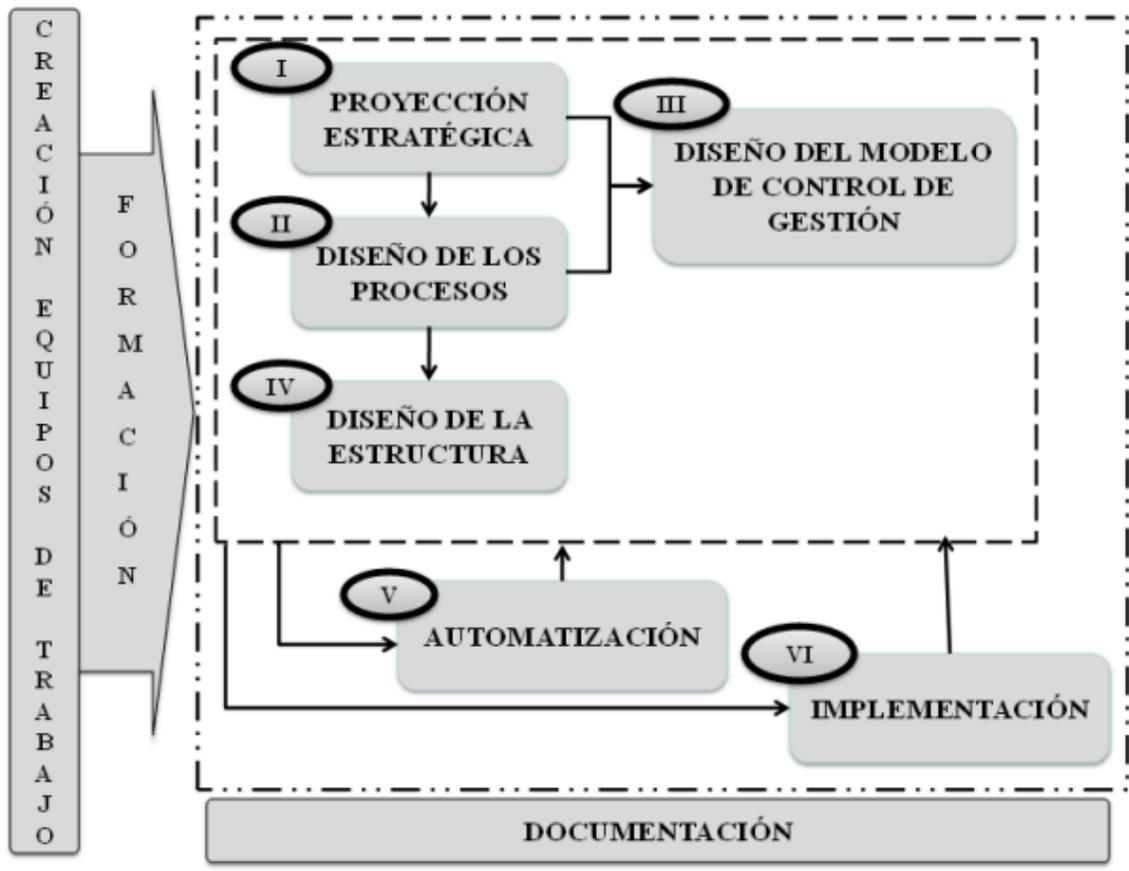


Figura 8. Fases del diseño organizacional

Fuente: (Rodríguez, González, Viamontes, & Pérez, 2012)

2.2.3.3 Procedimiento de las fases del diseño organizacional

Fase #1 Proyección estratégica.

- I. Identificación de clientes.
- II. Definición de necesidades del cliente.
- III. Identificación del producto.
- IV. Definición de visión, misión, estrategias y objetivos estratégicos.
- V. Definición de modelo de la organización.
- VI. Clasificación y determinación de los procesos.
- VII. Determinación de competencias organizacionales.

Fase #2 Diseño de procesos.

- I. Elaboración de procesos.
- II. Fijar misiones y subprocesos.
- III. Elaborar la documentación.
- IV. Realizar flujos de subprocesos.
- V. Fijar competencias de subprocesos.
- VI. Fijar riesgos de los subprocesos
- VII. Determinar indicadores de subprocesos

Fase #3 Diseño del modelo del control de gestión.

- I. Establecer el modelo de control de gestión.
- II. Fijar indicadores de gestión.
- III. Realizar Cuadro de mando integral.
- IV. Ejecutar tableros de tableros de control de subproceso
- V. Elaborar Sistema de control de gestión.

Fase #4 Diseño de estructura.

- I. Determinar categoría de la organización.
- II. Fijar los cargos.
- III. Diseñar los cargos por competencias.
- IV. Definir la plantilla de cargos.
- V. Elaborar la estructura organizativa.

Fase #5 Automatización.

- I. Identificación de aplicaciones de soporte.
- II. Selección de aplicación.
- III. Desarrollo de aplicaciones.
- IV. Agregar desarrollos a la medida.
- V. Establecer información para el portal.

Fase #6 Implementación

- I. Establecer objeto y cronograma.
- II. Verificar recursos disponibles.
- III. Efectuar los elementos del diseño.
- IV. Controlar lo implementado.
- V. Ajustar el diseño.

(Rodríguez, González, Viamontes, & Pérez, 2012) Esto seis pasos, que componen un procedimiento organizacional cumplen con el propósito de integrar los enfoques de gestión que utilizan las instituciones exitosas, los procesos, gestión competitiva y proyectos para cumplir con las regulaciones legales. Teniendo en cuenta que el diseño se enfoca en el desarrollo de la gestión organizativa conjuntamente con los sistemas y tecnología de la información.

La metodología es utilizada como herramienta para establecer un diseño organizacional, ajustando a las necesidades que la empresa disponga y también puede aplicarse a rediseños de empresas. P (195)

2.2.3.4 Dimensiones del diseño organizacional

Por su parte, (Daft, 2011) señala que la teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera, asimismo asegura que las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales y a fortalecer la calidad de la vida organizacional dentro de la empresa.

(Daft, 2011) Los administradores bien formados e informados pueden dar forma a las organizaciones, el primer paso para dar un entendimiento a las empresas es conocer sobre sus dimensiones, que enumeran las características específicas del diseño organizacional. Las dimensiones se constituyen en dos grupos, dimensión estructural es la que maneja los factores internos que son controlables en las organizaciones, por otro lado, tenemos la dimensión contextual la cual se refiere a los factores incontrolables, que son denominados factores externos o del entorno. P (16)

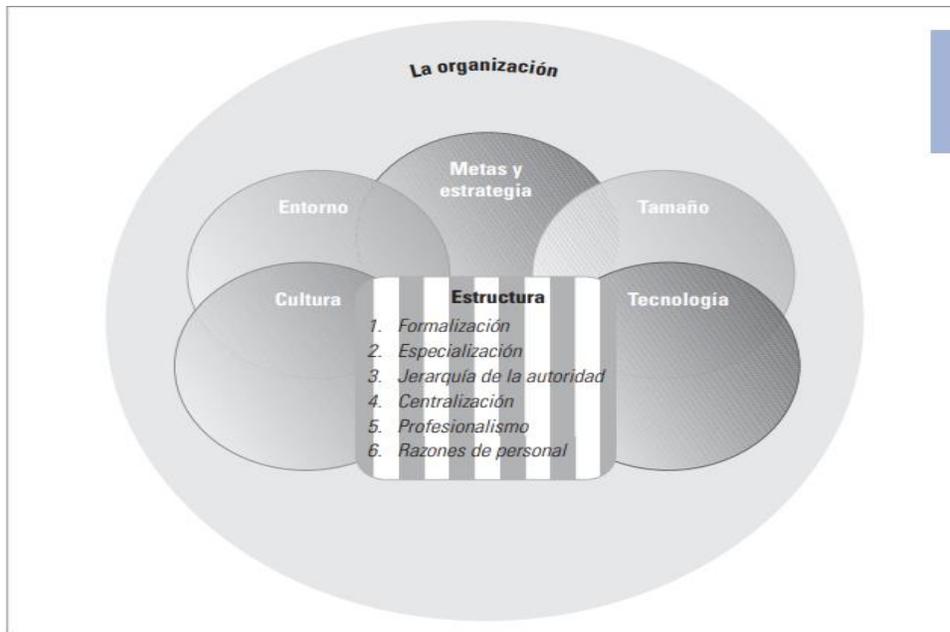


Figura 9. Dimensiones del diseño organizacional

Fuente: (Daft, 2011)

Dimensiones estructurales

- (Daft, 2011) La formalización habla sobre la documentación escrita de la empresa, esta agrega la asignación de puestos, procedimientos, políticas internas, regulaciones. Estos archivos señalan las actividades y el comportamiento.
- La especialización se refiere al nivel de tareas de la empresa, existe una división en el trabajo, si la especialización es extensa, cada colaborador debe realizar un rango de tareas limitadas, si la especialización no es tan alta, los colaboradores deben cubrir más tareas.
- La jerarquía es el rango en que se reportan los trabajos, tareas y actividades, a los diferentes gerentes de acuerdo al organigrama de trabajo. Cuando la jerarquía es alta, el espacio de control es corto, cuando la jerarquía es baja, el espacio de control es más amplio.

- La centralización habla de la posición jerárquica en la que se encuentran las autoridades de la empresa para la toma de decisión, cuando la toma de decisión viene de un nivel superior, la organización se mantiene centralizada, pero cuando los niveles organizacionales más bajos son los delegados para toma de decisión, a esto se considera descentralización.
- El profesionalismo es la posición educativa y de capacitación que debe tener la fuerza laboral, es considerado un profesionalismo alto cuando los miembros de la organización mantienen una constante periodos de capacitación para obtener un puesto en la institución, también es medible el profesionalismo con el valor promedio de educación de los colaboradores, que fluctúan entre máximo 20 y mínimo 10.
- Las razones de personal habla de la división de los trabajadores en sus funciones y departamentos, dentro de ello compete la razón administrativa, personal con actividades indirectas y directas, oficina, personal profesional. Una razón de personal se estima de la división de una clasificación de empleados, entre el número de trabajadores total de la organización. P (17)

Dimensiones contextuales

- El tamaño para la organización se puede estimar con sus componentes específico o como un todo, las organizaciones son sistemas sociales, por lo general se debe medir el tamaño de la organización por el número de empleados, las ventas, los activos también es otra forma medible, pero esta opción no indica el volumen humano, si no el económico.
- La tecnología organizacional son todas las técnicas, herramientas que son accionadas por las organizaciones para transformar las materias en productos, tiene que ver con la producción real, manufactura flexible de los bienes y servicios que serán entregados al consumidor. Los sistemas

de información proporcionan una mayor efectividad en las operaciones de la empresa.

- El entorno son todos los elementos que se encuentran en el exterior de la organización, por ejemplo, los proveedores, gobierno, la competencia, clientes, las entidades financieras, etc. Por lo general los que mayor afectan a las organizaciones, son las empresas que son competencia directa.
- Las metas y la estrategia son definidas como el propósito de la organización, son técnicas utilizadas para diferenciar a la organización de otras. Por lo general las metas van descritas en la misión de la institución y las estrategias es plan adecuado para distribuir los recursos y las actividades para enfrentar a la fuerza externa, con el objetivo de cumplir con las metas planteadas por la empresa.
- La cultura de una organización se define continuamente como la agrupación de creencias, valores, etnias, pensamientos y normas empleadas por los empleados de la organización. Todo lo mencionado debe estar relacionado con el comportamiento ético, el sentido de pertenencia, el servicio al cliente, el compromiso con los empleados, y de esta manera mantener juntos a los participantes de la organización.

(Daft, 2011) Las dimensiones estructurales y contextuales que han sido analizadas dependen una de otra, para citar un ejemplo, las organizaciones formalizada, centralizada y con especialización, por lo general son las organizaciones grandes que componen de una tecnología apropiada y un entorno agradable. P (18)

2.2.3.5 Modelo de diseño Organizacional

Según (Rios L, 2011) El diseño organizacional, es la base de la administración en ella encontramos el proceso de organizar que es parte de la evolución y su teoría, el proceso de organizar se adhiere al diseño organizacional, por ningún motivo puede ser aislado, es una articulación necesaria para la organización. De manera más técnica

el diseño organizacional es un componente administrativo importante que incluye a los principios administrativos; planear, organizar, liderar y controlar, que resume la función fundamental de los administradores, pilar de la teoría administrativa, su origen fue concebido por los autores clásicos del siglo XX. P (37).

(Rios L, 2011) Trata de reconocer las actividades, reunir las de acuerdo a la afinidad y su relación, Establecer un jefe que goce de autoridad y fijar un orden jerárquico para cada uno de su desempeño.

Las actividades están concatenadas con los procesos de autoridad, comunicación. Rendición de cuentas y responsabilidad, también son importante que se formen equipos para el proceso de trabajo. La estructura es un medio importante para la organización porque a través de los procesos se pueden establecer las estrategias, que son producto de una planificación, estas se las muestra gráficamente por medio de un organigrama y deben ser complementadas con la realización de un manual administrativo con dinámica de procesos organizacionales.

2.2.3.6 Modelo general del diseño organizacional

(Rios L, 2011) Este modelo se basa o se enfoca en la parte más fuerte de la organización, la cual tiene por principio, la dirección de trabajo, alinear estrategias y mecanismo de coordinación.

Este modelo este compuesto por tres partes principales partes:

1. Diseño
2. Organización
3. Contexto

1.- Diseño

Cuando hablamos de diseño nos referimos al mecanismo de integración, análisis estratégico y a la especialización.

2.- Organización

Son las estructuras y procesos que reciben como input a las estrategias de la empresa y al control de resultado se los considera un output.

Estructura

- Macroestructura, esto compete a el organigrama de la empresa.
- Microestructura, se refiere a las actividades, funciones diseñadas por especialidad o puesto de trabajo.
- Procesos de trabajo.
- Procesos de toma de decisión.
- Sistemas de comunicación.
- Procesos de control.

3.- Contexto

Es el análisis situacional de la empresa para verificar el estado en el momento que se diseñe o rediseñe, prácticamente es hablar del entorno de la organización, la tecnología y el ciclo de vida. Las características que se utilizan más frecuente las indicamos a continuación:

- Centralización, se refiere a las tomas de decisión cuando estas vienen desde lo más alto de la cúpula en la organización, imponiendo los reglamentos y procedimientos.
- Complejidad vertical, define los niveles jerárquicos, a través de una cadena de mando.
- Complejidad Horizontal, número de unidades existente horizontalmente en una empresa u organización.
- Formalización, nivel en que la empresa aplica directrices, procedimientos, reglas y normas.

- Especialización, es la división de tareas de acuerdo a las actividades requerida por la organización.
- Control, número de personas que puede liderar un gerente con eficiencia y eficacia.
- Estandarización, es el desempeño de las actividades, pero de manera uniforme.

2.2.3.7 Microestructura del diseño Organizacional

(Rios L, 2011)La Macroestructura es la parte importante dentro de una institución, porque representa al organigrama de la empresa. Nos especifica la división de trabajo de la empresa, que comprenden las actividades, niveles de jerarquía y el horizonte de autoridades. La Macroestructura nos ayuda a observar las estrategias, las cuales se muestran mediante un rango de formación, para cumplir con cada una de las estrategias de manera ordenada y conquistar los objetivos estratégicos.

2.2.3.8 Etapas de la Microestructura



Figura 10. Etapas de la Macro estructura

Fuente:(Rios L, 2011)

2.2.3.9 Microestructura del diseño organizacional

(Rios L, 2011) Luego de haber realizado el organigrama en la etapa anterior con el desarrollo de la microestructura, el siguiente procedimiento es diseñar los puestos organizativos. Todo puesto debe tener una ubicación formal dentro del organigrama, debe conocer los objetivos y las actividades que le corresponde realizar. Esto debe ser señalado en un documento designado como descripción de puesto.

2.2.3.10 Procedimiento de la microestructura

(Rios L, 2011) Encontramos dos niveles importantes:

Nivel 1: Después de la elaboración del organigrama general de la institución, se debe identificar las unidades de la organización.

- Objetivos generales
- Actividades para obtener los objetivos

Nivel 2: Después de tener como referencia la información de Macroestructura, se considera la información correspondiente a la unidad de organización, para proceder al nivel de análisis de diseño de puesto, para lo siguiente presentamos parámetros importantes.

- Objetivos de puestos.
- Actividades de puestos.

Los puestos de trabajo deben estar elaborados de acuerdo a las actividades específicas de cada unidad de la organización, el diseño de los puestos tendrá como finalidad:

1. Función primordial: Sera el resumen de todas las actividades de cada puesto.
2. Funciones: Las actividades tendrán funciones específicas. Puede darse la oportunidad de concatenar actividades, esto depende de la relación que exista entre los puestos y su afinidad. En el siguiente grafico podemos ver un ejemplo de asignación de puestos, actividades y descripción de cada una de las funciones.

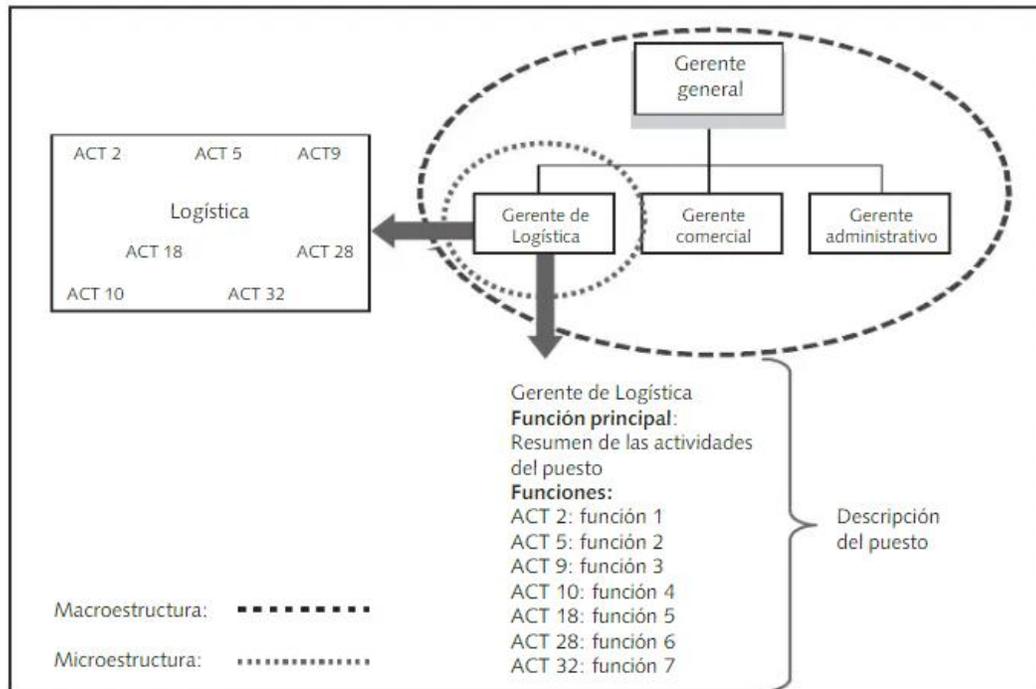


Figura 11. Diseño de puestos

Fuente: (Rios L, 2011)

Dentro del diseño organizacional encontramos herramientas importantes para el desempeño de las organizaciones, se ha podido analizar que la Macroestructura y micro estructura son herramientas relevantes para cumplir correctamente con las actividades de la empresa, a través de esta secuencia se puede alcanzar el plan estratégico de la organización. Se muestra un cuadro de la secuencia de la Macroestructura y microestructura concatenada al plan estratégico.

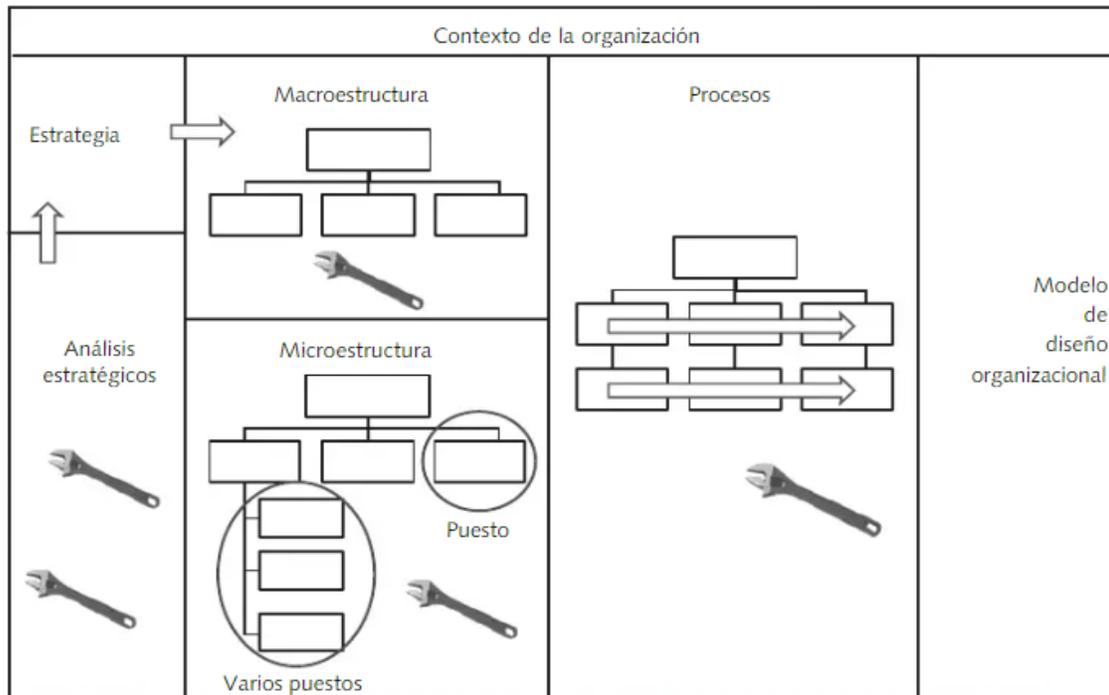


Figura 12. Modelo de diseño organizacional

Fuente. (Rios L, 2011)

Para esta investigación se toma en consideración (Rios L, 2011) porque se refiere a un diseño organizacional que se podría instaurar en una empresa micro, es por aquello que el modelo tiene mayor relación con el proyecto. El modelo general de diseño organizacional podría fortalecer las debilidades administrativas concurrentes de NUTVECOMSA S.A. este modelo hace referencia a la organización, entrega dos herramientas esenciales para la elaboración de una estructura, la Macroestructura y la Microestructura, que llevan una relación una a la otra, la primera que mencionamos trata de construir una división de trabajo, creando puestos bajo un flujograma laboral, la microestructura se desenvuelve en el desarrollo de actividades y funciones de acuerdo a los puestos de trabajo, creando objetivos funcionales para mejorar la eficiencia y eficacia laboral, por aquello se utilizara este modelo para proponer las soluciones en la gestión administrativa de la organización en estudio.

2.3 Estructura del diseño organizacional

2.3.1.1 Organización informal

(Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016) La organización informal no tiene relevancia en la parte racional y lógica, porque la mayoría de sus elementos son emocionales o por instintos, contiene aspectos que no aparecen en la estructura de la organización (organigramas y manuales), dentro de la organización informal se toma en cuenta la parte emocional antes que la técnica, la amistad, el antagonismo, la afinidad, sensaciones de confianza o desconfianza, antipatía y simpatía son aspectos de mayor práctica en las empresas informales. El manejo de las actividades de la organización es empírico. P (80)

2.3.1.2 Estructura formal de una organización

(Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016) Dentro de las funciones de la administración compete una muy importante, la de organización esta consiste separar las labores en distintas tareas, para de esta manera designar a los colaboradores de la empresa las responsabilidades pertinentes, también coordinarlas para el cumplimiento de meta u objetivos establecidos. Todo este proceso funcional dará como resultado una estructura organizacional.

2.3.1.2.1 Diferenciación

Hace referencia a la división de trabajo y especializaciones, la división de trabajo trata de delegar las actividades en todas las unidades de trabajo para que estas sean realizadas, la especialización busca formar a la persona idónea para ubicar en el puesto o lugar de trabajo correspondiente. Por su parte la diferenciación tiene dos dimensiones:

- Diferenciación Vertical, es la división de trabajo y actividades que pertenecen a un mismo nivel en la organización. También llamada Departamentalización.

- Diferenciación horizontal, Es la división de trabajo, pero de manera jerárquica, por niveles de autoridad bajo una cadena de mando, a esto se le llama o se conoce como jerarquización. (Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016)

2.3.1.2.2 La integración

(Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016) Por su parte indica la forma como se relacionan las áreas para mejorar el desempeño de la organización en general, en comparación con la diferenciación la integración busca un efecto distinto: Proceso de síntesis, reuniones sinérgicas entre los grupos para las decisiones y acciones,

La integración busca el efecto contrario:

Un proceso de síntesis, lograr la reunión sinérgica entre las decisiones y las acciones, realizadas por los distintos grupos, con el fin de que se genere una convergencia de resultados originado por cada parte con miras a cumplir los propósitos de la organización. La integración puede ser tomada en cuenta como la parte vertical y horizontal, la vertical habla de la coherencia en el cumplimiento de las metas determinadas por las áreas y las estrategias de la empresa. La horizontal por su parte hace relevancia a la coordinación de las áreas para la implementación de decisiones estipuladas.

En el siguiente grafico podemos observar la división de la estructura organizacional.

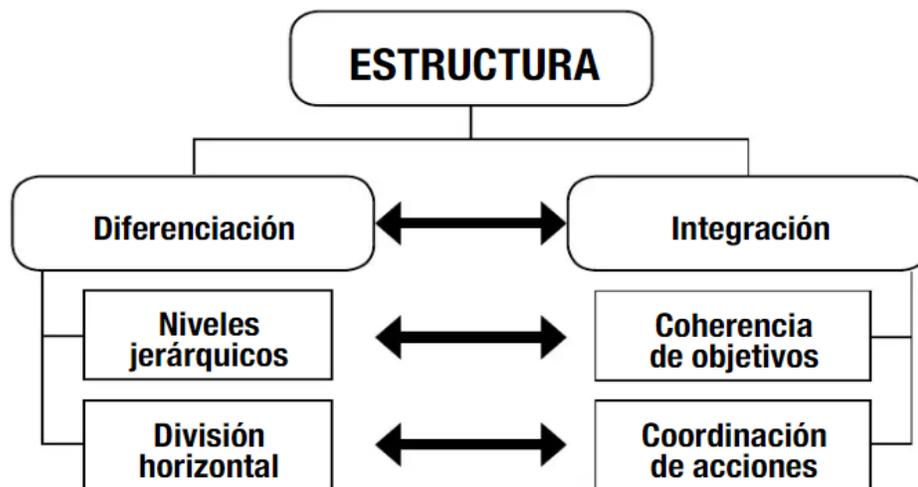


Figura 13. Estructura formal de la organización.

Fuente. (Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016)

2.3.1.3 Clasificación de los organigramas

2.3.1.3.1 Organigrama vertical

(Luna, 2014) En este tipo de organigrama la jerarquía más alta está ubicada en la parte superior, con una división hacia la parte inferior que representa las autoridades y responsabilidades respectivas, dando como resultados niveles jerárquicos dentro de una organización.



Figura 14. Estructura formal de la organización.

Fuente. (Luna, 2014)

2.3.1.3.2 Organigrama horizontal.

El organigrama horizontal tiene una estructura similar al Vertical, pero se diferencia porque su jerarquía más alta se encuentra al lado izquierdo del organigrama y sus niveles jerárquicos según su importancia, decrecen hacia el lado derecho.

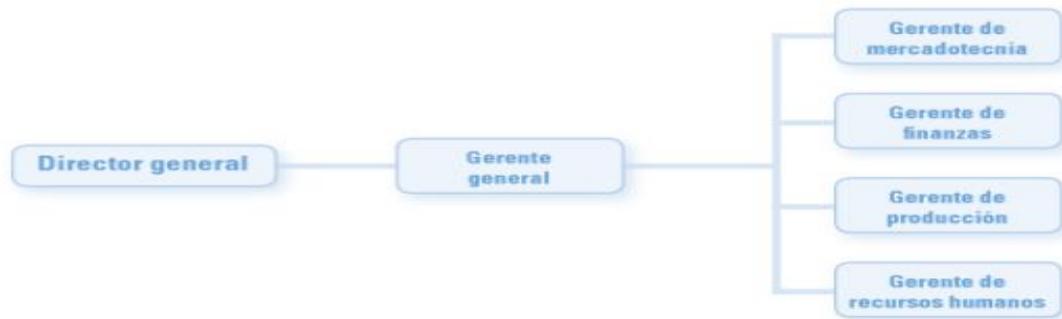


Figura 15. Organigrama horizontal.

Fuente. (Luna, 2014)

2.3.1.3.3 Organigrama circular.

Se representa en círculos, en el la parte central se reúne el nivel más alto de la jerarquía, a su alrededor se subdividen las áreas y las especialidades con un nivel inferior al de la zona central.



Figura 16. Organigrama circular.

Fuente: (Luna, 2014)

2.3.1.3.4 Organigrama escalar.

Este indica con sangrías en el margen izquierdo los distintos rangos jerárquicos, su característica es separar los niveles consecutivamente en forma de escala para especificar, la autoridad, responsabilidad y funciones de la organización.

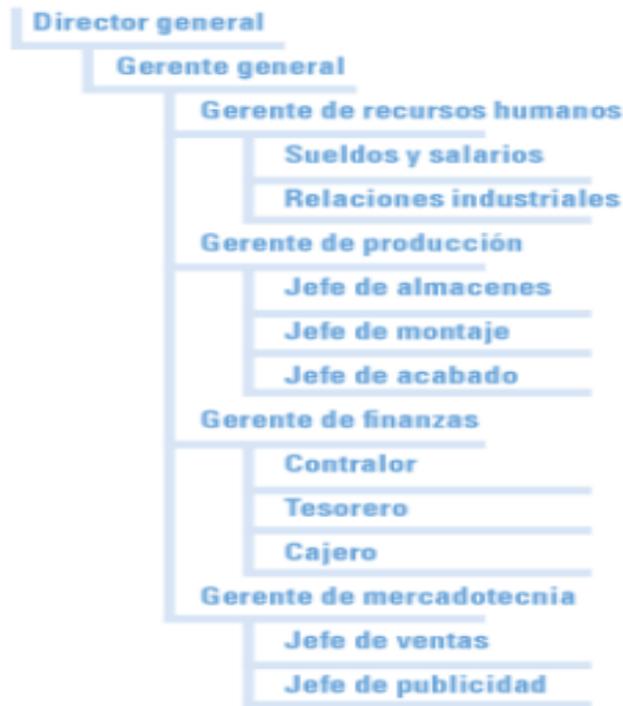


Figura 17. Organigrama escalar.

Fuente: (Luna, 2014)

2.3.1.4 Departamentalización

Según (Luna A, 2015) Es un proceso elemental para la organización de aquí nacen la forma vertical y horizontal de una estructura organizacional, la que indica la cadena de autoridades y fija los integrantes de la estructura organizacional, esta es la vertical y la Horizontal hace referencia a las especialidades de los puestos. La departamentalización es el método que se utiliza para dividir y agrupar las operaciones, funciones, actividades y tareas. La departamentalización puede ser funcional, por producto, geográfica y técnica. P (76)

2.3.1.4.1 Departamentalización funcional

(Luna A, 2015) Se aplica cuando en la empresa las unidades de trabajo son formadas por naturaleza. Por ejemplo, una empresa de producción tiene cuatro funciones básicas Mercadotecnia, finanzas, producción y Recursos humanos, cada función debe reunirse para de esta manera llegar a obtener la especialización, para con esto mejorar el desempeño efectivo del personal de la organización.

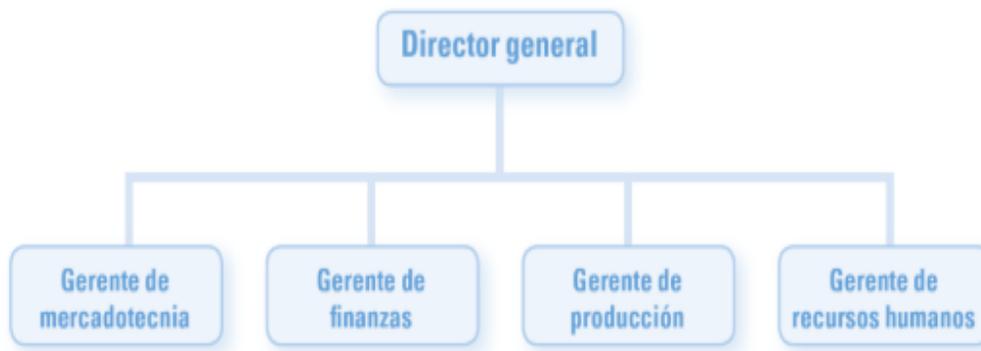


Figura 18. Departamentalización Funcional.

Fuente. (Luna A, 2015)

2.3.1.4.2 Departamentalización por producto.

La departamentalización por producto es aplicada cuando la empresa se dedica a la producción de varios bienes, se construye una estructura de acuerdo al producto o grupo de productos estos se relacionan con el giro de negocio de la empresa.



Figura 19. *Departamentalización por producto.*

Fuente. (Luna A, 2015)

2.3.1.4.3 Departamentalización geográfica

Se aplica cuando el giro de negocio de la empresa es extenso y las operaciones hay que realizarlas desde diferentes lugares, es más frecuente aplicarla en el área de ventas cuando el mercado abarca diferentes regiones ejemplo: región costa, sierra, insular u oriente.



Figura 20. *Departamentalización geográfica.*

Fuente. (Luna A, 2015)

2.3.1.4.4 Departamentalización por clientes

Normalmente se utiliza en empresas comerciales, esta departamentalización se refiere netamente a los clientes servidos. Una empresa dedicada a la distribución de prendas de vestir podría tener como estructura una departamentalización por clientes.



Figura 21. Departamentalización por clientes.

Fuente. (Luna A, 2015)

2.3.1.4.5 Departamentalización por procesos.

Es la estructura utilizada en las empresas de manufacturación, esta se emplea para repartir las diferentes divisiones departamentales de producción según las actividades correspondientes. Se puede decir que una empresa constructora puede hacer el uso de esta herramienta, porque debe realizar varios procesos, para concluir una obra.



Figura 22. Departamentalización por procesos.

Fuente. (Luna A, 2015)

2.3.1.5 Clima organizacional

Realizar una investigación basada en una teoría organizacional para una empresa no es una novedad, sin embargo, es un tema que requiere de constante investigación y hallazgos debido a que de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. El estudio y la implementación de una teoría organizacional es algo necesario y fundamental para toda empresa, ya que son el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales.

Gracias al clima organizacional podemos predecir muchos posibles escenarios, si son positivos significarán beneficios para los empleados y la empresa, al contrario, si son negativos podrían traer consecuencias que a la larga provocarán la quiebra, he aquí la importancia de generar ambientes laborales adecuados (Toala Bozada, 2014).

Se ha decidido optar por la teoría de (Marco, Loguzzo, & Fedi, 2016) es la más idónea para una empresa como NUTVECOMSA S.A. que es legalmente constituida, pero estructuralmente es informal, según el autor especifica que la organización en la empresa es un factor importante, por medio de aquello se da la división de trabajo, actividades y funciones para cumplir con una estructura funcional, también nos habla de dos parámetros importante para la estructura organizacional: la diferenciación; que trata sobre los niveles jerárquicos y la división de puesto de trabajo, la integración hace referencia; coherencia de objetivos y coordinación de acciones, estos dos parámetros concatenados deben dar una estructura formal en la organización. Por otra parte, hemos escogido (Luna A, 2015) porque su organigrama funcional está acorde al giro de negocio de la empresa, es una empresa pequeña a la cual se le puede insertar este tipo de herramientas.

2.3.2 Procesos administrativos

(Blanco, Gaxiola, & Berrelleza, 2018) Se reconoce a los procesos administrativos como un aporte teórico en la administración, porque a través de su estructura es más fácil llegar al análisis y posterior encontrar una solución para enfrentar los problemas de la organización.

El objetivo de los procesos administrativo es que los gerentes de grandes, medianas y pequeñas empresas puedan aplicar los principios de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar), desde el aspecto comercial, operacional, estratégico, relaciones humanas y financiero, con la intención de mejorar la efectividad organizacional. P (51)



Figura 23. Procesos administrativos.

Fuente. (Blanco, Gaxiola, & Berrelleza, 2018)

2.3.2.1 Planeación

(Luna, 2014)La planeación es un mando muy importante en una organización, para que arranque correctamente las actividades una empresa es necesario definir la importancia de la planificación, es importante; porque es base para los procedimientos administrativos, si no tienen sentido la planificación deja consecuencias, se requiere de investigación para definir un fundamento correcto, proporciona información a la organización con el objetivo de poder enfrentar los problemas, se enfoca a futuro para el desarrollo y el progreso colectivo, aprovechar las oportunidades del estudio del entorno, Ejecuta alternativas a través de una evaluación para tomar la decisión correcta, coordinar las actividades y optimizar los recursos para obtener mayor productividad en la empresa, tratar de ser efectivo para obtener exitosos resultados, establece bases para la organización, dirección y control. p (59)

2.3.2.1.1 Tipo de planeación

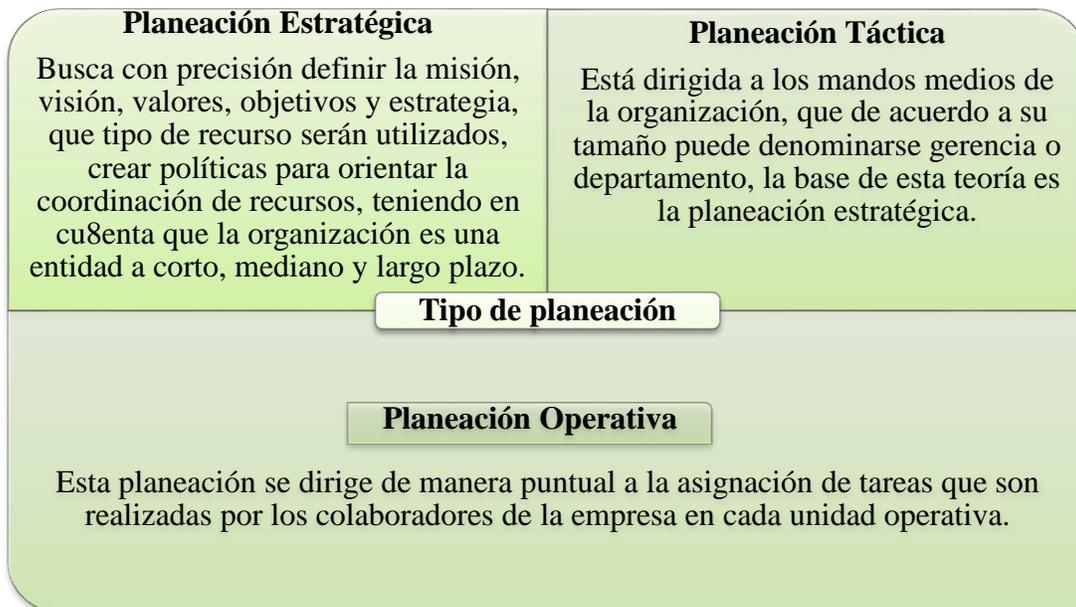


Figura 24. Tipo de Planeación

Fuente. (Luna, 2014)

2.3.2.2 Organización

(Blanco, Gaxiola, & Berrelleza, 2018) Las empresas en general deben tener orden y coordinación, en todas sus áreas. Cuando se plantea los planes y objetivos de la organización es importante organizar todos los elementos que pertenecen a la empresa, para de manera efectiva cumplir con los planes y objetivos planteados. La organización se construye mediante el diseño, la estructura, los procedimientos, actividades, tareas, funciones y responsabilidades, elaborando métodos y técnicas para simplificar las labores de la organización.

El propósito netamente de la organización, es generar que todos sus campos estén coordinados, para que sus actividades y recursos sean aplicados de manera efectiva, con el objetivo de que el funcionamiento de la organización se optimice y como resultado se obtenga un relevante desempeño en la atención y satisfacción de los clientes, se debe tener en cuenta que la organización de una empresa es de gran ayuda, porque ayuda a identificar cuando existe duplicidad de funciones laborales, reduce costos y gastos, mejora la eficiencia y aumenta la productividad de la organización. P (53)

2.3.2.3 Coordinación

(Blanco, Gaxiola, & Berrelleza, 2018) A este proceso lo podemos identificar como la sincronización y armonización eficiente de las actividades, tareas y funciones de la organización. En todas las funciones administrativas debe existir la coordinación, la sincronización de las diferentes áreas debe dar como resultado, el cumplimiento de estrategias, metas y objetivos estipulado por la empresa, por aquello siempre debe existir una correlación entre sus elementos.

La coordinación tiene como parámetros principales:

- División de trabajo, es la que genera mayor precisión en las funciones, por medio de la designación y delimitación de las actividades laborales.

- Jerarquización, es la cadena de mando o rango de la organización, según los niveles funcionales.
- Departamentalización, Es la estructura laboral de la empresa, agrupamiento de funciones, actividades y tareas, esta representa a la las unidades específicas de la organización.
- Descripción de funciones, da paso a la clara definición de las labores que deben realizarse en cada puesto o lugar de trabajo. P (53)

2.3.2.4 Integración del personal

Como elemento del proceso administrativo se toma en cuenta a la integración personal, esta es la fase en la cual los administradores o quienes dirigen la empresa, analizan la decisión de seleccionar al personal para un respectivo puesto de trabajo. Existen cinco pasos que componen a la integración:

Reclutamiento son técnicas y herramientas utilizada por las organizaciones con la intención de reunir vacantes idóneas para ocupar las unidades de trabajo requeridas por la empresa.

Selección, es el paso a seguir luego de haber reunido las vacantes, en esta etapa se clasifica y se elige al candidato con mayor habilidad para ocupar el puesto propuesto por la empresa.

Contratación, Es la parte formal y legal de la empresa hacia el trabajador. Es importante este paso por qué sirve como un respaldo en los procesos legales para ambos sujetos, por eso es recomendable bajo cualquier condición realizar el proceso de contratación. En este contrato también debe ir establecido sueldo, horarios, actividades, responsabilidades y funciones de la persona que hará uso del puesto de trabajo.

Inducción, la intención es concatenar y conciliar al nuevo integrante al equipo trabajo del que será parte. Tenemos dos tipos de inducción:

- La inducción general de la organización, esta se da por medio del departamento de trabajadores, luego de firmar el contrato de trabajo, se da a conocer los lineamientos de la empresa, el manual de funciones, políticas internas, cultura, plan estratégico y todo lo que respecta al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- La inducción por sección o departamental, se emite una explicación al nuevo integrante de la empresa acerca del puesto a ocupar, las funciones y actividades, también se recomienda la socialización con los compañeros de equipo.

2.3.2.5 Representación simbólica de diagrama de Flujo de procesos.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/ Final	Indica fin o inicio de un procedimiento.
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento.
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación.
	Conector interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.
	Conector externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar.
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

Figura 25. Símbolos de Flujograma de procesos.

Fuente. (Llanos, 2017)

2.3.3 Metodología Costo y Beneficio.

Según (Aguilera, 2017) La metodología costo beneficio es un proceso generalizado que trata de evaluar un determinado proyecto o estudio, para tomar decisiones de todo tipo. Puede ser de manera implícita o explícita, para tener el total determinado de los costos y beneficios de todas las oportunidades y de esta manera escoger la más rentable.

Este método deriva de la articulación de técnicas de finanzas y gerenciales involucrando a los campos sociales, que expone los costos y beneficios en unidad de medición monetaria para realizar una respectiva comparación.

Es más conocida como la teoría de la decisión, trata de presentar la conveniencia de un estudio a partir de los costos beneficios que se generan de aquello, todos estos valores monetarios luego pasan a una valoración, evaluación y análisis.

Este ejemplo del cuadro ayuda a comprender el beneficio de invertir en un nuevo proyecto, con un costo de alrededor de 291.000 dólares, se recibirá beneficios de obtener nuevos cliente y fortalecer los ingreso en 400.000 dólares, por razonamiento lógico se deduce que el proyecto es viable.

Costos		Beneficios	
Chef Italiano		Mayor Negocio	
Salario anual	\$40,000	De nuevos clientes italianos	\$200,000
Comisión del intermediario	5,000		
Transporte desde Italia a Estados Unidos	5,000	De nuevos clientes no italianos	100,000
Asistente del Chef	25,000	De clientes actuales quienes vendrán más a menudo	100,000
Nuevos libros de cocina	1,000		
Clases de Italiano para el resto del personal	5,000		
Publicidad para el nuevo menú	10,000		
Pérdida de clientes a quienes no les gusta el nuevo menú	200,000		
Costo Totales	\$291,000	Beneficios Totales	\$400,000

Figura 26. Análisis costos beneficios

Fuente. (Aguilera, 2017) .

2.3.3.1 Diagrama de Gantt

(Rodríguez, 2014) Es conocida como la herramienta que otorga la oportunidad a través de un usuario poder construir un modelo de planificación de todas las tareas y actividades importantes para realizar un proyecto, esta herramienta la utilizan la mayoría de los directores de proyectos porque les permite plasmar gráficamente los avances del proyecto de acuerdo a su etapa, también es una articulación de comunicación para las personas involucradas en el estudio. Usualmente se elige este tipo de herramienta por su facilidad de implementación y de utilización, esta herramienta se la puede elaborar de manera manual o tecnológica utilizando Microsoft Project.



Figura 27. Diagrama de Gantt

Fuente. (Rodríguez, 2014)

Para el diseño organizacional también es importante tener un proceso adecuado para instaurar a la empresa, por eso se ha determinado escoger para este proyecto la teoría de los procesos de (Blanco, Gaxiola, & Berrelleza, 2018) ya que habla de los

principios fundamentales que debe tener en cuenta un administrador o gerente, basados en estos principios (Planeación, organización, liderazgo, control) se espera que las tomas de decisiones sean analizadas para su posterior ejecución, dentro de la teoría de los procesos también encontramos la integración del personal, la que llamo mucho la atención porque trata de articular la parte humana con la parte laboral, trata de instaurar el sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa. Con este modelo de proceso se espera tener una mayor optimización de recursos, logro de objetivos y metas, dando como resultado una administración efectiva.

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Administración de empresas

Es la parte fundamental de la empresa para cumplir con el plan estratégico, es un esquema construido por la organización para poner en práctica los principios fundaméntales de la Administración.

2.4.2 Estructura administrativa

Es la organización de la empresa en todas sus áreas, aquí esta especificada las actividades, tareas y funciones de los colaboradores de la empresa.

2.4.3 Empresa agrícola

Empresa que tiene como giro de negocio la venta de productos y servicio que van dirigido netamente a la productividad agrícola.

2.4.4 Gestión de recursos

Por medio de la eficiencia podemos medir la optimización de recurso, para ser claros el nivel de eficiencia se mide a través de una buena administración de los recursos.

2.4.5 Método de planificación

Se refiere a un mando de procedimiento que deben tener las organizaciones para cumplir con las actividades, objetivos y metas de propuesta, por lo general es un manual que coopera directamente con la efectiva funcionalidad de las empresas.

<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

2.5 Marco Legal

NUTVECOMSA s.a. organización constituida legalmente como sociedad anónima, Cantidad de socios; Córdova Baños Freddy Octavio, Briones Barragán Ernesto Jasmany, fecha de inscripción en el registro mercantil 30 de abril del 2017, registrada con número de expediente 711818, RUC: 0993022187001.

Parte de las obligaciones para el funcionamiento comercial de NUTVECOMSA, deriva en el cumplimiento de los siguientes documentos:

Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencias legales, Supercias; sector societario, expediente 711818, representante legal, Córdova Baño Freddy Octavio.

Certificado de registro de comercialización de semilla, Numero de registro 000420190000223, emitido por el MAGAP.

Certificado ambiental, registro número 2890-GPR-2019-CA-SUIA, otorgado por el gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Los Ríos.

Certificado de prevención de incendios, amparado por la ley de defensa contra incendios y sus reglamentos, numero de decreto 3109-A publicado en el registro oficial del 9 de enero de 1979.

Los documentos citados anteriormente, tienen que ver con el funcionamiento y permisos que son aplicadas por diferentes autoridades, para habilitar el comercio. Sin estos documentos legales la empresa no puede realizar sus actividades comerciales.

Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

1.- Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, biooceánicos, forestales, carnes en estado natural y embutidos; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. La sola refrigeración, enfriamiento o congelamiento para conservarlos, el pilado, el desmote, la trituración, la extracción por medios mecánicos o químicos para la elaboración del aceite comestible, el faenamamiento, el cortado y el empaque no se considerarán procesamiento;

4.- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina de pescado y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar, y otros preparados que se utilizan como comida de animales que se críen para alimentación humana. Fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra la sigatoka negra, antiparasitarios y productos veterinarios, así como materia prima e insumos para el sector agropecuario, acuícola y pesquero, importados o adquiridos en el mercado interno de acuerdo con las listas que mediante Decreto establezca el presidente de la República;

5.- Tractores de llantas de hasta 200 hp, sus partes y repuestos, incluyendo los tipos canguro y los que se utiliza en el cultivo del arroz; arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación portables, aspersores y rociadores para equipos de riego y demás elementos y maquinaria de uso agropecuario, acuícola y pesca, partes y piezas que se establezca por parte del presidente de la República mediante Decreto;

En el Art. 314 del código tributario estipulas: Concepto de infracción tributaria. - Constituye infracción tributaria, toda acción u omisión que implique violación de normas tributarias sustantivas o adjetivas sancionadas con pena establecida con anterioridad a esa acción u omisión.

Art. 323.- Penas aplicables. - Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

- a) Multa;
- b) Clausura del establecimiento o negocio;
- c) Suspensión de actividades;
- d) Decomiso;
- e) Incautación definitiva;
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos;
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones;
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos;

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Marco metodológico

En Vinces provincia de Los Ríos se realizó un plan de diseño organizacional para la distribuidora de insumos agrícola NUTVECOMSA S.A, el método que se utilizó para la presente investigación será el método **descriptiva, con enfoque Mixto**, ya que contamos con información de fuentes confiables.

3.2 Tipo de investigación

Investigación descriptiva.

Se decidió optar por la investigación descriptiva ya que utilizaremos herramientas estadísticas, para indagar y medir los indicadores de la eficiencia organizacional, control de inventarios, procesos, actividades y tareas, todo esto bajo el amparo de un estudio, ya que la investigación descriptiva muestra con características específicas y con mayor precisión los estudios a realizar.

3.2.1 Método Deductivo

El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Lo anterior quiere decir que se está usando la lógica para obtener un resultado, solo con base en un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas. Mediante este método, se va de lo general a lo particular, cabe señalar que la veracidad de la conclusión obtenida dependerá de la validez de las premisas tomadas como base o referencia.

3.3 Enfoque

3.3.1 Mixto

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

3.4 Técnicas e Instrumentos de investigación

En el presente proyecto de tesis tomaremos como técnicas de investigación la entrevista y la encuesta, ya que nuestro proyecto es netamente inductivo, por lo que se considera que estas herramientas serán de gran alcance para el estudio.

Entrevista

Es la técnica que se utilizara para entrevistar al gerente de la empresa, esperamos obtener por medio del dialogo elementos que aporten con gran magnitud a el estudio que estamos realizando. (Ver anexo 5)

Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan solo al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas, que luego serán procesadas por el investigador.

La encuesta la realizaremos a cada uno de los empleados de la empresa, para recolectar datos acerca de la percepción actual de ellos hacia la empresa, normalmente se utiliza este instrumento por disponibilidad y cantidad de encuestados, con esta encuesta se espera obtener datos que ayuden a proponer nuevas alternativas para la empresa. (Ver anexo 6)

Ficha de Observación

La ficha de observación es una herramienta que sirve como guía para el análisis de factores, el propósito principal es la indagación para identificar los factores que no se encuentran en la encuesta o entrevista.

3.5 Población y muestra

La población que se utilizara en el presente proyecto es Finita, ya que está compuesta por una cantidad de trabajadores de la empresa NUTVECOMSA S. A. para eso se cuenta con una muestra de 12 personas, Se ha tomado esta población debido a que el problema de la organización es netamente interno por aquello necesitamos un aporte fidedigno de información.

Tabla 4. Nómina de colaboradores con contrato indefinido.

Nº de trabajadores	Nombres	Puestos	Lugar de trabajo
1	Freddy Córdova	Gerente general	Matriz
2	Roxana Macero	Jefa Contabilidad	Matriz
3	Karen Figueroa	Asistente Contable	Matriz
4	Jackson Donca	Jefe de Ventas	Matriz
5	Henry Moran	Vendedor	Matriz
6	Antonio de la Ese	Jefe de cuadrilla	Matriz
7	Carlos Delgado	Jefe de agencia	Sucursal 1
8	Consuelo Palacio	Jefe de agencia	Sucursal 2

Elaborado por: Córdova, (2021)

Tabla 5. Nómina de trabajadores con contratos eventuales

N° de trabajadores	Nombres	Puestos	Lugar de trabajo
1	Carlos Delgado P	Ayudante de almacén	Sucursal 2
2	Cristian Herrera	Ayudante de bodega	Matriz
3	Juan Hurtado	Cuadrilla	Matriz
4	Stalin Tello	Cuadrilla	Sucursal 1

Elaborado por: Córdova (2021)

3.6 Entrevista

3.6.1 Entrevista Realizada al Gerente General

1.- ¿Considera usted que en los actuales momentos la empresa tiene una estructura organizacional informal?

La empresa esta formalizada legalmente, pero todavía no contamos con una estructura organizacional formal, pero poco a poco como organización hemos ido mejorando la parte administrativa.

2.- ¿Que problemas cree usted que afecta a la funcionalidad de la empresa?

Uno de los principales problemas de la empresa, es que no se cumple con las actividades, de ahí radican severo malestares en la parte administrativa, todo esto afecta las ventas y los inventarios todos los años.

3.- ¿Cómo es su relación con el equipo de trabajo?

Tenemos una relación muy abierta con el equipo de trabajo, siempre escuchamos sus recomendaciones y sugerencias, las analizamos y tomamos una decisión común.

4.- ¿Cree usted que los colaboradores de su empresa cumplen con un desempeño óptimo?

Yo creo que cada uno de ellos entrega o tratan de dar todo lo mejor, pero a veces la falta de conocimientos genera que el desempeño no sea el más óptimo y esto genere el incumplimiento de varias actividades.

5.- ¿Considera que es importante instaurar un nuevo diseño organizacional para la empresa?

Sería de gran importancia, de esa manera nos podríamos organizar más como empresa aunque esto elevaría el gasto de algunos rubros, también creo que la

capacitación y el asesoramiento administrativo externo nos ayudaría a poder adaptarnos a un nuevo modelo.

6.- ¿Usted cree que los colaboradores de su empresa están preparados para adaptarse a un nuevo modelo de trabajo?

Mis colaboradores están preparados para cualquier reto, me lo han demostrado, las capacitaciones y el seguimiento de actividades son importantes para incorporar un nuevo proceso administrativo, al menos yo creo que podrán adaptarse si existe la enseñanza de por medio.

7.- ¿Considera usted que con este plan de diseño organizacional la empresa mejoraría en la parte administrativa?

Para mejorar la rentabilidad de la empresa se necesita definir, actividades y tareas que éstas se cumplan, que la parte administrativa coordine con el equipo de ventas creen un plan de ventas, que revisen los inventarios, que administración revise los gastos, las compras, que no se realicen transacciones innecesarias, para corregir todos estos problemas si necesitamos un diseño organizacional.

3.7 Encuesta.

3.7.1 Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de NUTVECOMSA S.A.

Tabla 6. Estructura formal de la empresa

¿Cree usted que la empresa cuenta con una estructura formal?		
Opción	respuestas/personas	Participación
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021)

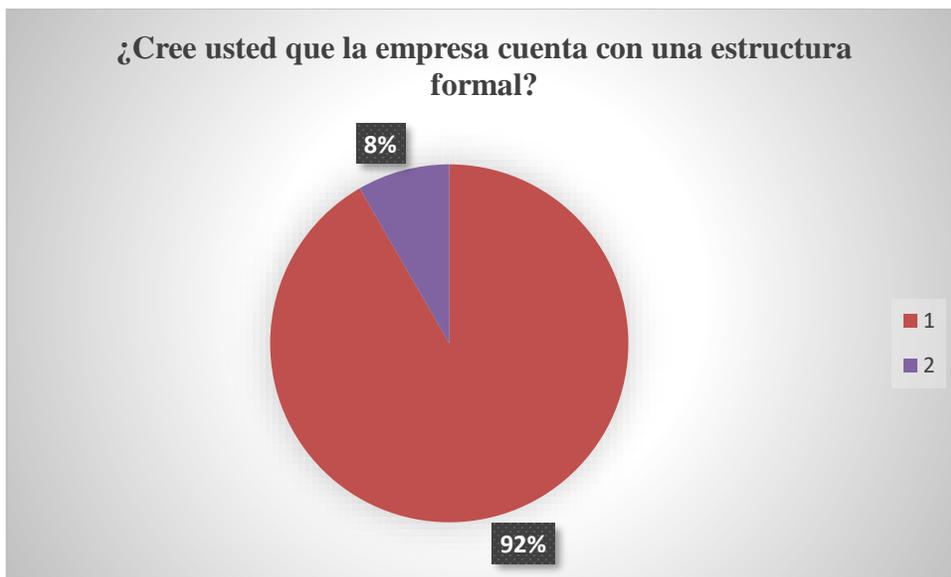


Figura 28. Estructura formal de la empresa

Elaborado por: Córdova. (2021)

Los colaboradores de la empresa supieron manifestar en un 91% que la empresa no cuenta con una estructura forma, solo el 9% de los encuestados supieron manifestar que si cuenta con una organización formal.

Tabla 7. Áreas con respecto al funcionamiento de la empresa

¿Qué área cree usted que es la que genera mayor problema en el funcionamiento de la empresa?

Área	Respuestas/personas	Participación
Administrativa	8	73%
Ventas	2	18%
Contabilidad	0	0%
Logística	1	9%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdoba. (2021)

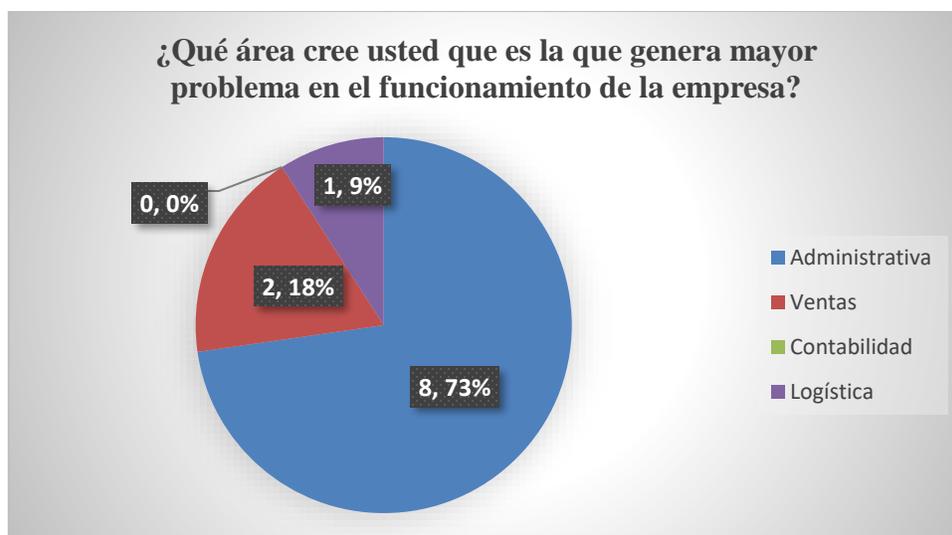


Figura 29. Áreas con respecto al funcionamiento de la empresa

Elaborado por: Córdoba. (2021)

Se pudo constatar que el problema más severo se encuentra en la parte administrativa, los colaboradores supieron manifestar que el 73% es problema administrativo, el 18% ventas y el 9% en logística.

Tabla 8. Frecuencia de capacitaciones

¿La empresa le otorga capacitaciones en las áreas anteriormente mencionadas?		
Opción	Respuestas/personas	Participación
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	4	36%
Nunca	7	64%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021)

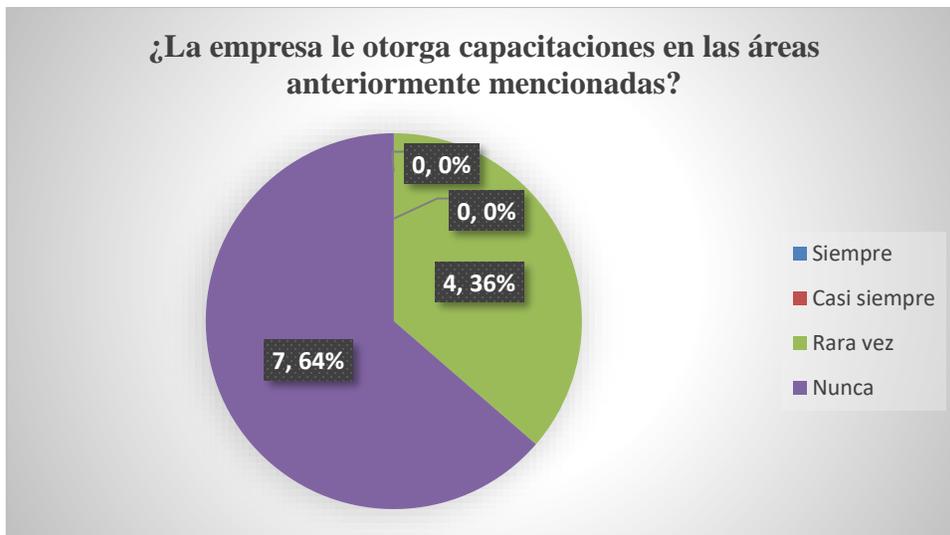


Figura 30. Frecuencia de capacitaciones

Elaborado por: Córdova. (2021)

El 64% de los encuestados supieron manifestar que nunca han recibido capacitaciones en las áreas anteriormente mencionadas, pero el 36% contestó que rara vez reciben capacitaciones.

Tabla 9. Relaciones laborales

¿Cómo es su relación con su gerente de la empresa?		
Opción	Respuestas/personas	Participación
Excelente	10	91%
Buena	1	9%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021)

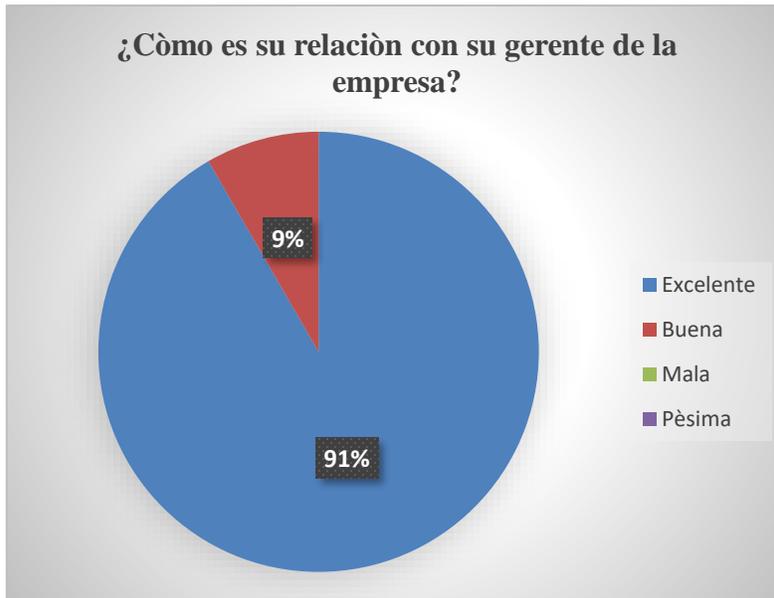


Figura 31. Relaciones laborales.

Elaborado por: Córdova. (2021)

Según los colaboradores de la empresa el 91% tienen una excelente relación con el gerente de la empresa, el 9% supo mencionar que tiene una buena relación.

Tabla 10. Relación laboral entre compañeros

¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?		
Opción	Respuestas/personas	Participación
Excelente	5	45%
Buena	6	55%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021)

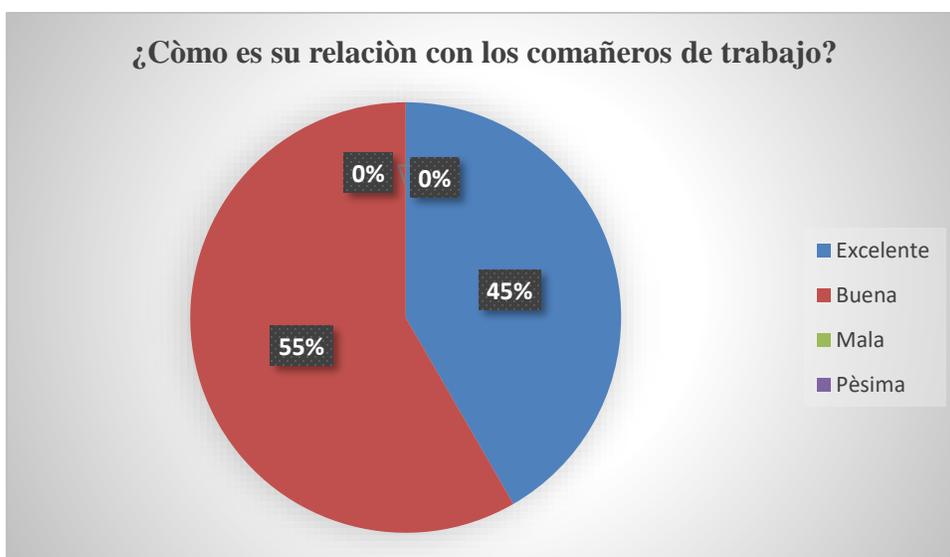


Figura 32. Relación laboral entre compañeros.

Elaborado por: Córdova. (2021)

El 45% de los encuestados contestaron que tienen una excelente relación entre compañeros de trabajo, pero el 55% dijo tener una buena relación.

Tabla 11. Diseño organizacional de la empresa.

¿La empresa cuenta con un organigrama de funciones, flujograma de actividades y manual de funciones?		
Opción	Respuestas/personas	participación
No	11	100%
Si	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021)



Figura 33. Diseño organizacional de la empresa.

Elaborado por: Córdova. (2021).

Los colaboradores en esta pregunta todos contestaron el 100% que no existe un flujograma de actividades y un manual de funciones.

Tabla 12. Diseño organizacional y su aporte a la empresa.

¿Sabía usted que un diseño organizacional ayuda a mejorar el desempeño de las actividades de la empresa?		
Opción	Respuestas/personas	participación
Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova, A. (2021).



Figura 34. Diseño organizacional y su aporte a la empresa.

Elaborado por: Córdova. (2021)

El 45% de las personas encuestada supieron manifestar que un diseño organizacional ayuda a mejorar el desempeño de las actividades de la organización, el otro 55% supo mencionar que no tienen conocimiento de esta información.

Tabla 13. Inserción de diseño organizacional formal

¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa NUTVECOMSA S.A. inserte un diseño organizacional formal?		
Opción	Respuestas/personas	participación
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021).

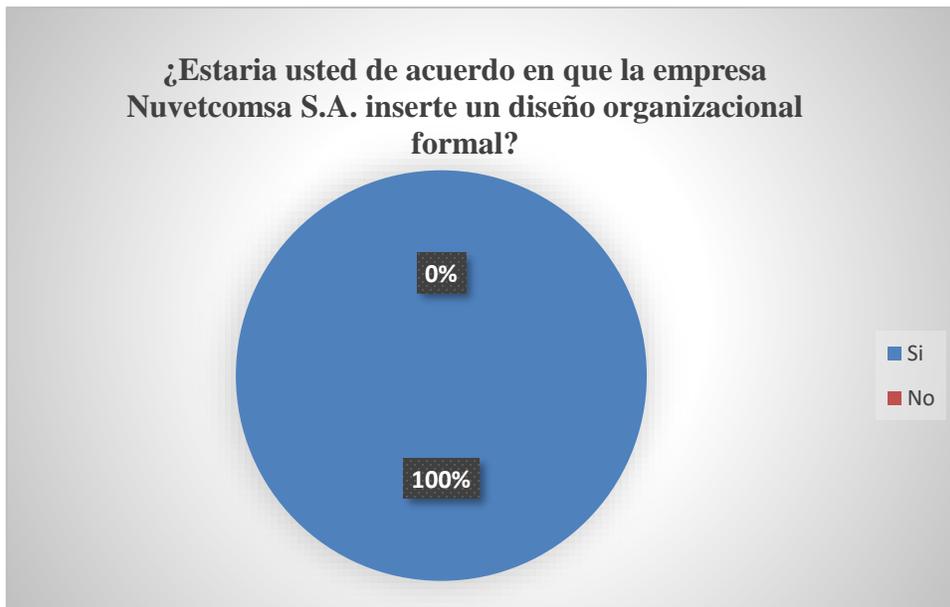


Figura 35. Inserción de diseño organizacional formal

Elaborado por: Córdova. (2021)

Según los colaboradores de la organización manifestaron que el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que se inserte un diseño organizacional en la empresa.

Tabla 14. Adaptación al diseño organizacional

¿Considera usted qué; con capacitaciones frecuentes podrían adaptarse al diseño organización?

Opción	Respuestas/personas	participación
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Elaborado por: Córdova. (2021).



Figura 36. Adaptación al diseño organizacional

Elaborado por: Córdova. (2021).

El 100% de los colaboradores de la empresa menciona que con capacitaciones podrían adaptarse al diseño organizacional de la empresa.

3.7.2 Ficha de observación.

Tabla 15. Ficha de observación realizada a NUTVECOMSA S.A

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Ficha de observación.		
Fecha: 10 dic 2020	Hora: 10:00 am	
Observador: Córdova Baños Sergio Andrés		
Empresa: Nutrición Vegetal Completa S.A		
Detalles	Cumple	No cumple
Poseen un manual de procesos administrativos.		X
Se realizan planificaciones de tareas y		X

actividades.		
Realizan reportes de las actividades realizadas.		X
El área de logística lleva registro de los ingresos y egresos de mercadería.	X	
El almacenamiento de mercadería cuenta con un ordenamiento adecuado.	X	
Se realizan inventarios de manera frecuente.		X
Existe una planificación o coordinación entre la parte administrativa y de ventas.		X
Se realizan estrategias de Ventas.		X

Los colaboradores están capacitados administrativamente.		X
Se realizan capacitaciones en todas las áreas.		X
Existe una buena relación entre los colaboradores de la empresa	X	
Se realiza el registro de asistencia diario de horarios de trabajo.		X
La empresa cuenta con documentación legal para el funcionamiento comercial.	X	
Se realizan reuniones mensuales para evaluar el desempeño de la empresa.		X

Elaborado por: Córdova. (2021)

Observación: La ficha se realizó de manera general, debido a que la empresa no cuenta con una departamentalización.

En conclusión después de haber realizado la entrevista, la encuesta y la ficha de observación se ha notado varias problemáticas que radican de forma exigente en la parte administrativa, se detectó problemas en el desempeño debido a que no existe un flujograma de actividades, manual de proceso, no hay una estructura organizacional, esto ha generado que la empresa no actué de manera eficiente, también se pudo notar ventajosamente que la empresa cuenta con un factor importante “su equipo de trabajo” que tiene toda la disposición para adaptarse a un nuevo modelo de estructura organizacional, para esto será muy importante tener en cuenta la capacitación constante en todas las áreas.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

“Plan de diseño organizacional para la empresa NUTVECOMSA S. A. basado en el modelo presentado por el autor (Rios L, 2011)”

4.2 Situación actual de la empresa

La empresa NUTVECOMSA S.A. tiene más de 10 años en el mercado, pero fue constituida legalmente en 2017, empresa dedicada a la venta y distribución de insumos agrícolas posee alrededor de 13 colaboradores, su matriz está ubicada en la ciudad de Vinces-Los Ríos.

El manejo empírico y no formal de la empresa por falta de conocimientos administrativo ha conllevado a que NUTVECOMSA requiera de un diseño organizacional con el firme objetivo de mejorar la gestión administrativa, el desempeño laboral en cada una de sus áreas, que las actividades y tareas sean completadas por los colaboradores de la empresa para obtener resultados eficientes y productivos de parte de la organización.

4.2.1 Introducción

El actual plan de diseño organizacional tiene como propósito principal guiar a la empresa en todas sus tareas y actividades para mejorar el desarrollo de la gestión administrativa en cada una de sus áreas.

Con este plan tratamos de darle solución a la diversidad de conflictos que indagamos dentro de la empresa, la idea firme es fomentar un ambiente organizacional eficiente y eficaz.

Es por aquello que se propone utilizar varias herramientas para darle solución a los problemas administrativo de NUTVECOMSA, el estado de situación se realizara bajo la matriz EFI y EFE por ser la herramienta más indicada para evaluar este tipo de empresa, dentro de la propuesta también se utilizara la macro y micro estructura que servirán para definir el organigrama de la empresa, con sus respectivas actividades, tareas y objetivos que definirán las obligaciones de cada trabajador y para culminar, la departamentalización y el flujograma de actividades es también parte de los Objetivos de este proyecto.

4.2.2 Objetivos de la propuesta.

- Evaluar el estado actual de la empresa en cuanto a su gestión administrativa
- Diseñar una estructura organizacional para la empresa
- Realizar la departamentalización de la empresa
- Elaborar un flujograma de procesos para la gestión administrativos

4.2.2.1 Estado actual de la empresa matriz EFE y EFL.

4.2.2.1.1 Matriz FODA

Tabla 16 Estado de situación actual de NUTVECOMSA S.A.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Excelente clima laboral• Cuenta con infraestructura adecuada.• Tecnología informática.• Existe la disponibilidad de acceder a un nuevo proyecto administrativo.	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Acuerdos del gobierno con el sector productivo.• Exclusividad de proveedores en líneas de productos.• Acceso vial urbano y rural para productores.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• No cuentan con una gestión administrativa eficiente.• No existe una estructura organizacional formal.• No existe un plan de capacitación administrativa.• Falta de profesionales administrativos.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Los competidores pueden ganar espacio en el mercado.• Las condiciones climáticas no favorables pueden afectar la demanda de productos.• Ingreso de multinacionales al mercado.• Crisis por la pandemia.

Elaborado por. Córdova. (2021)

4.2.2.1.2 Matriz EFI

Tabla 17. Estado de situación inicial NUTVECOMSA S.A.

Fortaleza			
Factores interno claves	Peso	Calificación	Ponderación
Clima Laboral favorable	0,15	4	0,60
Sistema informático eficiente	0,05	3	0,15
Infraestructura adecuada	0,1	3	0,30
Disponibilidad de cambios administrativos	0,2	4	0,8
Debilidades			
Factores interno claves	Peso	Calificación	Ponderación
Gestión administrativa no eficiente	0,2	1	0,2
Falta de capacitación administrativa	0,05	2	0,10
Ausencia de una estructura organizacional	0,1	1	0,10
Falta de profesionales en administración	0,15	2	0,30
Total	1		2,55

Elaborado por. Córdova. (2021)

4.2.2.1.3 Matriz EFE

Tabla 18. Estado de situación inicial NUTVECOMSA S. A.

Oportunidades			
Factores Externo claves	Peso	Calificación	Ponderación
Acuerdos del gobierno con las empresas dirigidas al sector productivo.	0.15	3	0.45
Disponibilidad y acceso de vías urbanas y rurales para los clientes.	0.10	3	0.30
Estrategia de exclusividad de ciertos productos con empresas proveedoras de insumos.	0.15	4	0.60
Disponibilidad de consultores o expertos externos.	0.10	3	0.30
Amenazas			
Factores externos claves	Peso	Calificación	Ponderación
Posibilidad que empresas competidoras en el mercado ganen espacio.	0.15	3	0,45
Condiciones climáticas no favorables, afectan la demanda de productos,	0.10	2	0,20
Ingreso de empresas internacionales al mercado nacional con costos bajos,	0,15	1	0,15
Crisis económica generada por la pandemia.	0,10	2	0,20
Total	1		2.65

Elaborado por. Córdoba. (2021)

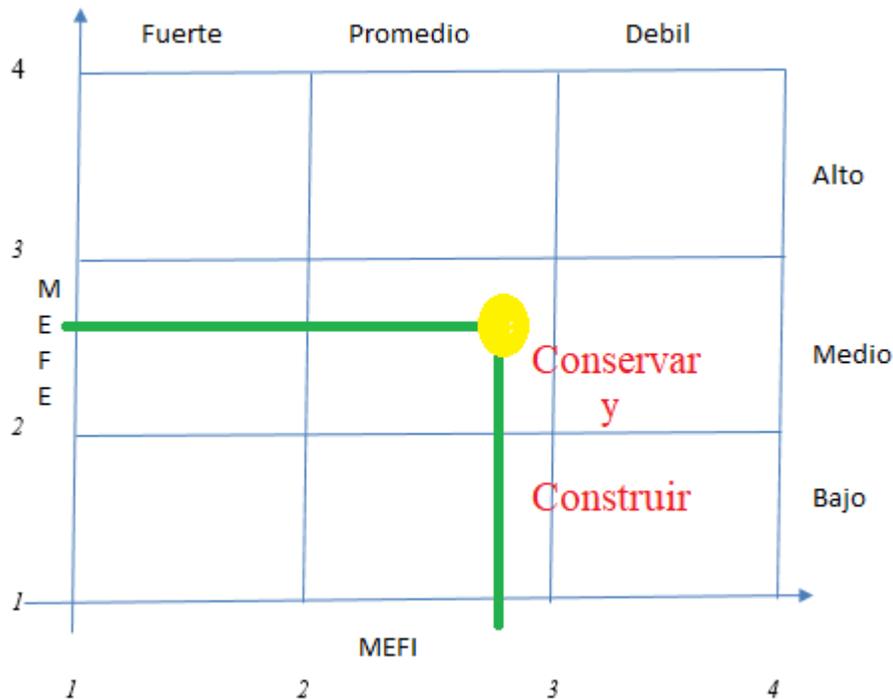


Figura 37. Tabla resumen de MEFE Y MEFI.

Elaborado por. Córdova. (2021)

Luego de realizar la matriz EFE y EFI se pudo observar el resultado del estado de situación actual de la empresa, con esto se pudo comprobar que la organización se mantiene en el parámetro medio que indica conservar y construir, por lo que es urgente la adaptación de un modelo de diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa, es por aquello la empresa requiere de herramientas como:

- Macro y Micro Estructura.
- Departamentalización y organigrama de funciones.
- Plan de capacitación.
- Flujograma de actividades.
- Diagrama de Gantt.

4.2.2.2 Macro y micro estructura

4.2.2.2.1 Macro estructura

Identificar actividades y objetivos de NUTVECOMSA S.A

- Registrar ingreso y salida de los colaboradores

Controlar la asistencia y actividades de los miembros de la organización.

- Planificar y coordinar las actividades y tareas de la empresa

Posesionar una gestión administrativa eficiente

- Elaborar informes ejecutivos de los procesos de la organización.

Tener un historial de los procesos como respaldo para la evaluación de actividades.

- Realizar un cuadro de reuniones ejecutivas mensuales.

Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.

- Establecer un calendario de inventarios.

Evitar que los insumos o productos se caduquen o no tengan rotación de inventario.

- Coordinar capacitaciones administrativas para todos los departamentos de la organización.

Fortalecer los conocimientos para ganar productividad en la empresa.

- Revisar y evaluar las decisiones tomadas.

Fortalecer el proceso de toma de decisiones.

Formar la estructura de NUTVECOMSA S.A.

4.2.2.2.1.1 Misión, visión y valores de la empresa NUTVECOMSA S.A.

Aportamos al sector agrícola con la venta y distribución de insumos agrícolas, otorgando conocimientos técnicos y un servicio de calidad, bajo el bastón de la responsabilidad social medioambiental y con objetivo de fortalecer el sector productivo.

- **Misión**

En un periodo de 5 años ser la empresa líder en el mercado de Los Ríos, en la venta y distribución de insumos agrícolas, destacando nuestros valores, servicios, productos y profesionalismo.

- **Visión**

Valores Empresarial

- **Compromiso:** Cumplir con los objetivos planteados por la empresa y la demanda de nuestros clientes.
- **Honestidad:** Coherencia y transparencia dentro y fuera de la empresa, virtud que genera un ambiente organizacional agradable.
- **Proactividad:** Iniciativa positiva que deben tener nuestros colaboradores, para la realización de actividades, actuando con responsabilidad, respetando las políticas y los procesos.
- **Competitividad:** Capacidad que tiene la empresa para mantenerse como líder en el mercado, cumpliendo las metas y objetivos propuestos.
- **Responsabilidad Social-Medioambiental:** Capacidad de la empresa para aportar con la sociedad generando sostenibilidad social, cuidado y protección medioambiental.

4.2.2.2.1.2 Modelo de agrupamiento vertical

Modelo de agrupamiento que se utilizo es el organigrama vertical funcional que es el adecuado para dividir los niveles jerárquicos y las responsabilidades de la empresa NUTVECOMSA S.A.

Adjuntamos un modelo actual de la estructura actual de la empresa, elaborado para diferenciar con el nuevo organigrama de trabajo.

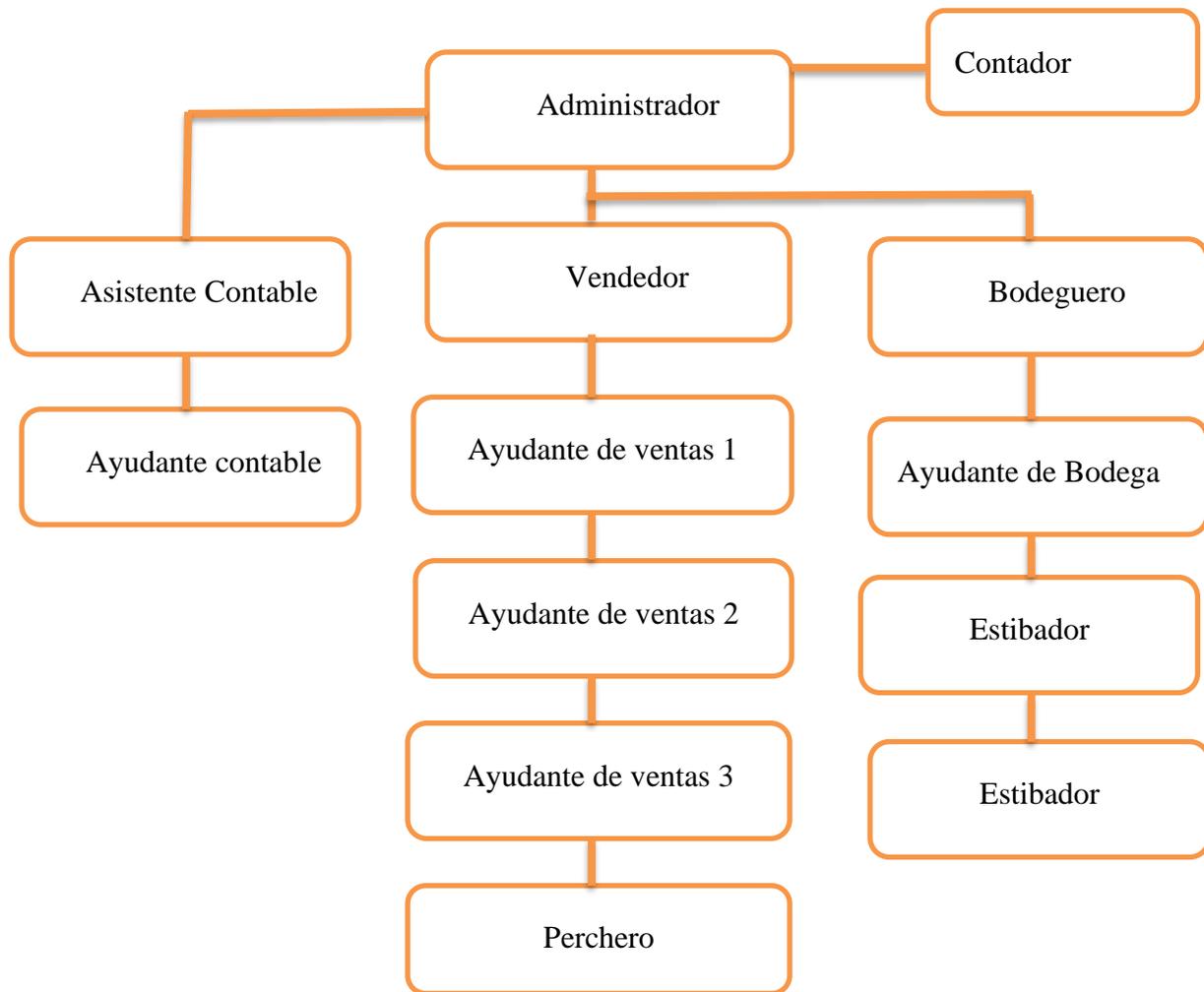


Figura 38. Organigrama actual de NUTVECOMSA S.A

Elaborado por. Córdova. (2021)

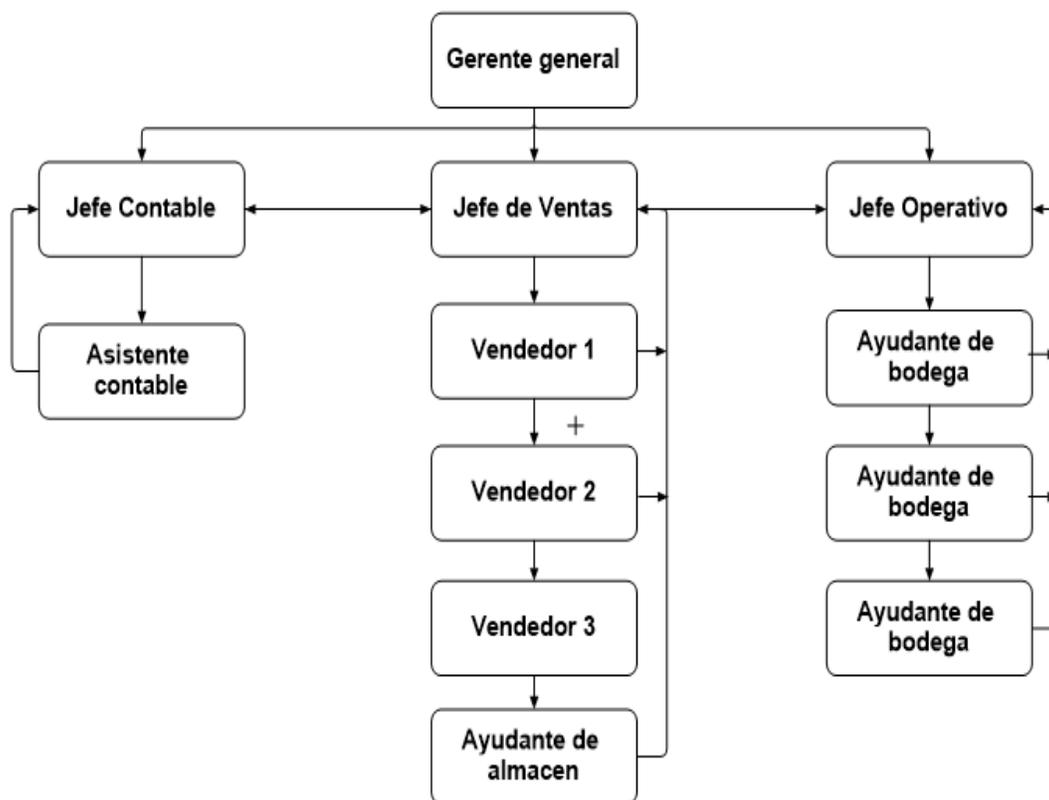


Figura 39. Organigrama NUTVECOMSA S.A

Elaborado por. Córdova. (2021)

Aquí mostramos un modelo de organigrama vertical funcional, que fue elaborado con el objetivo de generar una relación más interactiva con los diferentes departamentos, la funcionalidad dará como resultado cumplimiento de metas, mejor desempeño laboral y eficiencia administrativa.

En este organigrama también se agregó aun jefe contable que será un profesional en contabilidad (CPA) para cubrir los problemas en esta área y evitar contrataciones externas, este profesional remplazara al asistente contable y tendrá alguien a su disposición, con esto se evitara el pago de algunos rubros externos y se mantendrá una contratación fija. (En el manual de funciones podemos observar las actividades y tareas).

4.2.2.2.2 Microestructura.

Descripción de puestos y asignación de funciones.

Manual de Funciones de NUTVECOMSA S.A.

Tabla 19. Manual de Funciones y objetivos del gerente general.

	Nombre del Puesto	Gerente General
	Responsable	Ing. Freddy Córdova B
	Departamento	Gerencia
	Subordinados a el:	Contabilidad, Ventas y Operativo.
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, planificar las actividades de la organización. • Evaluar las funciones y actividades de los subordinados a cargo. • Elaborar el plan estratégico y políticas de la empresa. • Revisar y analizar los balances, estados de resultados de cada periodo. • Utilizar las herramientas financieras de manera eficiente. • Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal de la empresa. 		
Objetivos		

- Mejorar los procesos y la gestión administrativa.
- Controlar las funciones de los colaboradores de la empresa, evaluar y tomar decisiones.
- Optimizar los recursos de la empresa.
- Generar liquidez a la empresa a través de los créditos financieros.
- Tener personal altamente capacitado para el cumplimiento de objetivos.

Elaborado por. Córdova. (2021)

Tabla 20. Manual de Funciones y objetivos del Jefe Contable.

	Nombre del Puesto	Jefe Contable
	Responsable	Ing. Roxana Mancero
	Departamento	Contabilidad
	Subordinados a el:	Asistente contable.
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar los movimientos contables. • Realizar y presentar los estados financieros y declaraciones al SRI. • Elaborar informes ejecutivos del estado de la empresa para presentar a gerencia. • Analizar y verificar los gastos de la empresa. • Coordinar con gerencia la elaboración de planes financieros. • Informar sobre las actualizaciones de las leyes tributarias. 		
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que la empresa este al día en las cuentas por pagar y que no se generen deudas en cuentas por cobrar. • Cumplir con los procedimientos y las obligaciones tributarias. • Evaluar conjuntamente con gerencia el estado financiero de la empresa y de acuerdo a eso corregir o tomar decisiones. • Optimizar los recursos financieros para generar mayor rentabilidad. • Manejar correctamente los créditos financieros para fomentar la liquidez en la empresa. 		

- Minimizar errores y evitar multas, sanciones en la parte tributaria.

Elaborado por. Córdova. (2021)

Tabla 21. Manual de Funciones y objetivos del Jefe de Ventas.

	Nombre del Puesto	Jefe de Ventas
	Responsable	Jackson Donca V
	Departamento	Ventas
	Subordinados a el:	Vendedores y ayudante de ventas.
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar las ventas mensuales. • Revisar el historial de ventas y planificar los pedidos con proveedores. • Elaborar informes de ventas para presentar a gerencia. • Analizar y ejecutar negociaciones con las empresas proveedoras de productos para obtener mejores precios y promociones. • Realizar planes de ventas y capacitaciones de atención al cliente. 		
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las ventas se hayan ejecutado con la utilidad correspondiente. • Evitar problemas en los inventarios por compra excesiva de productos. • Demostrar a gerencia las proyecciones y los avances de ventas. • Obtener costos bajos de los productos y poder ser competitivos en el mercado. • Ofrecer a los clientes precios cómodos y un servicio al cliente de calidad. 		

Elaborado por. Córdoba. (2021)

Tabla 22. Manual de Funciones y objetivos del Jefe operativo.

	Nombre del Puesto	Jefe Operativo
	Responsable	Antonio de la Ese
	Departamento	Operativo
	Subordinados a el:	Ayudante de ventas y jefe de cuadrilla.
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar el ingreso de mercadería y suministros. • Planificar y coordinar inventarios bimensuales. • Elaborar informes de la parte operativa para presentar a gerencia. • Analizar y verificar el estado de las bodegas y estantería de la empresa. • Coordinar la entrega de mercaderías. • Revisar y comunicar sobre las actualizaciones y leyes industriales. 		
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el hurto, la mercadería en mal estados, productos sin registros y caducados. • Mantener un control de inventario, para poder identificar los productos con baja rotación. • Evaluar conjuntamente con gerencia los procesos operativos. • Optimizar los recursos financieros para generar mayor rentabilidad. • Evitar daños de la mercadería y accidentes laborales. • Ofrecer a los clientes un servicio de despacho inmediato. 		

- Evitar multas y sanciones a la organización.

Elaborado por. Córdova. (2021)

Tabla 23. Manual de Funciones y objetivos del Vendedor.

	Nombre del Puesto	Vendedor
	Responsable	Henry Moran; Carlos Delgado; Consuelo Palacio
	Departamento	Ventas
	Subordinados a el:	Ayudante de ventas, ayudante de cuadrilla.
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el ingreso de subordinados. • Emitir facturas, ofrecer asesoramiento técnico y gestionar despacho de mercadería. • Elaborar reportes de ventas generados por almacén, para socializar con gerencia de ventas. • Supervisar y controlar los inventarios por almacén. • Verificar el estado de las estanterías, suministros, bodegas y activos de la empresa. • Coordinar con los departamentos de ventas y contabilidad, los planes de ventas, aplicación de créditos y la recuperación de cartera. 		
Objetivos		

- Controlar y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa
- Otorgar y garantizar un servicio de calidad al cliente.
- Evaluar conjuntamente con gerencia de ventas la rotación de productos y las proyecciones de ventas.
- Obtener eficiencia, evitar el hurto y la falta no rotación de los productos.
- Mantener los bienes de la empresa en buen estado para no generar gastos innecesarios.
- Ofrecer facilidades al cliente, generar una rentabilidad representativa y evitar créditos vencidos.

Elaborado por. Córdova. (2021)

Tabla 24. Manual de Funciones y objetivos del ayudante de almacén.

	Nombre del Puesto	Ayudante de ventas
	Responsable	Carlos Delgado P
	Departamento	Ventas
	Subordinados a el:	-----
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y despachar facturas generadas por el Vendedor. • Llevar el registro de facturas entregadas. • Recibir y revisar mercaderías provenientes de la matriz. • Limpiar y ordenar los productos en estanterías, bodegas, etc. • Verificar el estado de las estanterías, suministros, bodegas y activos de la empresa. 		
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de calidad al cliente • Controlar la salida de mercaderías del almacén. • Verificar que las entradas de mercaderías estén en orden para evitar problemas en los inventarios. • Ofrecer una buena presentación al cliente. • Evitar que se deteriore los bienes de la empresa. 		

Elaborado por. Córdova. (2021)

Tabla 25. Descripción de Funciones y objetivos del ayudante de Bodega.

	Nombre del Puesto	Ayudante de bodega
	Responsable	Cristian Herrera, Juan Hurtado, Stalin Tello.
	Departamento	Operativo
	Subordinados a el:	-----
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Despachar facturas revisadas por el jefe operativo. • Llevar el registro de mercadería estibada. • Recibir y revisar mercaderías de proveedores autorizadas por el jefe operativo. • Limpiar y ordenar los productos en bodegas. • Verificar el estado de los suministros, bodegas y activos de la empresa. 		
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio inmediato y de calidad al cliente • Contabilizar y controlar el movimiento de fertilizantes. • Verificar que las entradas de mercaderías por proveedores estén en orden para evitar problemas en los inventarios, productos en mal estados y caducados. • Ofrecer una buena presentación al cliente y minimizar el riesgo de daño de los insumos. • Evitar que se deteriore los bienes de la empresa. 		

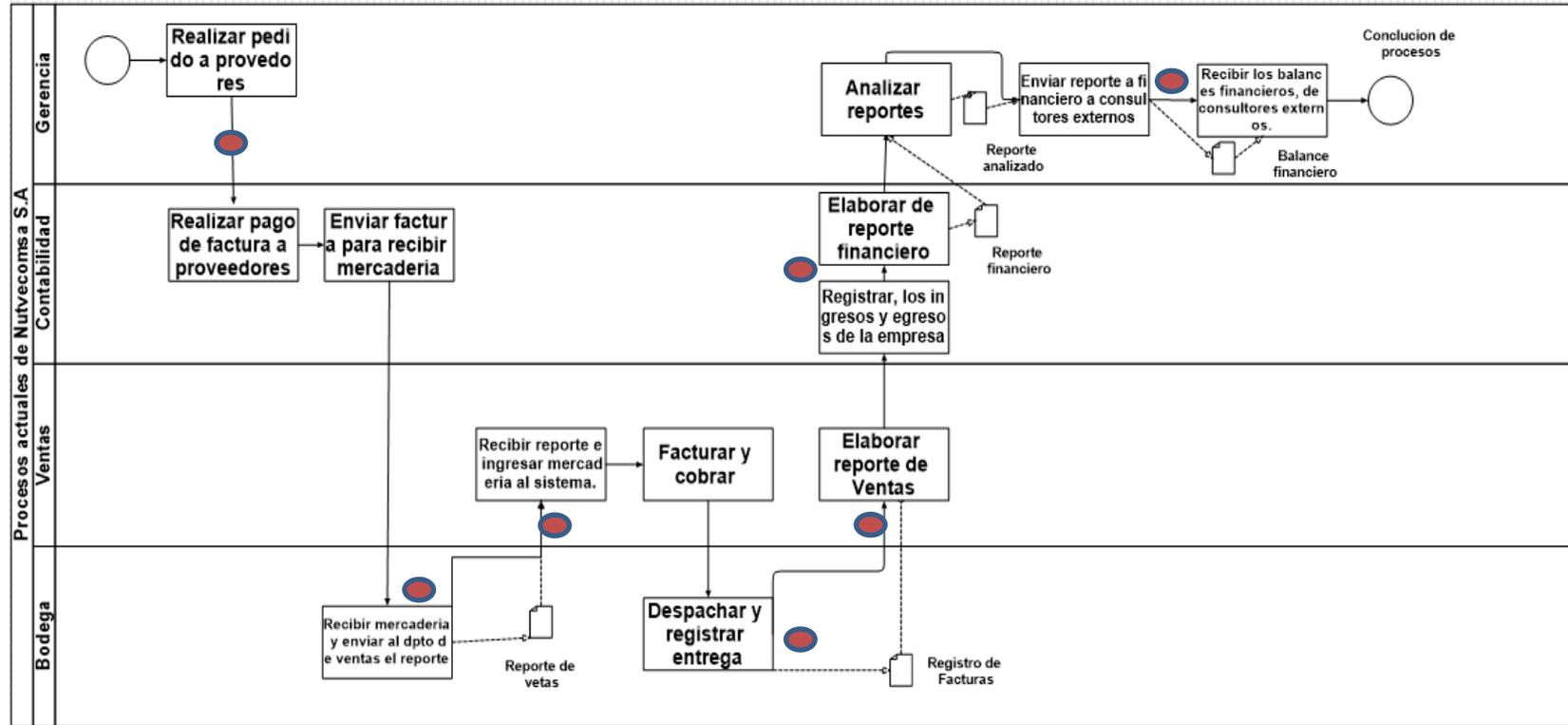
Elaborado por. Córdova. (2021)

Para este nivel de microestructura de definieron las principales funciones con sus respectivos objetivos, se tomó como referencia a Ríos y su herramienta para realizar las respectivas tablas.

En esta etapa se utilizó la información recaudada en el análisis Mefe y Mefi, también se recaudó información de la ficha de observación, esto sirvió como base para concatenar ideas y definir las funciones de acuerdo al organigrama realizado para la empresa, se elaboraron siete tablas definiendo las actividades más importantes de cada uno de los puestos de la empresa, con esto se trata de adaptar un modelo responsable de gestión administrativa, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada una de las área de la empresa.

4.2.2.3 Flujograma de Procesos y Procedimientos de NUTVECOMSA S.A.

4.2.2.3.1 Flujograma actual de la empresa NUTVECOMSA S.A.

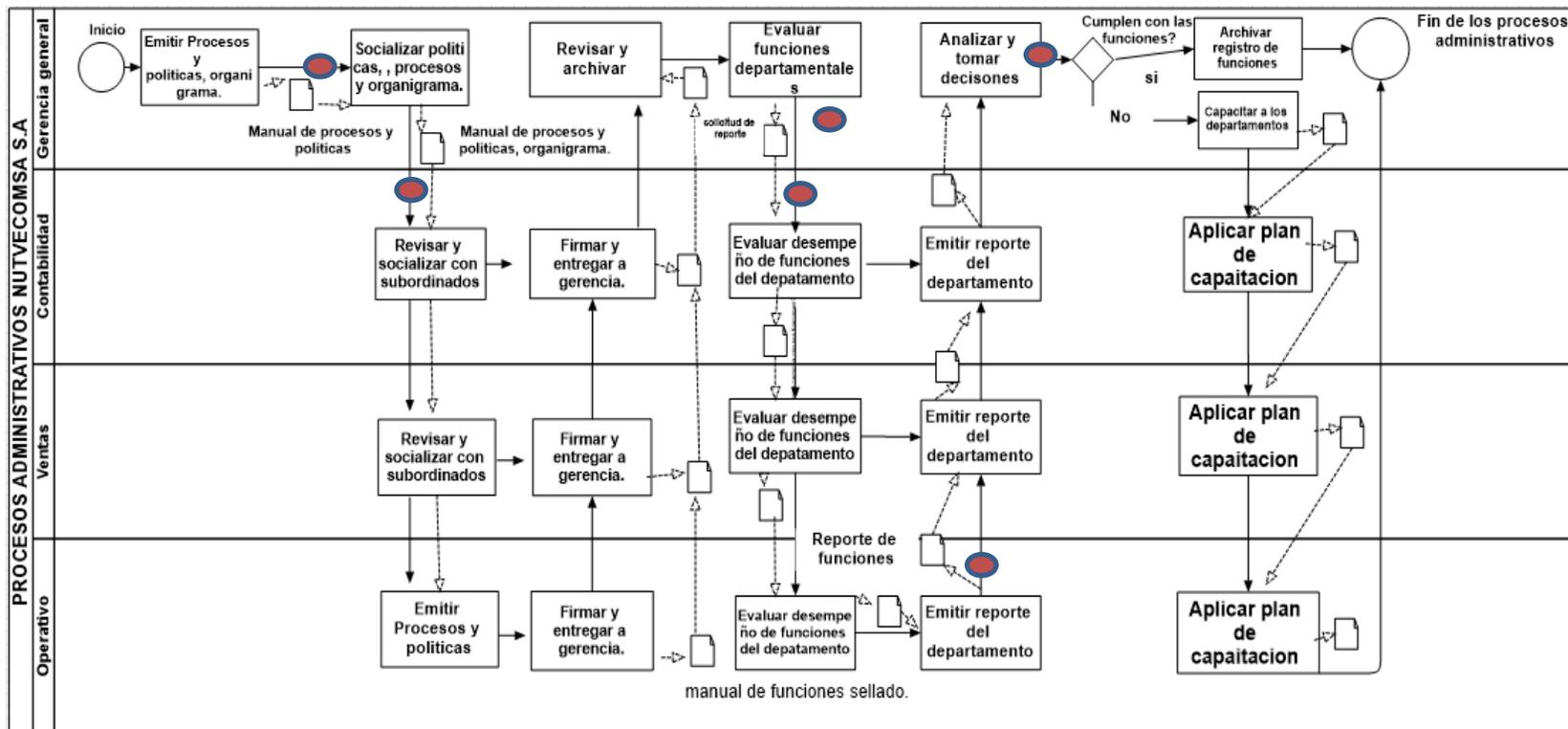


 Problemas identificados en los procesos actuales de la empresa NUTVECOMSA S.A.

Figura 40. Flujograma de procesos actual de NUTVECOMSA S.A.

Elaborado por. Córdova. (2021)

4.2.2.3.2 Flujograma de procesos propuesto para el gerente general de la empresa.

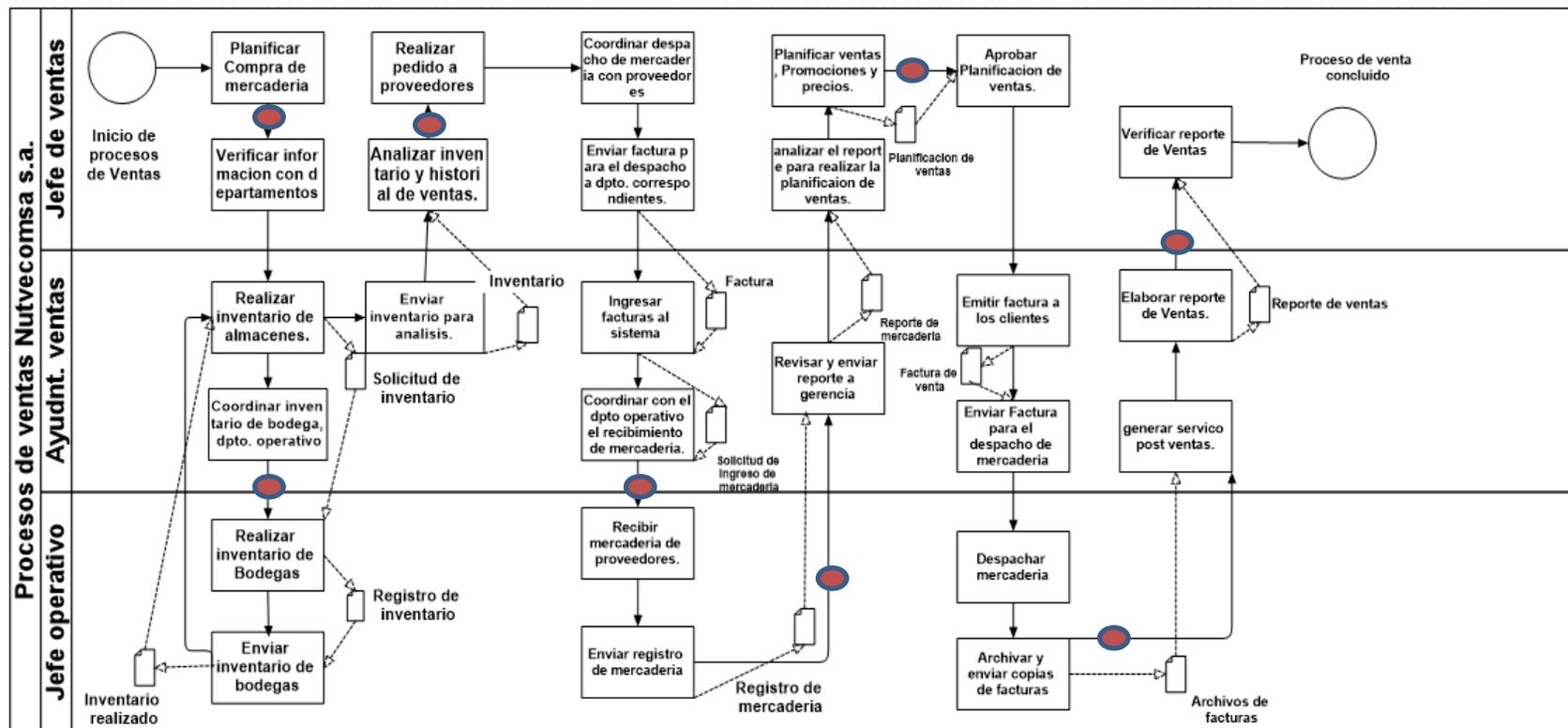


Propuesta para solucionar los problemas en los procesos de NUTVECOMSA S.A.

Figura 41. Flujograma de procesos propuesto para el gerente general de NUTVECOMSA S.A.

Elaborado por. Córdova. (2021)

4.2.2.3.4 Flujo de procesos propuesto para el departamento de Ventas.

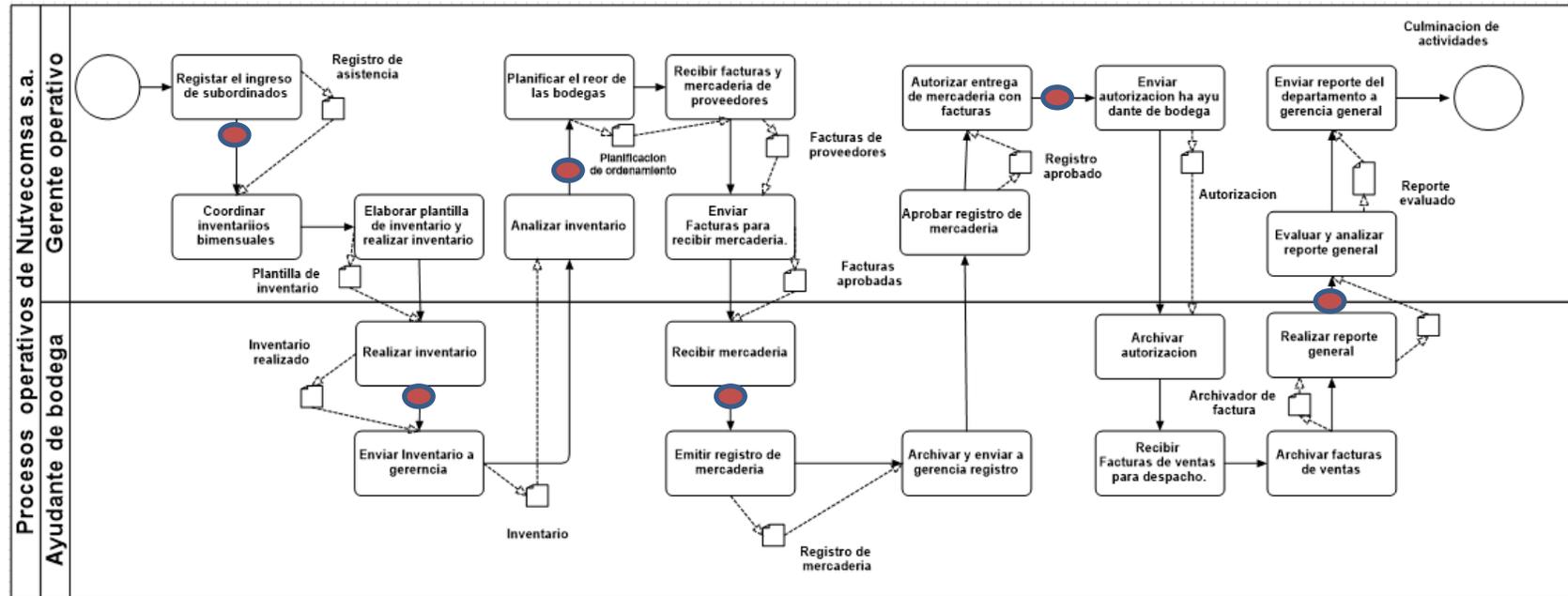


Propuesta para solucionar los problemas en los procesos del departamento de ventas de NUTVECOMSA S.A.

Figura 43. Flujo de procesos propuesto para el departamento de ventas NUTVECOMSA S.A

Elaborado por. Córdova. (2021)

4.2.2.3.5 Flujograma de procesos propuesto para el departamento operativo.



Propuesta para solucionar los problemas en los procesos del departamento operativo de NUTVECOMSA S.A.

Figura 44. Flujograma de procesos propuesto para el departamento operativo NUTVECOMSA S.A

Elaborado por. Córdova. (2021)

En los flujogramas de procesos se trató de especificar cada una de las actividades y tareas de los departamentos correspondiente, con sus respectivas responsabilidades, con esto se trata de instaurar una nueva estructura para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, con el ánimo de cultivar productividad y desarrollo empresarial en NUTVECOMSA S.A.

Una de las debilidades que ha tenido la empresa es la falta de direccionamiento, es por aquello que se implementó los flujogramas de procesos una herramienta de (Llanos, 2017) en uno de sus artículos “Manual de procesos y procedimientos”, que define los niveles de procesos en la empresa, con sus respectivas funciones, actividades y documentación, para el actual proyecto se elaboró cuatro flujogramas de procesos que corresponde a cada departamento de la empresa, se empezó por; El flujograma de procesos administrativos que compete a la gerencia general con sus respectiva dirección, este nivel jerárquicamente es el más altos, los procesos son netamente gerenciales y de toma de decisiones. Luego se realizó el diagrama del departamento de contable que es uno de los importantes, el nivel más alto es el gerente contable quien organiza y planifica gestiones tributarias y financieras, conjuntamente con el ayudante contable y varios departamentos más que tienen relación directa. Tenemos el tercer departamento que es el de ventas que se encarga de los flujos de ingresos en la empresa, uno de los más importantes porque de este depende el giro de negocio de la organización, en este recae la responsabilidad de planificar las proyecciones de ventas, controlar los inventarios, controlar el movimiento de mercadería y de brindar un servicio al cliente óptimo. Por último se realizó el flujograma operativo en este departamento se fijó procesos importante como la elaboración de inventario bimensual, el control de ingresos de trabajadores, Despacho de mercadería, mantenimiento de mercadería y bodegas, en esta área encontramos al gerente operativo como responsable cuenta con un ayudante que es el cargado del mantenimiento de bodegas y entrega de mercadería,

Todos estos flujogramas de procesos, se elaboraron en relación a las necesidades de cada área, para de esta manera captar mayor eficiencia y eficacia en la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 26. Plan de socialización para adaptación de diseño organizacional.

Plan de socialización para adaptación de diseño organizacional NUTVECOMSA S.A.																						
Actividades	Inicio	Final	1/5/2021	2/5/2021	3/5/2021	4/5/2021	5/5/2021	6/5/2021	7/5/2021	8/5/2021	9/5/2021	10/5/2021	11/5/2021	12/5/2021	13/5/2021	14/5/2021	15/5/2021	16/5/2021	17/5/2021	18/5/2021	19/5/2021	20/5/2021
			Presentación del proyecto de diseño organizacional.	1/5/2021	2/5/2021	■	■															
Análisis del estado actual de la empresa.	3/5/2021	4/5/2021			■	■																
Presentación y socialización de la estructura organizacional.	5/5/2021	6/5/2021					■	■														
Exposición de la macro y micro estructura.	7/5/2021	9/5/2021							■	■	■											
Presentación del organigrama y descripción de puestos	10/5/2021	12/5/2021										■	■	■								
Presentación de funciones actividades y objetivos.	13/5/2021	16/5/2021													■	■	■	■				
Presentación y aplicación de flujogramas de procesos.	17/5/2021	19/5/2021																		■	■	■
Evaluación final de la capacitación.	20/5/2021	20/5/2021																				■

Elaborado por. Córdova. (2021)

El plan de socialización para la empresa se lo realizo bajo la modalidad de la herramienta diagrama de Gantt, sirvió para definir las fechas puntuales de las reuniones que serán expuesta a través de la aplicación Zoom, cada capacitación tendrá una duración de 1 hora diaria por 15 días completando las 15 horas de capacitación, este plan se elaboró con el firme objetivo de adaptar al personal al nuevo modelo de diseño organizacional.

4.2.2.3.6 Análisis de relación Beneficio Costo.

Tabla 27. Costo de la propuesta de diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.

COSTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL						
Descripción	Valor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Total
Análisis de factores internos y externos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
Establecer Macroestructura	\$ 4.000,00					
Establecer Microestructura	\$ 3.000,00					
Flujograma de procesos	\$ 3.000,00					
Socialización para adaptación	\$ 1.000,00					
Contratación de un CPA		\$ 12.777,00	\$ 12.777,00	\$ 12.777,00	\$ 12.777,00	
Auditoria administrativa		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
Total	\$ 14.000,00	\$ 17.277,00	\$ 17.277,00	\$ 17.277,00	\$ 17.277,00	\$ 83.108,00

Elaborado por. Córdova. (2021)

Este cuadro representa el costo de proponer el proyecto para la empresa, con auditoría de gestión anual que servirán para verificar el estado de la empresa y el seguimiento de los procesos implementados en la organización, esto genera un costo total como inversión de la empresa, también se propone contratar un profesional en CPA para reducir varios gastos asumido por la falta de un funcionario contable anual es \$12.777,00, el costo total del proyecto.

Con la organización generada por el manual de funciones y el flujograma de actividades se espera solucionar problemas en la parte operativa, el costo total del proyecto en los primeros 4 años es de \$83,108.00.

Tabla 28. Ahorros de costo y gastos del diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.

Ahorro de gastos y costos de la empresa	
Descripción	Ahorro anual 2021
Auditoria externa en gestión	\$ 3.000,00
Auditoria externa Contable	\$ 3.600,00
Servicios contables externo	\$ 3.000,00
Total de Gastos	\$ 9.600,00
Productos en mal estados y caducados	\$ 13.568,00
Costo operativos de estibada	\$ 19.500,00
Total de costos	\$ 33.068,00
Total costos y gastos	\$ 42.668,00

Elaborado por. Córdova. (2021)

Este cuadro representa los costos y gastos que la empresa evitaría pagar para el año 2021, para aquello se tendrá un ahorro de \$42,668.00, solucionando problemas en la parte de inventarios, contable y en la parte operativa específicamente en la montada y desmontada de productos en bodegas.

Tabla 29. Flujo proyectado actual de NUTVECOMSA S.A.

Proyecciones Actuales						
Año	Ventas	Costo de V	Gastos	Total de Costos y Gastos	Utilidad N	%U/V
2017	\$ 960.027,25	\$ 870.887,81	\$ 87.087,26	\$ 957.975,07	\$ 2.052,18	0,21%
2018	\$ 2.141.153,25	\$ 1.981.431,96	\$ 131.380,36	\$ 2.112.812,32	\$ 28.340,93	1,32%
2019	\$ 2.204.385,59	\$ 1.982.546,33	\$ 188.532,92	\$ 2.171.079,25	\$ 33.306,34	1,51%
2020	\$ 3.002.901,24	\$ 2.736.733,23	\$ 206.060,54	\$ 2.942.793,77	\$ 60.107,47	2,00%
2021	\$ 4.090.670,84	\$ 3.777.822,82	\$ 225.217,68	\$ 4.003.040,50	\$ 87.630,34	2,14%
2022	\$ 5.572.473,62	\$ 5.214.956,69	\$ 246.155,82	\$ 5.461.112,52	\$ 111.361,10	2,00%
2023	\$ 7.591.043,97	\$ 7.198.795,34	\$ 269.040,56	\$ 7.467.835,89	\$ 123.208,07	1,62%
2024	\$ 10.340.820,34	\$ 9.937.312,50	\$ 294.052,85	\$ 10.231.365,35	\$ 109.454,99	1,06%
Proyecciones						
Ventas	1,36223955					
Gastos	1,09296849					
Costos	1,38041325					

Elaborado por. Córdova. (2021)

En este flujo se demuestra las proyecciones anuales sin la inclusión del proyecto, que generaría ahorros en algunos rubros, este cuadro permite observar el claro problema en los costos y gastos de la empresa, la mala administración de los recursos a conllevado a que estos rubros sean altos y de alguna manera compliquen la estabilidad de la empresa, la relación entre la utilidad y las ventas se manejan con un porcentaje menor al 2.14%.

También presentamos el cuadro de proyección de ventas, gastos y costos que fueron estimadas con el historial de años anteriores, con ese porcentaje de crecimiento se pudo encontrar el resultado proyectado para el año 2021, 2022, 2023 y 2024, dando como resultados cifras relacionadas al crecimiento actual de la empresa.

Tabla 30. Flujo proyectado de la propuesta de diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.

Proyecciones de la propuesta						
Año	Ventas	Costo de V	Gastos	Total de Costos y Gastos	Utilidad N	%U/V
2017	\$ 960.027,25	\$ 870.887,81	\$ 87.087,26	\$ 957.975,07	\$ 2.052,18	0,21%
2018	\$ 2.141.153,25	\$ 1.981.431,96	\$ 131.380,36	\$ 2.112.812,32	\$ 28.340,93	1,32%
2019	\$ 2.204.385,59	\$ 1.982.546,33	\$ 188.532,92	\$ 2.171.079,25	\$ 33.306,34	1,51%
2020	\$ 3.002.901,24	\$ 2.736.733,23	\$ 196.460,54	\$ 2.933.193,77	\$ 69.707,47	2,32%
2021	\$ 4.090.670,84	\$ 3.744.754,82	\$ 205.125,18	\$ 3.949.880,00	\$ 140.790,84	3,44%
2022	\$ 5.572.473,62	\$ 5.124.061,24	\$ 214.171,96	\$ 5.338.233,21	\$ 234.240,41	4,20%
2023	\$ 7.591.043,97	\$ 7.011.407,92	\$ 223.617,74	\$ 7.235.025,66	\$ 356.018,30	4,69%
2024	\$ 10.340.820,34	\$ 9.593.921,45	\$ 233.480,11	\$ 9.827.401,56	\$ 513.418,78	4,96%
Proyecciones						
Costos	1,36833023					
Gastos	1,04410371					

Elaborado por. Córdova. (2021)

En este cuadro nos presenta la propuesta del plan de diseño organizacional, la variación bastante significativa, podemos observar que la utilidad sobre las ventas llega al punto más alto 4.96, esto se da debido a que la reducción de algunos costos y gastos se ajustaron y son estos rubros que se los deberán manejar con mayor rigurosidad para que no se vuelvan a elevar y causar problemas en la rentabilidad de la empresa.

Para este flujo también utilizamos el cuadro de proyección pero esta vez solo de costos y gastos (2021, 2022, 2023, 2024) porque son los que fluctúan en el proyecto, en esta ocasión utilizamos las ventas proyectadas del cuadro anterior para realizar la operación y obtener las cifras que conlleva la aplicación del proyecto propuesto.

Tabla 31. Diferencia entre las proyecciones actuales y la propuesta para NUTVECOMSA S.A.

Diferencia entre proyecciones actuales y propuesta			
Año	Costos	Gastos	Total
2021	\$ 33.068,00	\$ 20.092,50	\$ 53.160,50
2022	\$ 90.895,45	\$ 31.983,86	\$ 122.879,31
2023	\$ 187.387,41	\$ 45.422,82	\$ 232.810,23
2024	\$ 343.391,05	\$ 60.572,74	\$ 403.963,78
Total	\$ 654.741,91	\$ 158.071,92	\$ 812.813,82

Elaborado por. Córdova. (2021)

Esto son los beneficios que la empresa obtendría durante los primeros cuatro años de implementación del diseño organizacional, un ahorro en los procesos operativos del 50% del gasto total de estibadas, con la contratación del CPA la empresa reduce gastos en auditoria externa y servicios contables. El manual de funciones aportaría en la parte administrativa, así reducir gastos por auditoria externa el ahorro total es de \$812.813,82.

Tabla 32. Relación beneficios costo del diseño organizacional para NUTVECOMSA S.A.

Relación beneficio/costo	
Costo	\$ 83.108,00
Beneficio	\$ 812.813,82
Relación B/C	\$ 9,78

Elaborado por. Córdova. (2021)

El resultado de la relación beneficio/costo es 9.78, esto indica que los beneficio son mayores que los costos, por lo tanto el proyecto es viable, la implementación de un nuevo diseño organizacional generara una mejor gestión administrativa, que disminuya los gastos innecesarios e incremente la productividad a través del buen desempeño laboral y la correcta funcionalidad de la estructura organizacional.

CONCLUSIONES

En NUTVECOMSA S.A. se propuso un plan de diseño organizacional de acuerdo a las problemáticas de la empresa.

A través de las herramientas de investigación en este caso se utilizó encuesta, entrevista y ficha de observación, las cuales sirvieron para reconocer los problemas en la gestión administrativas, de acuerdo a la versión del gerente de la empresa, supo manifestar que a la empresa se la maneja de manera informal, por lo cual se diagnosticó que no existe una departamentalización, organigrama, manual de procesos, descripción de puestos, actividades y funciones, la falta de comunicación entre áreas ha provocado que el desempeño administrativo se debilite, en la encuesta los resultados fueron similares, encontramos desconocimientos de administración en todas las áreas, mucho de los colaboradores hasta desconocían de los temas, aun teniendo un clima organizacional bueno el manejo de funciones en la empresa no eran eficiente, por lo que concluyeron en optar por adaptarse a un diseño organizacional.

En la evaluación de factores internos y externos con la herramienta FODA EN NUTVECOMSA S.A se definieron las problemáticas que más afectaban a la funcionalidad administrativa se tomó como referencia las amenazas y debilidades de esta información para construir el plan de diseño organizacional de acuerdo a los requerimientos de la empresa NUTVECOMSA S.A. que exigían una estructura organizacional formal y funcional.

Por aquello el plan de diseño organizacional incluye la macro y micro estructura extraído del modelo general de Rios, la macro- estructura abarca la definición de actividades y objetivos generales de la empresa para luego establecer un agrupamiento el cual se debe seleccionar una estructura idónea, en el caso de NUTVECOMSA. Se seleccionó el organigrama vertical funcional, luego el micro-estructura describe los puestos que van a recibir cada uno de los colaboradores, se definen las funciones y las actividades a desempeñar. Una vez identificado los

procedimientos de los departamentos, se realizan los flujogramas de procesos que es la estructura de cómo se va a cumplir cada uno de los procesos dentro de la empresa, para finalizar se realiza el plan de capacitación que es el que guiara a la empresa a adaptarse al plan de diseño organizacional instaurado en la empresa.

RECOMENDACIONES

Este plan de diseño organizacional se lo recomienda ser aplicado en empresa PYMES o empresas familiares, ya que estas por lo general apetece de las mismas necesidades administrativas.

Antes de la elaboración y ejecución de un nuevo modelo de diseño organizacional, se recomienda que la alta gerencia de NUTVECOMSA S.A y los expertos en administración revisen constantemente la macro y micro estructura, los flujogramas de funciones, para que los procedimientos departamentales actúen con efectividad.

Se recomienda que después de la ejecución del diseño en un tiempo no tan prolongado, se realice un nuevo análisis de factores internos y externos, para verificar el desempeño y la adaptabilidad de los empleados de la organización.

Realizar comparativos de rentabilidad y de desempeño para determinar la validez del proyecto a través del tiempo, para comprobar que la implementación del diseño organizacional, redujo gastos, incremento el desempeño laboral y genero una mejor rentabilidad.

Bibliografía

- Aguilera A, D. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 4.
- Blanco R, B., Gaxiola M, R. S., & Berrelleza C, F. (2018). *Elementos basicos de la Administracion*. Mexico: UAS/DGEP.
- Bobadilla O, M. (2019). PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TÉCNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVETEX. *PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- Cabezas H, B. I. (2015). Maestria en administracion de empresas. *Gestion administrativa y su incidencia en la satisfaccion laboral de los empleadosde la empresa Publica Municipal Saneamiento Ambiental de Babahoyo*. Babahoyo, Los Rios , Ecuador: Universidad Tecnica de Babahoyo.
- Cipriano, L. G. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Daft R, L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage learning.
- Definicion. (2020). *Definicion*. Recuperado el 16 de 01 de 2020, de <https://definicion.mx/estrategia-de-negocio/>
- Echeverri P, G. A., & Giral S, V. (2017). MODELO DE ARTICULACIÓN INTEGRAL DE DIRECCIONAMIENTO. *MODELO DE ARTICULACIÓN*

INTEGRAL DE DIRECCIONAMIENTO. Pereira, Pereira, Colombia:
Universidad libre sesional de Pereira.

INEC. (mayo de 2020). *Encuesta de superficie y produccion agropecuaria continua*.

Recuperado el mayo de 2020, de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-)

[2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf)

[202019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf)

Llanos N, C. (2017). Manual de procesos y procedimientos. *Manual de procesos y procedimientos*, 1-80.

Luna A, G. C. (2015). *Procesos Administrativos*. Mexico: Grupo editorial patria.

Luna Gonzales, A. C. (2014). *Procesos administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Malgaseni, G. y. (2014). *crecimiento economico de las empresas con antecedentes*. venezuela.

Marco, F., Loguzzo H, A., & Fedi J, L. (2016). *Gestion y administracion en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Mintzberg, H. (s.f.).

- Mosquera L, C. M. (2015). maestría en administración de empresas. *Diseño de un modelo de Balanced Scorecard como herramienta de gestión y control par los proceso de atención al cliente de una institución financiera*. Guayaquil, Guayas: UCSG.
- Nowak Morales, A. N., & Sempértégui San Lucas, L. E. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS*. Guayaquil.
- Pavez, L. A. (2016). *Diagnostico organizacional en empresas*. Chile.
- Rios L, H. (2011). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rios, Huaman, L., & Vidal. (2011). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rivero M, H. (07 de Mayo de 2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. *Matriz Foda*. Cancun, Mexico: Universidad la sallén Cancun.
- Rodríguez A, D. L. (2014). Figura 26. Análisis costos beneficios. *Planificación estratégica II diagrama de gantt*, 3.
- Rodríguez I, G. J., González A, Viamontes N, P., & Pérez S, S. (12 de 04 de 2012). *redalyc.org*.
- Sainz, J. M. (2009). *Plan estrategico en la practica*. España: EISC editorial.

Sanchez, F. &. (2019). Diseño organizacional empresa Maridueña S.A. *Obtencion del titulo de ing comercial*. Guayaquil.

Shum, Y. M. (junio de 2018). <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>.

TAYLOR, F. H. (2014). *Teoria Clasica de la Administración*.

Toala Bozada, S. P. (2014). *DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO JIPIJAPA - 2013*. TRUJILLO.

Vallejo R, A. S. (2019). Masterado en Administracion de empresas. *Diseño de sistema de gestion administrativo y financiero en una PYME Armas Vegas Asociados A:A, 37*. Quito, Pichincha: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

Anexos

Anexo I. Permiso de funcionamiento bomberos



CUERPO DE BOMBEROS VINCES

FUNDADA EN 1982

ABNEGACION Y DISCIPLINA

DIRECCION Olmedo # 102 y Malecon Telefonos 2790118 - 2792017

RUC 1260005290001

TASA DE FUNCIONAMIENTO

Tasa por Servicio de Prevención de Incendio, amparado en la Ley de Defensa Contra Incendios y sus Reglamentos, Decreto 3109-A publicado en el Registro oficial del 9 de enero de 1979

AÑO 2020	TITULO DE CREDITO NRO. 2873	Fecha de Emision : 04/08/2020 Hora 15:53:36
C.I. / RUC	0993022187001	
Contribuyente	NUTRICION VEGETAL COMPLETA NUTVECOMSA S.A.	
Razon social	NUTVECOMSA S.A.	
Actividad Economica	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS AGRICOLAS Y QUIMICOS	
Ubicado en	10 DE AGOSTO Y BOLIVAR	
Inspeccion Nro	1060	
Tasa por Servicios		\$62,15

Permiso Valido Hasta el 31 de Diciembre RENOVBLE


Cmel(B) David Ricaurte González
Primer Jefe




Lenita Rodriguez Lozano
Tesorera

Anexo 2. Certificado ambiental



CERTIFICADO AMBIENTAL

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE LOS RÍOS

Dado en LOS RÍOS, el 9 de Julio del 2019

CERTIFICADO AMBIENTAL No.2890-GPR-2019-CA-SUIA

La / el GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE LOS RÍOS, en cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Constitución de la República del Ecuador, la normativa ambiental aplicable y vigente; así como los requerimientos previstos para esta actividad:

CONFIERE EL PRESENTE CERTIFICADO AMBIENTAL a favor de :

NUTRICION VEGETAL COMPLETA NUTVECOMSA S.A. Ubicado en :

Provincia	Cantón	Parroquia
LOS RÍOS	VINCES	VINCES

A nombre de FREDDY OCTAVIO CORDOVA BAÑO, considerando que ha cumplido en forma adecuada con el proceso de registro de su proyecto, obra o actividad; debiendo su representada aplicar durante todas las fases de su actividad la Guía de Buenas Prácticas Ambientales emitida por la Autoridad Ambiental Nacional, la misma que debe ser descargada de la página web del SUIA de forma obligatoria.

DETALLES DEL PROYECTO, OBRA O ACTIVIDAD:

Datos Técnicos

Actividad:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS AGRICOLAS Y QUIMICOS

Ubicación Geográfica

Dirección:

CALLES DIEZ DE AGOSTO Y BOLIVAR

Provincia	Cantón	Parroquia
LOS RÍOS	VINCES	VINCES

Datos Administrativos

Nombre del representante legal: FREDDY OCTAVIO CORDOVA BAÑO

Email: octaviocordova84@hotmail.com

Teléfono: 052970644 - 0967334645

Código de registro del proyecto: MAE-RA-2019-425075

Dirección: CALLES DIEZ DE AGOSTO Y BOLIVAR

El presente Certificado Ambiental no es de carácter obligatorio, siendo importante la aplicación de las Buenas Prácticas Ambientales en el desarrollo de su actividad.

Atentamente,

COELLO RECALDE MARIA LUISA
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE LOS RÍOS

Yo, FREDDY OCTAVIO CORDOVA BAÑO con Cédula/RUC N° 120570424-8, declaro bajo juramento que la información que consta en el presente certificado es de mi absoluta responsabilidad. En caso de forzar, falsificar, modificar, alterar o introducir cualquier corrección al presente documento, asumo tácitamente las responsabilidades y sanciones determinadas por la ley.

Atentamente,

Sr. FREDDY OCTAVIO CORDOVA BAÑO (Firma)

Anexo 3. Certificado de cumplimiento de obligaciones



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	NUTRICION VEGETAL COMPLETA NUTVECOMSA S.A.		
SECTOR:	SOCIETARIO <input checked="" type="checkbox"/> MERCADO DE VALORES <input type="checkbox"/> SEGUROS <input type="checkbox"/>		
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	711818	DOMICILIO:	VENTANAS
RUC:	0993022187001		
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES):	CORDOVA BAÑO FREDDY OCTAVIO;		
CAPITAL SOCIAL:	\$ 800.0000	SITUACIÓN ACTUAL:	ACTIVA
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	30/03/2067		
DISPOSICIÓN JUDICIAL QUE AFECTA A LA COMPAÑÍA:	NINGUNA		
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	SI HA CUMPLIDO		

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros certifica que, a la fecha de emisión del presente certificado, esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

FECHA DE EMISIÓN: 04/09/2019 14:52:50

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



CBDG7596312

Anexo 4. Certificado de comercialización de semillas.

MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA



CERTIFICADO DE REGISTRO DE COMERCIALIZADOR DE SEMILLAS

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Subsecretaría de Producción Agrícola a través de la Dirección de Gestión de Recursos Agrícolas, **CERTIFICA** que:

NUTRICION VEGETAL COMPLETA NUTVECOMSA S.A.

Procede a registrarse como Comercializador de Semillas con el **No. 000420190000223, expedido el 22 de Febrero del 2019.**

El presente registro podrá cancelarse por incumplimiento de alguna de las disposiciones contempladas en las Leyes Orgánicas y Reglamentos de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable y Sanidad Agropecuaria, sin perjuicio de otras sanciones a las que hubiere lugar.

Pago de tarifas por servicios, **Factura No. 001-001-0000003249 del 18 de Enero del 2019.**


Ing. Michael Zea Brito

**DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS AGRÍCOLAS
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**



AF
Nº Solicitud: 16794654201900000003P
Nº MAGAP: 594
22-02-2019

Dirección: Av. Francisco de Orellana y Justino Córnejo – Edificio el Litoral 4º piso – Telf. 042599330 ext. 5762 Guayaquil-Ecuador



GOBIERNO
DE LA REPUBLICA
DEL ECUADOR

Av. Eloy Alfaro N30 - 350 y Av. Amazonas
Código Postal: 170516
Telf.: + (593 2) 3960 100/3960 200
Quito, Ecuador



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE NUTVECOMSA
S. A.

- 1.- **¿Considera usted que en los actuales momentos la empresa tiene una estructura organizacional informal?**

- 2.- **¿Que problemas cree usted que afecta a la funcionalidad de la empresa?**

- 3.- **¿Cómo es su relación con el equipo de trabajo?**

- 4.- **¿Cree usted que los colaboradores de su empresa cumplen con un desempeño optimo?**

- 5.- **¿Considera que es importante instaurar un nuevo diseño organizacional para la empresa?**

- 6.- **¿Usted cree que los colaboradores de su empresa están preparados para adaptarse a un nuevo modelo de trabajo?**

- 7.- **¿Considera usted que con este plan de diseño organizacional la empresa mejoraría en la parte administrativa**



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE
NUTVECOMSA S. A

1.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con una estructura formal?

1. Si
2. No

2.- ¿Qué área cree usted que es la que genera mayor problema en el funcionamiento de la empresa?

1. Administrativa
2. Ventas
3. Contabilidad
4. Logística

3.- ¿La empresa le otorga capacitaciones en las áreas anteriormente mencionadas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Rara Vez

4. Nunca

4.- ¿Cómo es su relación con el gerente de la empresa?

1. Excelente

2. Buena

3. Mala

4. Pésima

5.- ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajos?

1. Excelente

2. Buena

3. Mala

4. Pésima

6.- ¿La empresa cuenta con un organigrama de funciones, flujograma de actividades y un manual de funciones?

1. Si

2. No

7.- ¿Sabía usted que un diseño organizacional ayuda a mejorar el desempeño de las actividades de la empresa?

1. Si

2. No

8.- ¿Cree usted que la elaboración de un diseño organizacional para la empresa NUVETCOMSA S.A. ayudaría a mejorar el desempeño de la empresa?

3. Si

4. No

8.- ¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa NUTVECOMSA S.A. inserte un diseño organizacional formal?

1. Si

2. No

9.- ¿Considera usted que, con capacitaciones frecuentes podrían adaptarse al diseño organización?

1. Si

2. No