



**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
COMERCIALIZADORA DE GRANOS MACIAS BAJAÑA MAHOLY
PIEDAD, COMERCIAL MAHOLY”**

TUTOR:

Ing. Mgtr. JENNY MEDINA HIDALGO

AUTORES

REYNALDO XAVIER BAJAÑA ECHEVERRIA

JEFFERSON HARON VITERI BAZAN

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.	
AUTOR/ES: Jefferson Harón Viteri Bazán Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría	REVISORES O TUTORES: Jenny Medina Hidalgo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 106
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Plan de Diseño Organizacional, Procesos, Cadena de valor	
RESUMEN: Como objetivo general de la presente investigación tenemos el desarrollo del Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy., del cantón Baba, provincia Los Ríos, en la calle Quito, para lo cual se requiere la elaboración de un diagnóstico de la situación actual y luego avanzar hacia una propuesta técnica que se centre en el fortalecimiento de las áreas administrativas y comerciales.	

Para tal efecto, el contenido de la investigación, inició con el planteamiento, formulación y sistematización del problema y de los objetivos del estudio, así como la justificación, para proseguir con el desarrollo del marco de teorías generales y específicas, en donde se establecen las concepciones de cada herramienta de gestión a utilizar a lo largo del trabajo investigativo, de modo que en la tercera unidad se desarrolla la encuesta, la ficha de observación y la entrevista que se realizó con su respectivo análisis.

En el último capítulo se planteó la propuesta, en donde se desarrollaron las estrategias para aprovechar las oportunidades del entorno, minimizar los riesgos y fortalecer las debilidades identificadas.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones que debe implementar Comercial Maholy para mejorar sus condiciones de trabajo y llegar a captar mayor cantidad de clientes y de mercado.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Jefferson Harón Viteri Bazán Reynaldo Xavier Bajaan Echeverría	Teléfono: 0969602302 0968942383	E-mail: jviteri@ulvr.edu.ec rbajanae@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Msc. Oscar Machado Álvarez, (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 204 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

COMERCIAL MAHOLY

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	1%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	www.eumed.net Fuente de Internet	1%
3	creativecommons.org Fuente de Internet	1%
4	documents.mx Fuente de Internet	1%
5	www.bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	1%
6	darwinmoreta82.blogspot.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	dokumen.pub Fuente de Internet	1%

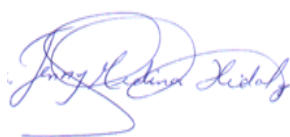
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Jefferson Harón Viteri Bazán y Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy., corresponde totalmente a el 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.

Autores

Firma:



Jefferson Harón Viteri Bazán

C.I.:0930846589



Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría

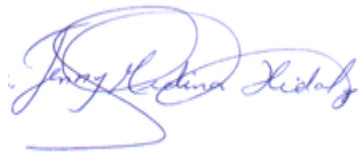
C.I.:1208000107

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy., 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 comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy., presentado por los estudiantes Jefferson Harón Viteri Bazán y Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación.



Firma: Ing. Jenny Medina Hidalgo

C.C. 0910691021

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa maravillosa de mi vida, quiero extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron posible este sueño, a aquellos que caminaron junto a mí en todo momento y fueron mi inspiración, apoyo y fortaleza. Doy las gracias a Dios por guiarme y bendecirme siempre en cada paso que doy y por tener los mejores planes para mi vida. Y como no agradecer a mis padres por el gran esfuerzo, apoyo, comprensión y confianza depositada en mí durante mi formación académica siendo ellos mi motor y soporte más importante por el cual he podido convertirme en lo que soy y alcanzar este gran paso.

Jefferson Harón Viteri Bazán

Mi Agradeciendo con mucho amor por ser parte de esta etapa mi Papá Isidro Bajaña, mi Mamá Ana Echeverría y mi Hermano Juan Bajaña.

De manera especial a mi tutora Mg. Jenny por guiarme en la elaboración de la tesis por brindar su tiempo y colaboración.

Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría

DEDICATORIA

Sin duda alguna, dedico con todo mi corazón este trabajo a mi gran compañero de vida, a mi hermano mayor. Gracias por el aliento y apoyo incondicional que siempre me diste hermano mío, por ti termino esta etapa de mi vida con la mayor satisfacción porque fuiste y siempre serás mi mayor pilar, ejemplo y motivo para seguir adelante.

Jefferson Harón Viteri Bazán

Dedico esta tesis a Dios dándole a gracias por mantener con salud, guiarme en este proceso de perseverancia y constancia.

A mis padres e hermano siendo el pilar fundamental en sus consejos y su apoyo incondicional.

Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del Problema	3
1.4 Sistematización de Problema.....	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Justificación de la investigación	3
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	4
1.8 Idea a defender	4
1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Marco teórico: Antecedentes.....	6
2.1.1 Estado de Arte	6
2.2 Bases Teóricas.....	8
2.2.1 Administración de empresas	8
2.2.2 Plan de Diseño Organizacional	9
2.2.3 Diseño organizacional.....	9
2.2.4 Elementos del diseño organizacional.....	10
2.2.5 Política organizacional.....	17
2.2.6 Teoría Clásica.....	19
2.3 Marco Conceptual	23

2.3.1	El macro ambiente de una compañía	24
2.3.2	Modelo de las cinco fuerzas PORTER	26
2.3.3	Cadena de valor representativa de una empresa	29
2.3.4	Las cinco estrategias competitivas genéricas.....	32
2.4	Marco Legal.....	34
CAPÍTULO III.....		40
MARCO METODOLÓGICO		40
3.1	Metodología.....	40
3.2	Tipo de investigación.....	40
3.2.1	Investigación descriptiva	40
3.2.2	Investigación documental	40
3.3	Enfoque de la investigación	40
3.4	Técnicas de investigación.....	41
3.5	Población.....	41
3.6	Muestra	41
3.7	Análisis de Resultados.....	42
3.7.1.	Análisis general de la encuesta	55
3.7.2	Análisis General de la Entrevista	57
3.7.3	Análisis General de la Ficha de Observación	58
CAPÍTULO IV		60
PROPUESTA		60
4.1	Tema	60
4.2	Situación Actual de la Empresa	60
4.2.1	FODA	60
4.2.2	Cadena de Valor – Representativa	62
4.2.3	Fuerzas de Porter – Representativa	63
4.2.4	PESTEL	64

4.3 Propuesta del negocio.....	64
4.3.1 Objetivos de la propuesta.....	64
4.4 Costo de la Propuesta.....	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	86
Anexo 1.....	86
Anexo 2.....	89
Anexo 3.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?	42
Tabla 2: ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?.....	43
Tabla 3: En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.	44
Tabla 4: Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.....	45
Tabla 5: ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?	46
Tabla 7: Le Gusta trabajar en equipo.....	47
Tabla 8: ¿Cree usted que el Pan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?.....	48
Tabla 9: ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?	49
Tabla 10: Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral	50
Tabla 11: ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?	51
Tabla 12: ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?	52
Tabla 13: Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.....	53
Tabla 14: ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?	54
Tabla 15: Ficha de observación	58
Tabla 16: FODA.....	61
Tabla 17: Cadena de valor representativa del Comercial Maholy.....	62
Tabla 18: Modelo de las cinco Fuerzas - Representativa de Comercial Maholy	63
Tabla 19: Cadena de valor propuesta para Comercial Maholy.....	73
Tabla 20: Modelo de las cinco Fuerzas - Propuesta del Comercial Maholy	74
Tabla 21: Sueldos proyectados	78
Tabla 22: Estrategia de precio	79
Tabla 23: Costo de publicidad en redes sociales	79
Tabla 24: Consolidado de la Estrategia de promoción	79

Tabla 25: Estrategia se servicio al Cliente.....	80
Tabla 26: Consolidado de las Estrategias	80

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?	42
Gráfico 2: ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?.....	43
Gráfico 3: En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.	44
Gráfico 4: Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.	45
Gráfico 5: ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?	46
Gráfico 7: Le Gusta trabajar en equipo	47
Gráfico 8: ¿Cree usted que el Pan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?	48
Gráfico 9: ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?	49
Gráfico 10: Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral	50
Gráfico 11: ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?	51
Gráfico 12: ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?	52
Gráfico 13: Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.	53
Gráfico 14: ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?	54
Gráfico 15: Análisis del Entorno (PESTEL)	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del diseño organizacional.....	11
Figura 2: Organigrama de Dirección General	13
Figura 3: Organigrama de Gerencia General.....	13
Figura 4: Organigrama de Dirección General	14
Figura 5: Organigrama de la Dirección General (Funciones)	14
Figura 6: Organigrama de puestos, plazas.....	15
<i>Figura 7:</i> Organigrama Vertical.....	15
Figura 8: Organigrama Horizontal	16
<i>Figura 9:</i> Organigrama Mixto	16
Figura 10: Organigrama de Bloque	17
Figura 11: Componentes del Macro ambiente de una compañía	25
Figura 12: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave	29
Figura 13: Cadena de valor representativa de una empresa	31
Figura 14: Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta	33
Figura 15: Organigrama propuesto para el negocio	69

INTRODUCCIÓN

Las semillas de cacao, arroz y maíz son de gran aceptación por parte de los ecuatorianos en el sector rural y urbano, también por ser productos agrícolas de consumo nacional e internacionalmente, que aporta a la generación de fuentes de trabajo, especialmente en la región litoral donde se ubica el principal nicho de la producción y del mercado.

Como objetivo general de la presente investigación tenemos el desarrollo del Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy., del cantón Baba, provincia Los Ríos, en la calle Quito, para lo cual se requiere la elaboración de un diagnóstico de la situación actual y luego avanzar hacia una propuesta técnica que se centre en el fortalecimiento de las áreas administrativas y comerciales.

Para tal efecto, el contenido de la investigación, inició con el planteamiento, formulación y sistematización del problema y de los objetivos del estudio, así como la justificación, para proseguir con el desarrollo del marco de teorías generales y específicas, en donde se establecen las concepciones de cada herramienta de gestión a utilizar a lo largo del trabajo investigativo, de modo que en la tercera unidad se desarrolla la encuesta, la ficha de observación y la entrevista que se realizó con su respectivo análisis.

En el último capítulo se planteó la propuesta, en donde se desarrollaron las estrategias para aprovechar las oportunidades del entorno, minimizar los riesgos y fortalecer las debilidades identificadas.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones que debe implementar Comercial Maholy para mejorar sus condiciones de trabajo y llegar a captar mayor cantidad de clientes y de mercado.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

1.2 Planteamiento del problema

Un plan de diseño organizacional es una metodología de carácter integral donde hace hincapié en las decisiones generales de una organización, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largos plazos, al aplicar análisis interno y externo. (Luna Gonzalez , 2016)

El establecimiento donde se realizará el presente estudio de investigación corresponde al sector agropecuario donde está ubicado el negocio “Comercial Maholy” que es en el centro del cantón Baba, provincia Los Ríos, en la calle Quito. En el año 2015, inicio sus operaciones con la compra y venta de productos de cereales (granos) como: cacao, arroz y maíz al por menor y mayor. Los clientes que provienen de diferentes sectores rurales del Cantón Baba, por el cual es muy concurrido el negocio.

Siendo un negocio muy rentable por los productos que ofrece, Comercial Maholy se está viendo afectada en la Administración General del negocio ya que es un problema fundamental porque no tiene un administrador que posee los conocimientos y experiencias en el área para que se establezcan funciones administrativas, organigrama, objetivos y estrategias del negocio, es decir trabajan empíricamente debido al nivel de experiencia que poseen los colaboradores, dada la oportuna investigación y planteamiento de un diseño organizacional a la que se incluirá los procesos y funciones operativas de la misma.

En el manejo de la Cadena de Abastecimiento desde la compra de mercadería se necesita un espacio adecuado para almacenar y realizar el inventario para poder llevar el control del mismo. Así mismo, en las operaciones de Ventas y Marketing ya que no realizan publicidad y esto afecta directamente a la rentabilidad del negocio. Talento Humano no funciona como tal en el negocio, quién hace este rol en la actualidad es la dueña que carece de conocimientos de cómo administrar adecuadamente un negocio o empresa, por ende, los colaboradores no están

afiliados al IESS, ni gozan de los Beneficios de ley, tampoco utilizan las medidas de seguridad para poner en marcha sus labores.

Comercial Maholy atraviesa una gran afectación que es la carencia de un plan de diseño organizacional que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; que desde sus inicios hasta la actualidad el negocio ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización en las diversas áreas: administrativa, compras, ventas, operativa y de talento humano, lo cual les impide crecer y posicionarse en el mercado competitivo dentro del cantón Baba.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la falta de diseño organizacional en el Comercial Maholy?

1.4 Sistematización de Problema

- ¿Cuál es la situación actual del Comercial Maholy?
- ¿Cuáles son las estrategias para aplicar en Comercial Maholy?
- ¿Cómo deben estar diseñados los procesos y funciones del negocio?
- ¿De qué manera debería estar organizada Comercial Maholy?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaaná Maholy Piedad, comercial Maholy.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Comercial Maholy para elaborar la visión, misión y objetivos estratégicos en el Comercial Maholy.
- Determinar las estrategias adecuadas para la elaboración de un plan de diseño organizacional en Comercial Maholy.
- Identificar los factores del diseño organizacional en Comercial Maholy.
- Diseñar una estructura organizacional adecuada para Comercial Maholy.

1.6 Justificación de la investigación

El presente trabajo de titulación pretende realizar un plan de Diseño Organizacional para mejorar la administración del Comercial Maholy, que hoy en día por la caracterización de los planes organizacionales de una empresa se ven envueltos en una cadena de falencias a nivel administrativo.

En vista de la situación actual del Comercial Maholy y a la gran exigencia por parte de los clientes que concurren con más frecuencia, el estudio está enfocado en mejorar la situación actual del negocio, calidad del servicio y renovar la imagen integral del negocio en donde se desea elaborar un Plan de Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la Administración para que el negocio pueda llevar una adecuada organización y posicionamiento en el mercado agropecuario en el cantón Baba.

El plan de Diseño Organizacional será creado con la necesidad de que el Comercial Maholy pueda generar procedimientos viables que ayuden a la parte Administrativa, Compras, Ventas Cadena de Abastecimiento y Operaciones con el objetivo de generar mayores ingresos y mejore su estructura organizativa y en sus procesos internos.

En base a los logros propuestos poder mejorar la productividad que conlleve a la ampliación de su lista de clientes captando nuevos mercados y teniendo las oportunidades de crecer como negocio, ofrecer productos de calidad para cuidar la salud de los consumidores. Con calidad, innovación y competitividad que ayuda a elevar los estándares de la región y contribuir en el desarrollo de la economía del Ecuador y generar nuevas fuentes de empleos.

En lo social, esta investigación servirá como guía de referencia para propietarios de establecimientos del sector agropecuarios. Esta información contribuirá para la realización de planes de mejoras que busque la satisfacción del cliente.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administración.

Área: Compra y Venta de cereales (granos: arroz, maíz y cacao) Agropecuario.

Aspecto: Plan de Diseño Organizacional, ventas y compras de productos agropecuarios.

Tema: Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Delimitación geográfica: Provincia Los Ríos, Cantón Baba.

Delimitación temporal: Enero del 2021 a junio del 2021.

1.8 Idea a defender

La elaboración de un plan de diseño organizacional para “Comercial Maholy” favorecerá el desarrollo de sus operaciones.

1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad

La Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil en su Línea de Investigación Institucional proporciona 4 ejes principales, de los cuales aquel que se adapta al proyecto de investigación es el siguiente:

- Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Dentro de la Línea de Investigación Institucional, en el Dominio 1 existe 4 énfasis de los cuales se escogió:

- Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Considerando esta Línea Institucional se determina que la Línea de Investigación de acuerdo a la facultad es:

- Desarrollo empresarial y del talento humano

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico: Antecedentes

2.1.1 Estado de Arte

Dado el presente proyecto de investigación es importante realizar el análisis mediante el estado de arte por lo cual nos beneficiara al encontrar Tesis con temas similares para guía de nuestro Trabajo de Titulación llamado Plan de Diseño Organizacional en el Comercial Maholy. A continuación, se detallan los siguientes:

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

Otro antecedente es el trabajo de (Vives & Torres, 2017) cuyo proyecto es “Diseño organizacional para la empresa COMECSA S.A. del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena” presenta que por ende, la propuesta de un diseño organizacional permitirá tener una estructura formal para la empresa COMECSA S.A., donde se podrá contar con un organigrama estructural que mostrara la adecuada distribución de puestos de trabajo y manuales de funciones que plasmaran las respectivas 11 asignaciones de funciones, lo que será de gran beneficio para la empresa y a su vez permitirá una mejora en la gestión administrativa.

(Carreño Michael & Katherine Peñafiel, 2019) en su estudio de investigación titulado “Plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. de la ciudad de Guayaquil, para el mejoramiento del desempeño de las actividades de la organización”. Realiza una investigación descriptiva identificando la problemática de la empresa objeto de estudio mediante entrevistas, dentro de la investigación de campo se visitaron las instalaciones de la compañía, además realizó una investigación bibliográfica investigando una base teórica relacionada con el problema de investigación. a donde se detalló teorías y definiciones acordes a la problemática presentada.

(Nowak & Sepertegui, 2019) en su investigación con título “Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz AS”, donde se señala que el problema en dicha organización es que todos los procesos se han desarrollado de forma empírica en base a la experiencia de los trabajadores y las situaciones que se van presentando en la vida diaria ya que la compañía no cuenta con un plan de diseño organizacional ni procesos de trabajo sistematizados, en la investigación se realizaron encuestas y entrevistas al personal, finalmente se elaboró un organigrama especificándose las funciones de cada empleado, determinando que era necesario realizar un plan de capacitación que mejore las habilidades del personal.

(Canteral & Moran , 2019) en su investigación con título “Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A.” donde indica que el en la actualidad, aún existen compañías que desarrollan sus actividades de manera empírica; es decir, sin apearse a un modelo administrativo que le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos. La aplicación de las herramientas administrativas, logrará que se alcancen las metas propuestas por los inversionistas.

(Baquerizo & Zamora, 2020) con su título “Plan de diseño organizacional para la empresa Cheflogistics S.A.” indica que el presente trabajo de investigación busca que la alta dirección cuente con una herramienta para que sus colaboradores realicen sus actividades diarias, evitando la aparición de errores voluntarios o involuntarios optimizando los recursos y generando una ventaja competitiva frente a la competencia. Por lo tanto, la elaboración de un plan de diseño organizacional es importante para que la alta dirección de esta entidad pueda ejecutar sus servicios sistemáticamente, de forma metódica y organizada para garantizar la confiabilidad de la información y permanencia en el mercado.

(Cano Dominguez, 2019) con el título “Diseño de plan organizacional para la empresa BLUECORP S.A.” tiene como objetivo elaborar un modelo de diseño organización mediante la aplicación de estrategias administrativas que aporten al mejoramiento de la gestión corporativa de la organización, El diseño organizacional se basa en una alineación estratégica administrativa, trabaja para la formación de la estructura, pasando cada una de estas, por un análisis basado en el logro del objetivo y un análisis de relaciones entre ellas.

(Toca Suarez, 2017) con su Tesis titulada “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE CUITIVA - EMCUITIVA S.A. ESP” indica que en este estudio se indagó en el diseño organizacional en las diferentes áreas funcionales de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva. Se elaboró un diseño organizacional aplicado específicamente en las

áreas funcionales administrativa y comercial, dando como resultado la necesidad de rediseñar la misión, visión y el organigrama, la creación del área comercial, la creación de los manuales de funciones para los cargos de gerente, gestor administrativo y gestor comercial.

Por medio de los diferentes trabajos de Titulación que tienen como objetivo común el Plan de Diseño Organizacional, en el cual, las empresas desarrollan sus actividades de manera empírica; es decir, sin apearse a un modelo administrativo que le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos. Esta es una de las razones por las que muchas pequeñas y medianas empresas no logran mantenerse vigentes en el mercado, ya que por la ineficiencia de sus operaciones presentan a largo plazo problemas administrativos que luego se terminan exteriorizando y afectando su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Para realizar un plan de diseño organizacional se busca contar con una herramienta para la alta dirección y los trabajadores realicen sus actividades de manera óptima, tratando de evitar caer en errores, también siendo competitivo en el mercado y lograr la optimización de recursos.

Para la alta dirección es de suma importancia que los servicios que se ofrecen sean se forma sistemática, metódica y de manera organizada. Se busca garantizar la permanencia en el mercado y la confiabilidad de los clientes.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Administración de empresas

Afirma Fernández (2010) que “Las relaciones personales y laborales se desarrollan mediante el estudio metódico enfocado en el objetivo de diseñar procesos de trabajo eficientes”. La Administración de Empresas permite organizar los recursos que cuenta la empresa u organización, también dirige y controla las actividades y procesos de la entidad que se ejecutan diariamente con eficacia y eficiencia para lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Importancia de la administración

La importancia de la administración se basa en:

- Emplear en las grandes compañías la administración técnica que no podrían existir si no aplican una efectiva administración.
- Plantear avances en el recurso humano y material que requiere la compañía para mejorar su rendimiento y conquistar el éxito.
- Integrar mejoras en las diferentes áreas de la compañía tales como: Talento humano, recursos financieros, maquinaria y equipos, entre otros. (Reyes, 2014, p. 16)

Para la gestión administrativa es fundamental contar con mejoras en la productividad con lo que se lograra optimizar los recursos disponibles para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos empresariales.

La importancia de la administración distribuye con efectividad el rendimiento y desarrollo de los recursos humano y material que posee la empresa para la correcta administración.

Planeación

La planeación es una herramienta que nos sirve para la elaboración de estrategias con el fin de conseguir y cumplir un objetivo concreto que se lo detalla a continuación:

Planeación tiene como objetivo la previsión de futuros escenarios que nos ayuda a definir los resultados que se han obtenido por medio del análisis del entorno para lograr disminuir los riesgos, con el fin de optimizar los recursos que tiene la empresa e implementar estrategias para conseguir cumplir la meta que tiene la organización y mantenerse en el mercado y siendo exitosa. (Münch, 2013).

Estrategia

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.” (Munch L., 2013).

2.2.2 Plan de Diseño Organizacional

Al hablar de un plan de Diseño Organizacional, se refiere a que la alta dirección cuenta con un haz bajo la manga es decir un plan maestro en que se reúnen los directivos para tomar decisiones estratégicas corporativas en beneficio de la empresa y su permanencia en el mercado, buscando satisfacer las expectativas de los clientes.

2.2.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional se define por medio de la organización de los individuos y grupos, que buscan coordinar las tareas y como se dividen. En este mundo globalizado las organizaciones se ven la obligación de practicar y definir las estrategias por medio de los proyectos estructurales organizacionales que nos sirve para confrontar las oportunidades y amenazas.

La teoría del diseño organizacional empezó por identificar las funciones por medio del control en la organización. Mediante la aparición de los sistemas y sus teorías de contingencia, el diseño organizacional es importante dado su componente crítico de la organización y su posición en la investigación

El diseño organizacional contribuirá a realizar de manera planificada cada tarea, con funciones diseñadas para cada uno de los que conforman la cadena de mando de la empresa,

detallando cada una de las competencias requeridas del personal de cada área, lo que ayudará en el compromiso del personal y a la motivación para lograr un trabajo en equipo y en armonía. (Batista, 2019)

“El proceso de diseño, es la herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos”. (Barrios, DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA UNIDADES EMPRESARIALES AGROINDUSTRIALES , 2009)

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existen conflictos de intereses, que existe duplicidad de funciones (con el subsiguiente despilfarro de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc. Los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa.

Así, el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. Como bien lo dice Rico, al plantear que “cuando se diseñan organizaciones se hace implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional”. (Barrios, 2009).

Un buen diseño organizacional ayudará siempre a establecer que se debe de hacer y quien debe de hacer cierta actividad, mejorará la integración y coordinación de sus miembros, que aprovecharan sus recursos para que puedan trabajar de una forma más eficiente y eficaz. El establecer el adecuado diseño organizacional puede pasar por ciertas etapas que constituyen un ciclo que se renueva en un todo por parte por parte, ya que como todo proceso debe de ser dinámico para su buen funcionamiento y evite se estático y tedioso para sus involucrados. (Tipaz, 2019).

2.2.4 Elementos del diseño organizacional

Un proceso de diseño exitoso radica en la comprensión de sus elementos como parte de un todo que se influyen. Los elementos del diseño organizacional son:

- La especialización del trabajo
- La departamentalización
- Autoridad, responsabilidad y poder

- Alcance del control
- Centralización y descentralización
- Formalización

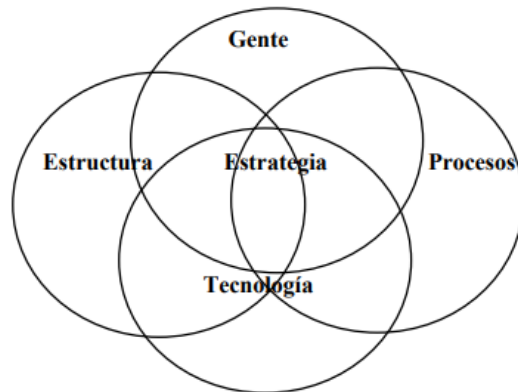


Figura 1: Componentes del diseño organizacional
Fuente: (Arevalo, 2013)

Diseño empresarial

El diseño organizacional empresarial se determina por medio de la suma del trabajo total en el que se divide las diversas tareas, logrando la coordinación de las tareas de los colaboradores. El fin de Diseño empresarial está fundamentado en que la empresa se logre crear una armonía interna entre los colaboradores, alineados a la política de la organización.

Es un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un estudio de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. (Sanchez, 2012)

Entre los modelos de Desarrollo Organizacional se encuentra el de Lawrence y Lorsch, conocido también como un modelo de diagnóstico y acción, toma como punto de partida la diferenciación y la integración en donde la división de trabajo y la coordinación son importantes, lo que lleva al concepto de confrontaciones, aspectos que se dan dentro de los grupos de trabajo al interior de la organización. (Fernandez & Rivera, 2019)

El diseño organizacional es una herramienta de proceso que nos sirve para elegir la estructura de responsabilidades, tareas y las relaciones laborales que se dan dentro de la empresa.

"Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros", señala Henry Mintzberg. (conexionesan, 2016)

Organigrama

El organigrama de una empresa es un esquema gráfico que representa la estructura interna de una organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias de la misma. Este esquema brinda información esencial sobre las estructuras departamentales y la organización de una empresa para comprenderla de un vistazo. (eserp, 2021)

Clasificación de organigrama

El organigrama de una empresa es una estructura que se puede representar de diferentes maneras, no solo desde el punto de vista gráfico sino también según el tipo y la cantidad de información que se desee reflejar. Descubre a continuación cuáles son los principales tipos de organigramas empresariales que existen. (eserp , 2021)

- **Por su naturaleza**

Micro administrativo

Se trata de una sola organización por el cual, se habla de ella en forma general y no es necesario mencionar ninguna área en específica.

Macro administrativos

Se trata de 2 organizaciones en adelante

Meso administrativos

Se trata de una o más organizaciones que tienen una misma actividad económica. El término meso administrativo es mayormente utilizada en el sector público y privado.

- **Por su ámbito**

Generales

Muestra la información de la organización de manera representativa en el cual se determina el nivel jerárquico, definiendo su magnitud y características.



Figura 2: Organigrama de Dirección General

Fuente: (Thompson I. , 2017)

Específicos

De manera particular se muestra la estructura de un departamento de la empresa.

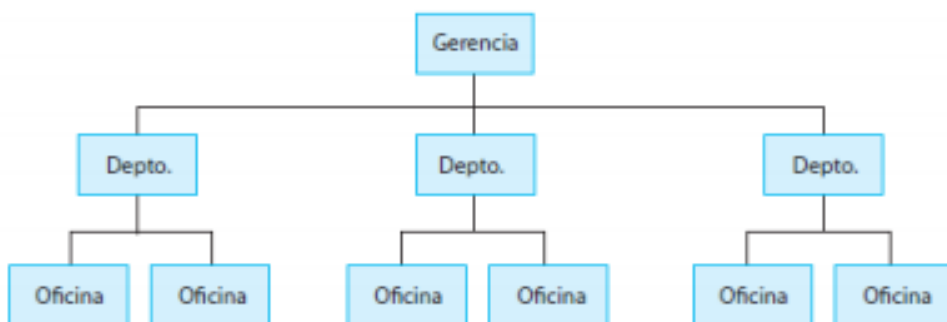


Figura 3: Organigrama de Gerencia General

Fuente: (Sosa, 2015)

- **Por su contenido**

Integrales: Son aquellas representaciones graficas en que las áreas de la organización se entrelazan por medio del nivel jerárquico o por su dependencia.

Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



Figura 4: Organigrama de Dirección General

Fuente: (Sosa, 2015)

Funcionales

Muestra lo más importante de las funciones que son asignadas a cada colaborador de la empresa.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

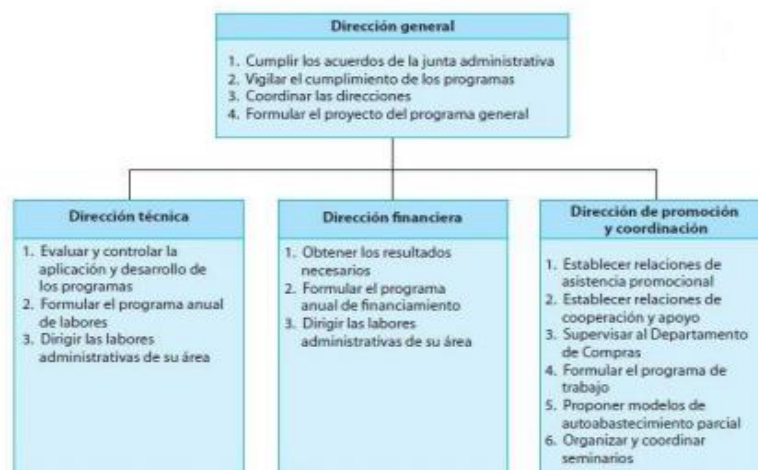


Figura 5: Organigrama de la Dirección General (Funciones)

Fuente: (Sosa, 2015)

De puestos, plazas y unidades

Muestra las necesidades que tiene las áreas de cada organización es decir los puestos o vacantes disponibles y el número de colaboradores que existen o son necesarios en cada departamento. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

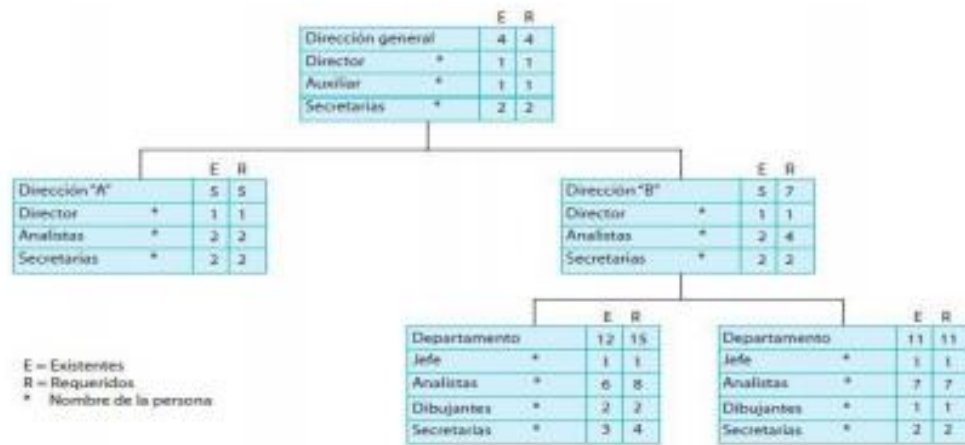


Figura 6: Organigrama de puestos, plazas.

Fuente: (Sosa, 2015)

- **Por su presentación**

Verticales

Muestran las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

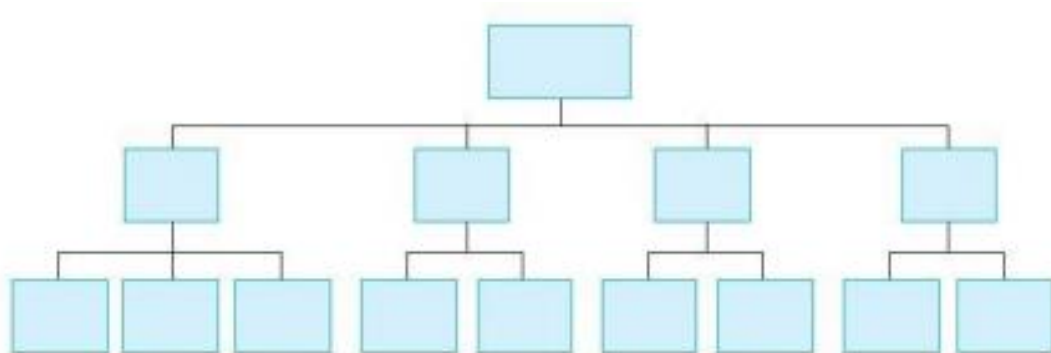


Figura 7: Organigrama Vertical

Fuente: (Sosa, 2015)

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

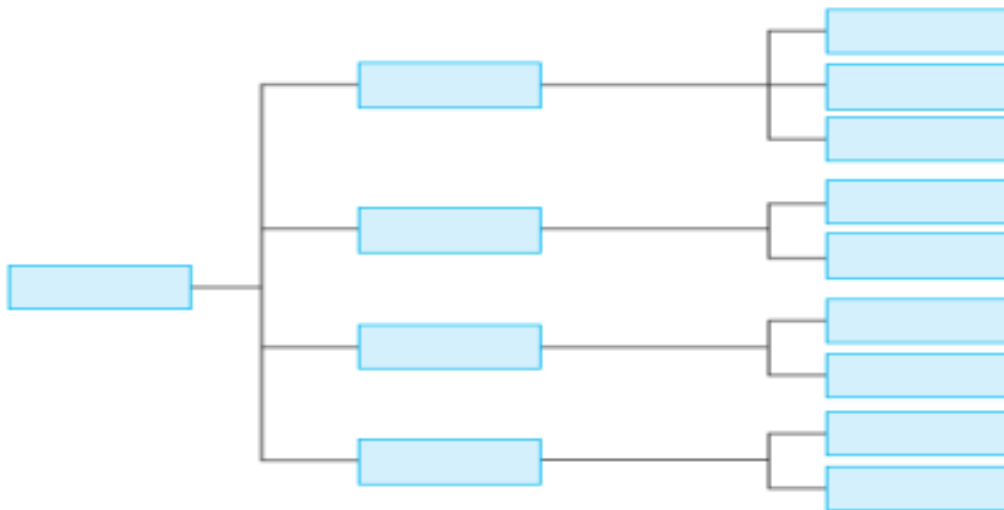


Figura 8: Organigrama Horizontal

Fuente: (Sosa, 2015)

Mixtos

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

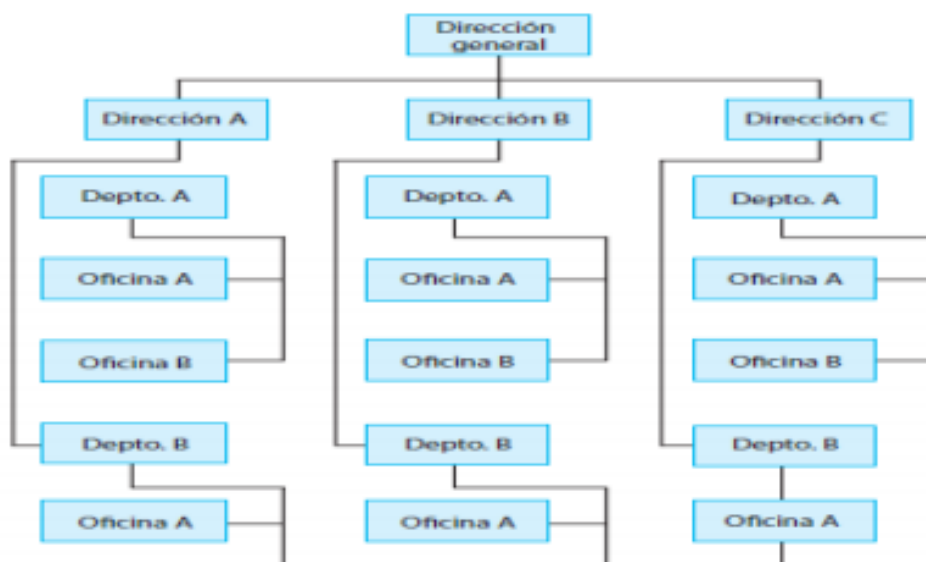


Figura 9: Organigrama Mixto

Fuente: (Sosa, 2015)

De bloque

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

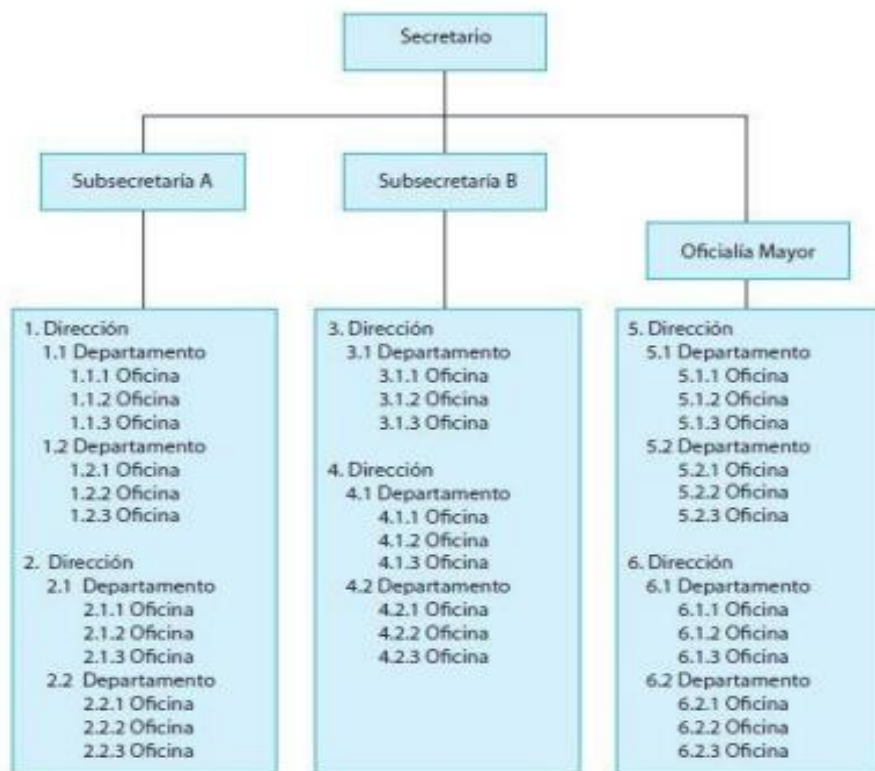


Figura 10: Organigrama de Bloque

Fuente: (Sosa, 2015)

2.2.5 Política organizacional

También llamadas políticas organizacionales, van a ser definidas por la alta dirección de la empresa y consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que son aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha empresa.

Todos los trabajadores de la empresa deben tenerlas siempre en cuenta y actuar según está previsto por ellas, de esta manera la empresa va a obrar siempre de una manera homogénea. “Lo suyo es que estas políticas se fijen de manera expresa, por escrito y que sean accesibles a todo el mundo, dentro y fuera de la empresa”. (Software DELSOL, 2021)

Niveles de planeación estratégica en la organización

La administración de las organizaciones tiene como fin cumplir y ejecutar los objetivos estratégicos que tiene la empresa para saber dónde van a ir por medio de las metas generales que marcan el rumbo a seguir. En la actualidad las organizaciones funcionan como conjuntos que se alineen con la misión, la visión y la estrategia. En la actualidad el mercado se vuelve

más competitivo es importante contar con estrategias para lograr el éxito y su permanencia en el mercado.

La organización es administrada en tres niveles: el institucional, el intermedio y el operativo. Veamos cada uno:

Nivel Institucional

Por medio de este nivel estratégico que es el punto más alto que tiene la organización y se constituye por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización. Se establecen los objetivos organizacionales por medio del análisis para tomar una correcta y acertada toma de decisiones estratégicas que nos ayuden a mantenernos comunicados con el entorno tanto interno como externo. Posee cierto grado de incertidumbre al no poder contar con el control de lo que sucederá en el futuro.

Nivel Intermedio

Por medio de este nivel también llamado táctico o gerencial, es el encargado de seleccionar, preparar, distribuir y de colocar a los colaboradores en las áreas que sean necesarias y necesite de personal, además es el nivel en el que se manejan los problemas que se ocasionan por la toma de decisiones en el nivel operativo.

Lo integran la administración media de las organizaciones, es decir, los gerentes de cada departamento que están encargados de cumplir los objetivos que ha trazado la organización para su cumplimiento. Este nivel es el mediador entre ambos elementos (nivel institucional y operativo). El nivel intermedio amortigua los impactos y la incertidumbre que provienen del nivel institucional, los absorbe y los canaliza para transmitir al nivel operativo los programas y procedimientos de trabajo que éste deberá seguir para ejecutar las tareas básicas de la organización con eficiencia.

Nivel Operativo

Por medio de este nivel también llamado técnico o núcleo técnico, están ubicadas los departamentos inferiores de la empresa. Esto englobe las labores diarias y que sean eficientes en las tareas de la organización y están orientadas a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades que se ejecutan en este nivel. Esto tiene una relación directa con la producción de productos o servicios de la organización de la empresa.

Los recursos que cuenta las empresas como las maquinarias, equipos, instalaciones, oficinas que están relacionadas al nivel operativo que debe ajustarse a la rutina y procedimientos estipulados en la política de la empresa. Por tanto, el nivel operativo funciona casi siempre como un sistema cerrado y determinístico.

2.2.6 Teoría Clásica

Henry Fayol (1.841 – .1925)

Estudio en Lyon, Francia, continuó en la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne logando el grado de ingeniero en minas (1.860). Nació en Constantinopla. Henry Fayol trabajó siempre en la misma empresa en la extracción de carbón y fundición de hierro, su experiencia y éxito se derivaron de su exitosa función y tareas que realizó formando una empresa estable y sólida. Fayol es quien ha desarrollado el enfoque clásico de la administración.

Fayol desarrolló una metodología positiva que se podía ejecutar observando hechos, creando reglas y en su época su modelo de administración fue bastante riguroso, se fundamentaba en el desempeño del gerente en las organizaciones, y su búsqueda lo direccionó a la planeación, organización, dirección y control lo que llama Fayol “Proceso Administrativo” y sus 14 principios llegan a ser una guía de los administradores o gerentes.

Su modelo se basa en tres aspectos:

- ✓ La división del trabajo.
- ✓ La aplicación de un proceso administrativo
- ✓ La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

1. **Funciones técnicas.** Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
2. **Funciones comerciales.** Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.
3. **Funciones financieras.** Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
4. **Funciones de seguridad.** Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
5. **Funciones contables.** Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.

6. **Funciones administrativas.** Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.

Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, es decir, los descritos en los apartados anteriores. No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

Las teorías de Fayol todavía hoy siguen teniendo vigencia e importancia, ya que es un esquema que siguen gran parte de las organizaciones para conseguir buenos resultados a todos los niveles. Su aplicación ha hecho que muchas empresas funcionen de forma sistemática durante mucho tiempo, consiguiendo así una buena coordinación en todos los ámbitos.

Principios básicos de organización de la empresa y las funciones básicas

Fayol fue el impulsor y el que desarrolló los conocidos como 14 principios fundamentales, entrando en profundidad en el papel de los mandos intermedios y la dirección, para tratar como deben organizarse, tomar decisiones e incluso interactuar con los demás trabajadores de la organización. Esta teoría trata métodos de dirección innovadores y ha trascendido todos estos años.

Los 14 principios de gestión de Fayol

1. **División del trabajo.** Cada empleado tiene una habilidad distinta y un punto fuerte que hay que explotar. En función de la experiencia de cada uno pueden considerarse especialistas en algo, incluso generalistas. Si hay cierta especialización en un ámbito, esta aumenta la eficiencia y la productividad, ya que hay mayor precisión en cada tarea que se realiza. Este principio es aplicable a todos los trabajadores y mandos de la empresa.
2. **Autoridad y responsabilidad.** La autoridad conlleva responsabilidad y cierto riesgo, y los encargados de hacer que la empresa funcione deben asumir dichas responsabilidades haciendo que el equipo de dirección tenga el poder de dar órdenes a los demás empleados.
3. **La disciplina.** La disciplina conlleva obediencia y respeto hacia los valores fundamentales. Una buena conducta y la creación de relaciones basadas en el respeto

es la clave que sustenta una relación de calidad entre todos miembros de la organización, desde dirección a los mandos más bajos.

4. **Unidad de mando.** Se refiere a la importancia de que cada empleado recibe órdenes sobre las tareas que debe realizar de un único mando, y que explique los resultados de cada faena a esa misma persona. Cuando se reciben órdenes de diferentes personas esto puede llevar a la confusión y entrar en conflictos que, están al mando de una sola persona, pueden ser evitables. Con la unidad de mando se pueden establecer responsabilidades y asociar errores de forma mucho más sencilla.
5. **Unidad de dirección.** Esta hace referencia al enfoque y a la unidad de las actividades, es decir, todas deben trabajar hacia un mismo objetivo, detallado específicamente en el plan de acción. Los que se encargan de la dirección son los máximos responsables del plan y tienen la función de supervisar la evolución de las tareas planificadas para cumplir los objetivos establecidos. En este caso cobra mucha importancia la disciplina y la organización de los equipos.
6. **Subordinación del interés individual al general.** En todo tipo de empresas existen diferentes clases de intereses, ya que cada empleado tiene intereses particulares, pero nunca deben prevalecer sobre el interés de la empresa. La estrategia y enfoque empresarial está enfocado hacia los objetivos de la entidad, y este principio debe ser respetado por todos los integrantes, sobre todo por la dirección.
7. **Remuneración.** Es importante contar con empleados que estén motivados y que sean totalmente productivos. La remuneración debe ser coherente y justa para todos, para que se sientan felices en sus trabajos y de esta forma aumente la productividad. Existen dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, la segunda trata sobre promociones dentro de las empresas, premios, reconocer méritos y esfuerzos, entre otros reconocimientos.
8. **Jerarquía.** Fayol exige un respeto máximo a los mandos más altos, estableciendo así una línea muy clara de autoridad y jerarquía en la organización, pasando por todos los niveles de esta. Resalta que debe haber un organigrama bien definido donde se estipule el nivel en el que se encuentra cada persona, para poder reportar información a la persona adecuada en todo momento y así evitar errores de comunicación innecesarios.
9. **Centralización.** La autoridad a la hora de tomar decisiones debe estar repartida de forma equilibrada y coherente, sobre todo en empresas grandes con mayor volumen de negocio y personal. Para ello, Fayol propone la centralización, que implica una cierta concentración de autoridad en manos de la parte más elevada de la jerarquía. Pero, sin

duda, en algunos casos dicha autoridad debe delegarse, siguiendo la estructura de cada entidad. Para un correcto funcionamiento hay que mantener la autoridad en manos de los niveles de la jerarquía pertinentes.

10. **Orden.** Cada empleado debe tener los medios y recursos necesarios para poder desarrollar de forma adecuada las funciones que se le han asignado. Además, cada uno debe ocupar el sitio de trabajo que sea más adecuado según sus puntos fuertes y capacidades. Y, sobre todo, en cada momento hay que mantener el orden a todos los niveles para poder garantizar un ambiente de trabajo óptimo y en buenas condiciones.
11. **Equidad.** Remarca que los trabajadores deben ser tratados en todo momento con equidad, amabilidad y por igual, independientemente de su función o procedencia. Cada uno debe estar en el sitio más correcto para él, para poder ofrecer el máximo rendimiento y contribuir a una mejora de resultados. Todos merecen ser tratados de forma justa e imparcial sean o no subordinados.
12. **Estabilidad.** Este principio fundamental hace referencia a la importancia de la estabilidad del personal, es decir, de la especialización. Remarca que una elevada rotación puede perjudicar un correcto funcionamiento de las áreas y reducir de forma notoria la seguridad que sienta la persona en el lugar de trabajo.
13. **Iniciativa.** Incentiva de forma clara la importancia de la iniciativa de cada trabajador para realizar tareas, es decir, la flexibilidad y libertad para poder aportar valor en su puesto de trabajo. Debe prevalecer la tolerancia ante errores, ya que todos somos humanos y podemos cometerlos. Para ello, es importante ser empático y tolerar posibles erratas.
14. **Espíritu de cuerpo.** En este caso se promueve el trabajo en equipo, esencial para que haya colaboración y participación en todos los aspectos. Además, es vital para la unidad entre todos los miembros de las empresas. De esta forma, se contribuye a un buen desarrollo de la cultura empresarial y favorece en cierta medida a la confianza que puedan tener unos con otros.

Los 14 principios fundamentales de Fayol buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases. Cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía.

Henry Fayol menciona que las funciones administrativas son muy importantes en todo tipo de empresas; dentro de las funciones se mencionan a las siguientes:

- ✓ Planear. - Enfocado a visualizar a futuro creando un esquema de acción para alcanzar ese objetivo.
- ✓ Organizar. - Crear, construir, elaborar la estructura de la empresa con la asignación de funciones y recursos.
- ✓ Dirigir. - Encaminar, destinar, ordenar a los colaboradores y todo el personal para que cumplan lo estipulado en la organización; así como también dotar de autoridad y responsabilidad a los cargos.
- ✓ Coordinar. - Disponer, enlazar, conjugar todas las acciones programadas para que se cumplan las interrelaciones.
- ✓ Controlar. - Verificar, evaluar, supervisar todo lo ejecutado y que tenga coherencia con lo planificado.

Estos elementos administrativos crean y forman el proceso administrativo, se dan en cualquier ámbito empresarial simple o complejo y la esencia de su operatividad es la misma en todos los casos.

2.3 Marco Conceptual

Plan de Diseño Organizacional. - Es una metodología que define todo aquello que la empresa quiere lograr, conseguir y como lo vas a obtener por medio de procesos y estrategias.

Administración. - Es una ciencia social que se encarga de maximizar beneficios, cómo, a través de: organizar, dirigir, planificar y controlar los recursos de una organización.

Agropecuario. - Es la parte del sector primario de la economía que está formado por la agricultura y la ganadería (o pecuario) que son los encargados de obtener recursos naturales para la producción de materias primas.

Diseño Organizacional. - Metodología que tiene por objetivo identificar los aspectos inoperantes de una empresa. Consecuentemente, analiza el flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas.

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

Actividad Comercial: Se trata del intercambio de bienes o mercancías simbólicas.

Comerciante: Persona que ejerce actividades comerciales en un lugar propio o de forma ambulante.

Empresa: Entidad socio – económico conformada por personas, materiales y técnicos con el propósito de lograr utilidades por medio de su participación en el mercado de servicios y bienes.

2.3.1 El macro ambiente de una compañía

Un macro ambiente es el control de una compañía o negocio para poder tener éxito por lo cual se debería de implementar y examinar el ambiente externo que conforma, los aspectos demográficos, las fuerzas sociales, factores políticos, ambiente natural, factores globales, factores tecnológico Condiciones económicas generales, en cuanto el Ambiente Industrial y competitivo inmediato consta de: Proveedores, Productos sustitutos, compradores, Empresas de reciente ingreso, Empresas Rivales.

- **Aspectos demográficos**

Por medio del estudio de la población humana en términos de ubicación, densidad, edad, ocupación, genero, raza, magnitud y datos estadísticos. Las tendencias demográficas son los cambios de la edad, sexo, nivel socioeconómico, ocupación, nacionalidad, estado civil, tamaño y familias, religión, etc.

- **Fuerzas Sociales**

Fuerzas sociales conlleva a como impacten el negocio por medio de las actitudes, factores culturales y la vida social, como puede ser la Iglesia, los sindicatos, los partidos políticos, el ejército, etc. Estos movimientos sociales son motivadores para que se unan miembros de la sociedad para participar en acciones colectivas.

- **Condiciones económicas generales**

La situación economía observa que le afecta al negocio por medio de ciertos factores importantes como la tasa de crecimiento económico, de desempleo, inflaciones, interés, déficits y otros factores importantes. Estos factores económicos detallan si sus condiciones afectan o no al consumidor.

- **Factores Políticos/regulatorios/legales**

Son las condiciones y procedimientos políticos leyes que deben cumplir la empresa para que no les afecte a sus trabajadores. Establecen leyes laborales, políticas que tienen que desempeñar en la empresa.

- **Fuerzas Globales**

Las fuerzas globales son el crecimiento económico que se da en diferentes países, creando nuevos mercados grandes para entrar y generar mayor ganancia por lo cual influye elementos importantes como la inversión internacional, barreras comerciales, restricciones, y sanciones para observar como respectivamente compite con empresas extranjeras dentro o fuera del país.

- **Ambiente Natural**

El ambiente natural es el grado de concientización ecológica de cada empresa, las normas protectoras del medio ambiente que requiere como el clima, fuerzas ecológicas cambio climático, escasez de agua.

- **Factores Tecnológicos**

En la actualidad el factor tecnológico juega un papel de mucha importancia para la empresa moderna. Son estos avances tecnológicos que ayudan a la empresa a tener nueva oportunidad en el mercado, facilita a las empresas por medio de las redes sociales promocionar sus productos y precios. (Peteraf & Strickland, 2003)

Componentes del Macro ambiente de una compañía

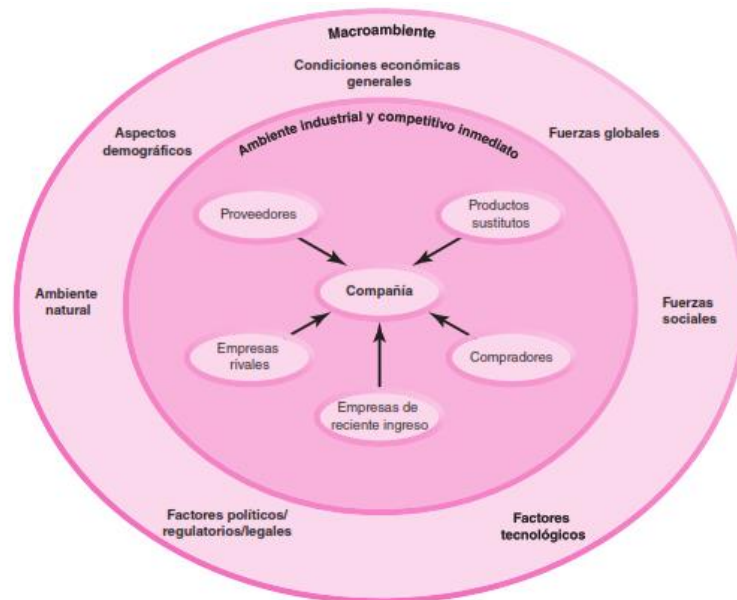


Figura 11: Componentes del Macro ambiente de una compañía

Fuente: Administración estratégica: Teoría y casos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

En el proceso de elaboración de los componentes del macro ambiente y micro ambiente para este proyecto los aspectos demográficos ayudarán a determinar económicamente el tamaño del mercado para el Comercial Maholy. Los factores tecnológicos ver si están encaminadas con los equipos y sistemas tecnológicos para hacer llegar a los clientes los

productos y servicios ofrecidos por el Comercial Maholy teniendo varias opciones a diferencia de los competidores.

Los clientes se enfoca en el servicio, calidad del producto, ambiente, promociones y hacen comparaciones entre sus competidores también existen una gran cantidad de proveedores de la materia prima principal en el sector centro de la ciudad, dando así que la dueña Comercial Maholy tenga la libertad de abastecerse del proveedor que le otorgue un mejor precio y producto, también de tener un gran volumen de ventas, entre los productos sustitutos son muy pocos que sustituyan este servicio, (productos de granos como: maíz, Arroz y Cacao). También observar a los nuevos competidores que entran al mercado los cuales sería los competidores pequeños y medianos, respecto a los competidores grandes son negocios con una larga trayectoria en el mercado y están muy bien posicionados haciendo más difícil el ingreso de un nuevo competidor grande en el sector agropecuario.

2.3.2 Modelo de las cinco fuerzas PORTER

Las fuerzas competitivas en cada empresa son diferentes. El modelo de competencia de las cinco fuerzas es muy importante en las empresas ya que este permite analizar los tipos de competencias que hay en el mercado.

Las 5 fuerzas de PORTER:

La Competencia de Vendedores Rivales

- La rivalidad se aumenta debido a que los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más. Cuando nuestra competencia tiene un producto o servicio similar a la nuestra su diferencia es la calidad, precio entre otras y así conseguir llamar la atención del cliente dando a creer que va a realizar ya sea las mismas funciones a un precio ya sea menor.
- La rivalidad se incrementa cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el Producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento. Por lo general esto se puede ver con productos estacionales que se utiliza ya sea según su necesidad.
- La rivalidad es mayor cuando se incrementa el número de competidores, y conforme semejan en tamaño y fuerza competitiva. Mientras el mercado tenga más competidores se formará una lucha feroz ya que cada uno quiera ser mejor que el otro.
- La rivalidad se intensifica cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria. Cuando en algunas empresas se dan cuenta que mantienen uno

que otro producto que no es fácil de vender por lo cual se da un respaldo al empleado y genera mayor competitividad.

La rivalidad entre los competidores se forma una guerra ya sea por sus estrategias y precios.

La Competencia De Nuevos Participantes A La Industria

Las nuevas empresas competidoras son aquellas que entran al mercado con nuevas ideas, innovación ante las otras empresas que ya se encuentran en competencia ellos tratan de que las nuevas empresas tengan dificultades en el mercado, por lo general estas al reciente ingreso deberán realizar mayor publicidad, descuentos para así llamar la atención del mercado y ser reconocidos.

- Las ventajas significativas de los costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. Al haber en el mercado empresas ya existentes están tienen el conocimiento y experiencia de lo que han vivido día a día saben cómo ahorrar en que deben gastar y que no, que es lo mejor para la empresa.
- Las ventajas de costos favorecen a las empresas ya existentes que tienen conocimiento de los proveedores con precios bajos, mayor facilidad de acceso de materia prima, ubicación como soportar a pérdidas que se tendrán por errores que se van cometiendo en el transcurso del tiempo.
- Tratar de que nuestra marca se ha conocida por los clientes para que así en el momento de realizar su compra ellos directamente busquen nuestro producto o servicio y que su calidad sea la mejor para así obtener la lealtad del consumidor hacia nosotros.
- Altos requisitos de capital. Tener una fuerte cantidad de capital nos hará tener más empresas potenciales que desean ingresar.

La competencia de los productores de productos sustitutos

Son bienes que compiten en el mismo mercado, son productos sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad, representa para la empresa una amenaza, mientras, que su inexistencia, representa una oportunidad.

El poder de negociación de los proveedores

Al momento de realizar la negociación con los proveedores se debe tener una fuerza de negociación para optar por reducir la cantidad que tiene disponible en productos de forma eficaz, es decir, hay poco sustitutos para que los compradores puedan cambiar. Los proveedores poseen una posición de fuerte en referencia a los productos y servicios que suministran como componente esencial del producto final de su cliente. Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.

- La falta de productos por parte de los proveedores
- Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.
- Mejorar el desempeño o calidad de nuestro producto por medio de los insumos que nos entregan los proveedores, para mejorar la calidad de nuestro producto y estos tengan un buen precio.
- No es bueno para el proveedor ya que al tener facilidad de adquisición sus precios bajan por la poca demanda.

Cuando la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.

Al reconocer la participación de los proveedores en una industria es importante porque tiene varias diferencias en los proveedores. El administrador debe identificar los tipos de proveedores y ver que insumos distribuyen.

Los Clientes y su Poder de Negociación

Los compradores con fuerza en el negocio disponen el precio al que desea adquirir. Los minoristas saben tener mayor poder en la negociación sobre los vendedores de la industria influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son importantes para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final, mientras los consumidores individuales pocas veces tienen poder en las negociaciones reales cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores.

- El poder de los compradores por medio de las negociaciones es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos. Los compradores pueden elegir con facilidad la marca o adquirir de varios vendedores.
- El poder del comprador cuando este trata de elegir por su precio bajo, lo que en ocasiones llega a ser una baja calidad.
- Entre mayor se ha la cantidad de compradores estos tienen poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores. A menor cantidad de compradores, más competencia para los vendedores por los clientes y menor facilidad para hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor.
- El poder del comprador es mayor si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos. En una demanda débil se crea un “mercado de compradores”, en los que se buscan las mejores ofertas para obtener las mejores

condiciones de no ser así, una demanda fuerte crea un “mercado de vendedores” y traslada el poder de negociación a los vendedores.

- Los compradores ganan espacio si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor. Mientras mayor información tengan con la facilidad de encontrar en internet, más poder de negociación.

Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

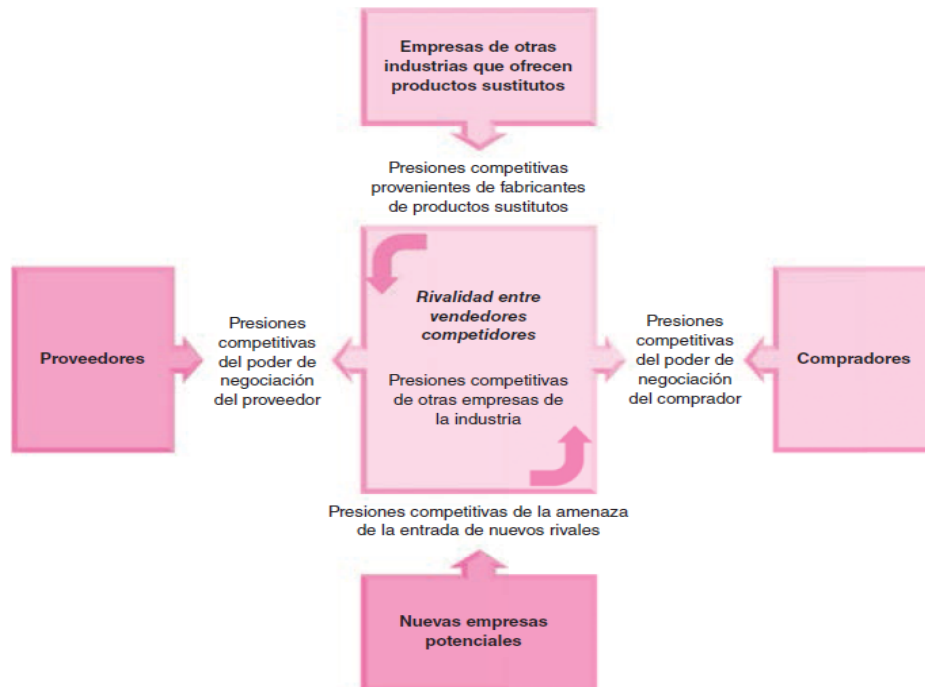


Figura 12: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

Fuente: Administración estratégica: Teoría y casos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Las 5 fuerzas de PORTER para el Comercial Maholy es muy útil, ya que permite realizar estrategias contra la competencia implementando todos los conocimientos obtenidos para sobresalir en el mercado diferenciándose de las demás y así poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades, ver quiénes serán sus compradores o al tipo de mercado que se dirige. Ser capaz de clasificar y utilizar estas fuerzas para poder conseguir un mejor análisis en todos los sentidos y lograr una ventaja competitiva sobre todo con las empresas que compiten con el mismo producto y/o servicio.

2.3.3 Cadena de valor representativa de una empresa

La cadena de valor representativa de una empresa es una herramienta esencial para poder conocer como una empresa crea valor para sus consumidores. En la que podemos encontrar actividades primarias y de apoyo. En las actividades primarias tenemos:

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** Son todas aquellas actividades relacionadas a la adquisición de materia prima, recibir y almacenar materiales de los proveedores y el manejo adecuado de los inventarios.
- **Operaciones:** Son aquellas actividades relacionadas con el producto final como el empaquetado, etiquetado y embalaje.
- **Distribución:** Se da por medio de la distribución del producto hasta llegar al consumidor final.
- **Venta y marketing:** Actividades relacionadas con la promoción del producto para poder incrementar el número de compradores.
- **Servicio:** Muchas organizaciones crean un valor agregado al ofrecer este punto, dando a los clientes servicios como la instalación, reparación y atención al cliente.
- **Margen de ganancia:** Podemos encontrar dentro de la cadena de valor esto se lo conoce como margen de ganancias, esto es muy necesario para los dueños y accionistas, porque estos son los que corren riesgos al momento de invertir su capital en las organizaciones y a su vez con estas ganancias poder reinvertir.

En lo que respecta a las actividades de apoyo y costo tenemos:

- **I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistema:** en estas actividades encontramos las mejoras continuas que se busca en el producto para que este sea más competitivo en el mercado.
- **Gestión de recursos humanos:** se trata de las contrataciones, capacitaciones y compensaciones al personal de la organización para mejorar la eficiencia y eficacia de la elaboración de los productos.
- **Administración general:** En esta parte interviene el departamento de contabilidad, finanzas, asuntos regulatorios y legales. En esta etapa se puede también crear alianzas estratégicas convenientes para la organización.

La principal función de la cadena de valor de una empresa es poder compararla con sus rivales midiendo la capacidad que tienen para satisfacer a sus clientes y analizando las actividades primarias y secundarias de la una con la otra, pero si encuentran que se posee una deficiencia o desventaja con la competencia el análisis debe ser más profundo aun para buscar cual es la actividad o proceso en el que se está fallando.

Para que una compañía sea competitiva en el mercado debe desempeñar sus actividades de forma rentable tratando siempre de obtener ganancias en las actividades que realice. El primer

paso en la cadena de valor es identificar las actividades a realizar, luego de esto se procede a evaluar los costos de cada una de estas actividades que realiza la cadena de valor.

Cadena de valor representativa de una empresa



Figura 13: Cadena de valor representativa de una empresa

Fuente: Con Base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43 (Porter, *Competitive Advantage*, 1985)

El uso de la cadena de valor permite identificar en primera instancia cuales son las actividades primarias esenciales para la organización, como por ejemplo donde estará disponible la materia prima, el correcto uso de los inventarios, como se empaquetará el producto y la forma de distribución del producto hacia el consumidor final, ya sea venta directa en un local o contar con distribuidores o mensajeros para el envío del mismo.

Un aspecto muy importante que también nos permite es identificar la venta y marketing del producto en el caso de Comercial Maholy hacia quienes van a dirigir, a que mercado en especial. Se puede analizar la posibilidad si se da el caso de contar con el servicio de quejas o sugerencias al consumidor para poder estar al tanto de sus necesidades y preferencia si son cubiertas o no y como último aspecto dentro de las actividades primarias y no menos importante son el margen de ganancias el cual le permite ser rentable al dueño de la organización, pero para esto depende del correcto uso de los puntos mencionados anteriormente.

En lo que corresponde a las actividades de apoyo la investigación y desarrollo del producto para poder estar innovando con frecuencia y adaptándonos a las condiciones cambiantes del mercado, la correcta gestión de recursos humanos al momento de contratar a los cocineros con experiencia, meseros amables y un personal contable calificados. La administración general interviene para poder llevar el negocio con todas las regulaciones que exige el estado normas legales, contables y de higiene.

2.3.4 Las cinco estrategias competitivas genéricas

Todas las empresas emplean distintas estrategias competitivas dirigidas hacia una lograr una mayor cuota de mercado, satisfacer a los clientes en las necesidades presentadas y contrarrestar las estrategias que este aplicando la competencia. Sin embargo, hay dos tipos de factores distintivos para las estrategias competitivas, que son: objetivo comercial empresarial amplio o estrecho y si la empresa ejecuta estrategias por bajo costo o por diferenciación del producto.

- **Estrategias de bajo costo**

Aplicar una estrategia de bajo costo puede ser una buena idea, sin embargo, esto puede ser contra productivo porque la competencia también puede bajar el precio de su producto y es ahí donde se genera una guerra de precios y va a ser desfavorable para ambas compañías.

El propósito de esta estrategia es ofrecer al mercado los productos a un precio más bajos que los rivales y de esa forma poder obtener una mayor cantidad de clientes.

Existen dos formas principales para aplicar una estrategia de bajos costos y así obtener una ventaja competitiva: administrar la cadena de valor o renovar la cadena de valor.

- **Estrategia de diferenciación amplia**

Para aplicar una estrategia de diferenciación amplia se debe conocer las necesidades de los compradores al respecto de un producto estandarizado, conocer qué es lo que consideran importante y qué valor le dan a esa diferenciación para poder llamar la atención de los compradores.

Ejecutar esta estrategia genera costos adicionales, los cuales deben estar soportados en el volumen de ventas que se obtiene como resultado de la diferenciación del producto.

- **Estrategia dirigida de bajos costos**

Para aplicar esta estrategia se debe definir un segmento de mercado muy específico, se pueden reducir los costos manteniendo la cadena de valor al mínimo y si es posible evitar una que otra actividad de esta cadena de valor; por lo general se reducen costos en los procesos de marketing y publicidad.

- **Estrategia dirigida de diferenciación**

Esta estrategia se utiliza en un segmento de mercado muy específico, al cual se le ofrece un producto diferenciado en base a sus preferencias y necesidades.

Se debe escoger un segmento de mercado que busque una alternativa diferente en un producto estándar, que el producto ofrecido tenga atributos que los posibles compradores necesiten o la capacidad del vendedor para crear esa necesidad al posible cliente.

- **Estrategias de proveedores de mejores costos**

Las empresas aplican una estrategia de proveedores de mejores costos cuando tienen un nicho de mercado específico pero ofrecen a ese nicho un producto de bajos costos; los consumidores tienen claro el valor del producto, es decir están dispuestos a pagar un precio alto siempre y cuando ese precio este de acuerdo con las características y funcionalidades del producto, por parte de la compañía productora debe considerar que necesita satisfacer las necesidades de los posibles consumidores ofreciendo un producto de buena calidad y con los costos más bajos posibles. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta

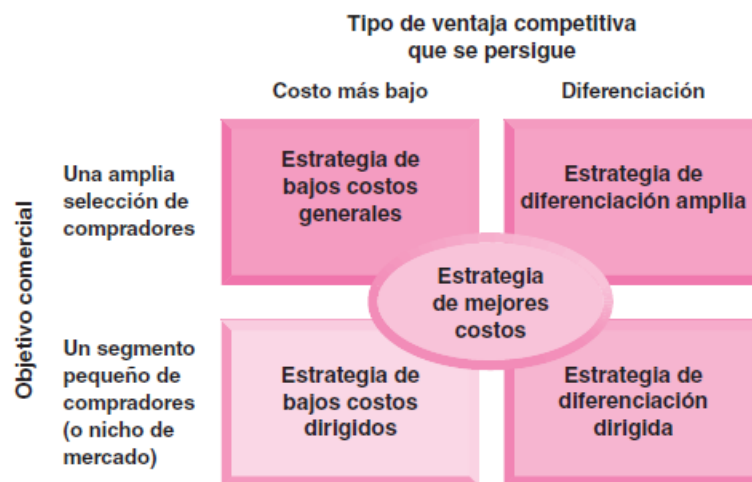


Figura 14: Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta
Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada, pp. 35-40. (Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980)

La teoría de las cinco estrategias competitivas genéricas radica en el conocimiento que se puede adquirir con respecto al nicho de mercado al que los diferentes Comerciales de granos se dirigen; sirve también para poder reconocer que tipo de estrategias utilizan los negocios, si su éxito se basa en ofrecer un producto con bajos costos o un producto destacado por diferenciación, incluso si es una combinación de ambos factores, es decir que ofrezcan un producto de buena calidad pero con los costos más bajos posibles.

2.4 Marco Legal

Para fundamentar la presente investigación se cita a varios artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (p. 146).

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice.

A continuación, los pasos para crear una empresa empleando el sistema electrónico de la Superintendencia de Compañías.

1. **Crear un usuario en el portal:** Darse de alta en el sistema para lo cual hay que ingresar en la sección de creación electrónica de empresas y allí, escoger la primera opción del menú.
2. **Reservar una denominación:** La denominación se refiere al nombre de la empresa. Para seleccionar uno, se debe ingresar al sistema, seguir los pasos que se indican y escoger uno o varios nombres para validación de la Superintendencia. Una vez que el nombre escogido ha sido aprobado, se puede proceder con el trámite. Si el nombre ha sido rechazado, se debe escoger uno nuevo.

3. Constituir la compañía: Una vez que el nombre ha sido aprobado, se puede iniciar de inmediato el trámite para la creación de la empresa. Para esto, se debe ingresar nuevamente al portal de la Superintendencia de Compañías, llenar el formulario de constitución y adjuntar todos los documentos que se solicita.

4. Realiza el pago correspondiente: Una vez completado el formulario y subidos los documentos, deberás realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico.

5. Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramientos: A continuación, el sistema le asignará un notario que será el encargado de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a asignar fecha y hora para la firma de la escritura y los nombramientos.

6. Registro Mercantil: Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente el record de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán algunos datos de la ciudad que corresponda.

7. Emisión de RUC para la empresa: Una vez que el Registro Mercantil valida la razón social de la empresa, la SCVS creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente. A continuación, el sistema le notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

Requisitos para la Formalización Laboral

Registro Patronal en el Sistema de Historia Patronal

A continuación, los pasos para el registro patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- ✓ Ingresar a la página web www.iess.gob.ec.
- ✓ Ingresar los datos obligatorios que tienen asteriscos.
- ✓ Digitar el número de RUC.
- ✓ Seleccionar el tipo de empleador.
- ✓ Posterior a su registro acudir a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar, la clave de empleador con los siguientes documentos:
- ✓ Solicitud de entrega de calve (impresa de internet).
- ✓ Copia del RUC.

- ✓ Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- ✓ Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar su retiro
- ✓ Copia de pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono).
- ✓ Calificación artesanal si es artesano calificado.
- ✓ Original de la cédula de ciudadanía. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)

Registro para afiliar empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

A continuación, los pasos para afiliar a un empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- ✓ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado.
- ✓ Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

NORMAS GENERALES

1. CONTROL INTERNO

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y

administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- ✓ Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- ✓ Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

3. EVALUACION DEL RIESGO

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

4. ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las

funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

5. INFORMACION Y COMUNICACION

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades

y al ordenamiento jurídico vigente.

La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz. (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2009)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

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

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación descriptiva

Esta investigación ayudara a saber a profundidad los aspectos que están relacionados con el funcionamiento del Comercial Maholy como son: ventajas, beneficios y desventajas que traerá la formalización del negocio en estudio puesto que detalla de forma estructurada las características respecto a la situación actual del Comercial Maholy.

3.2.2 Investigación documental

Consiste en toda la información que se obtenga de las fuentes secundarias como son: libros especializados, estudios del tema similares realizados, documentos que traten procesos de formalización de negocios.

3.3 Enfoque de la investigación

Mediante este estudio se tendrá un enfoque investigativo de índole mixto: cualitativo y cuantitativo. Dentro del ámbito cuantitativo se recolectará, procesará y estudiará información numérica que se obtendrá de la encuesta realizada y de datos internos del negocio. Este procesamiento de datos se llevará a cabo por medio de técnicas de estadística descriptiva. En conclusión, la investigación de enfoque mixto por cuánto se han empleado éstos enfoques investigativos.

3.4 Técnicas de investigación

Las siguientes técnicas servirán para la recolección de información trascendental sobre la problemática planteada de estudio.

- La encuesta. – Este instrumento se aplicará al personal que labora en el Comercial Maholy, con el motivo de conocer su percepción sobre la forma en que se llevan a cabo los procesos internos.
- La entrevista. – Este instrumento se aplicará al administrador que gestiona actualmente las operaciones en el Comercial Maholy, con el propósito de saber si el control y la evaluación de los procesos internos se efectúa adecuadamente.
- La observación. – Este instrumento se aplicará por los autores del presente proyecto en las instalaciones del Comercial Maholy, con el objetivo de constatar la información recopilada en la encuesta y entrevista.

3.5 Población

La “Población es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación” (Bernal Torres, 2010).

En el presente caso, la población de estudio es todo el personal de Comercial Maholy.

Al conocer que la población es el número de individuos que se consideran dentro de una investigación y en desarrollo del proyecto de un Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy, se ha decidido que el objeto de estudio sean los 8 trabajadores con los cuales se cuenta actualmente en el negocio.

3.6 Muestra

La muestra permite a un investigador realizar un subconjunto de la población que se posee como objeto, sin embargo, en el presente documento, al existir 8 personas como población total, se ha decidido tomar el mismo número como muestra, según (Hernandez, Sampieri & Baptista, 2014) quienes mencionan que a la población y muestra cantidades menores a 100 se tomarán, muestra y población tendrán iguales dígitos.

3.7 Análisis de Resultados

A continuación, se tabula las preguntas de la encuesta realizada a los colaboradores de Comercial Maholy.

1.- ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?

Tabla 1: ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

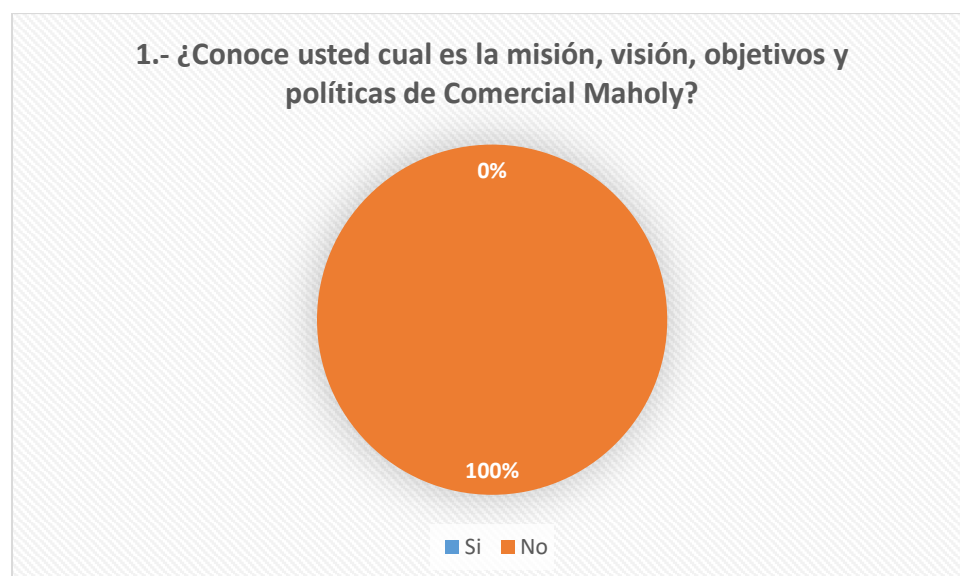


Gráfico 1: ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Cómo se muestra en el gráfico 1, el 100% de los encuestados dijeron que no conocen la misión, visión, objetivos y políticas lo que afectaría a todas las áreas y el negocio en general.

2.- ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?

Tabla 2: ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	7	87%
No	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

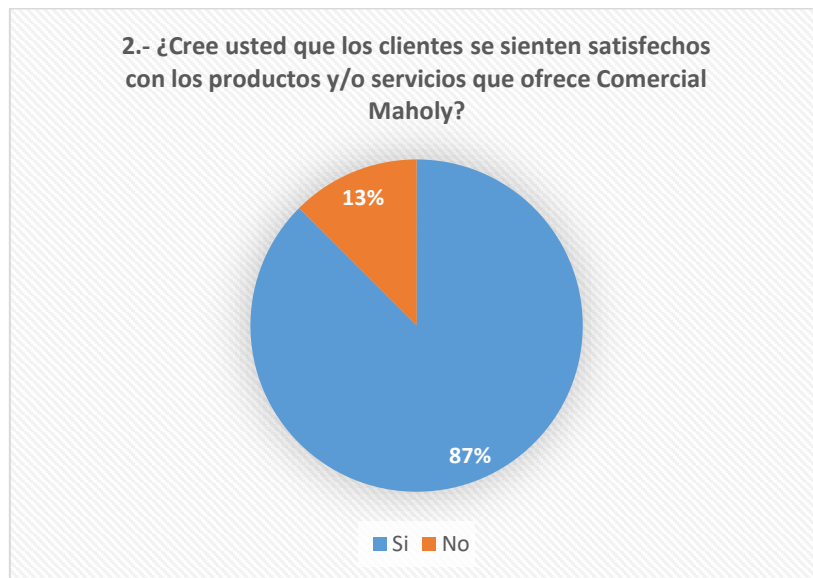


Gráfico 2: ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 87% de los colaboradores respondieron que, si se encuentran totalmente en acuerdo con los servicios brindados en Comercial Maholy, el 13% del personal respondió que no se siente satisfechos con los servicios que se les brindan a los clientes. Es fundamental que los colaboradores reciban capacitaciones sobre atención al cliente, para brindar un trato acorde al cliente.

3.- En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.

Tabla 3: En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.

Respuestas	Frecuencias	%
Si	7	88%
No	1	12%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaan & Viteri (2022)



Gráfico 3: En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.

Fuente: Bajaan & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 88% de los encuestados respondió que es eficiente en su puesto de trabajo, y el 12% no es eficiente en lo antes mencionado. Por lo tanto, es importante brindarles charlas motivadoras para lograr la eficiencia requerida en la empresa.

4.- Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.

Tabla 4: Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.

Respuestas	Frecuencias	%
Si	1	12%
No	7	88%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

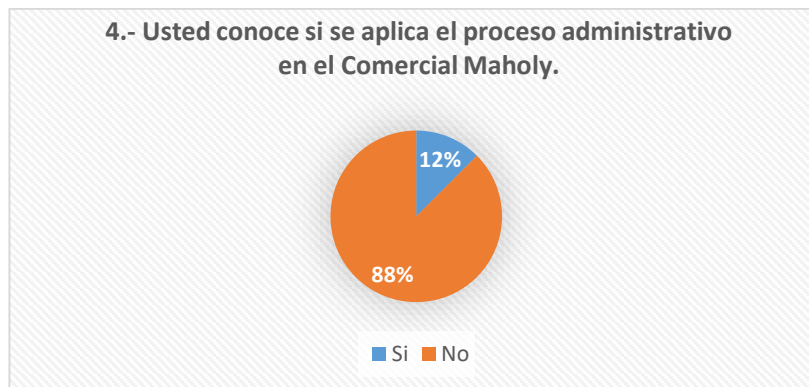


Gráfico 4: Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

El 88% de los encuestados respondió que no se le ha dado a conocer el proceso administrativo y el 12% si lo conoce. Por lo que es importante reunir a los colaboradores y darles a conocer dicho proceso antes de empezar sus labores.

5.- ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?

Tabla 5: ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

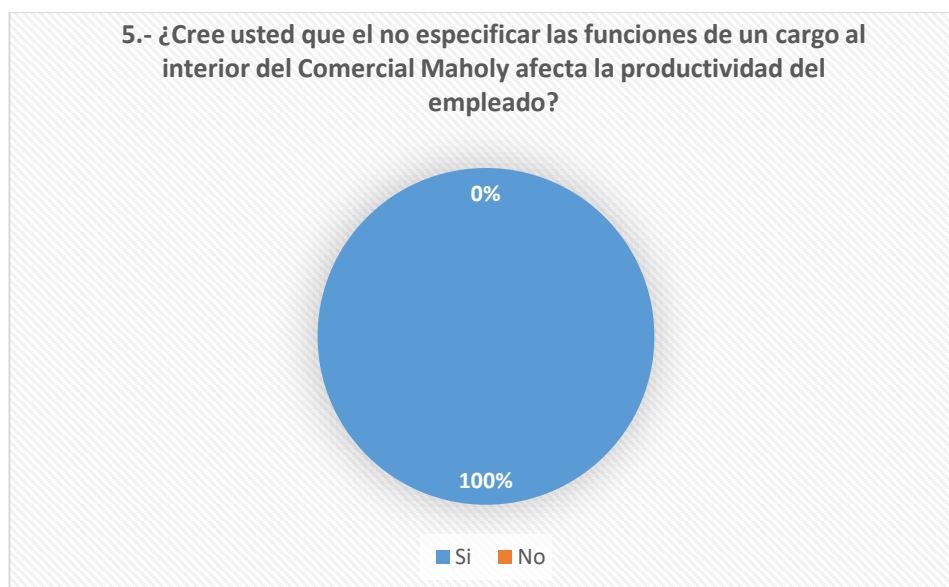


Gráfico 5: ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 100% de los encuestados respondieron que el no especificar las funciones que tiene en su puesto de Comercial Maholy afecta su eficiencia y eficacia al momento de cumplir con sus actividades cotidianas.

6.- Le Gusta trabajar en equipo

Tabla 6: Le Gusta trabajar en equipo

Respuestas	Frecuencias	%
Si	4	50%
No	1	12%
A veces	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

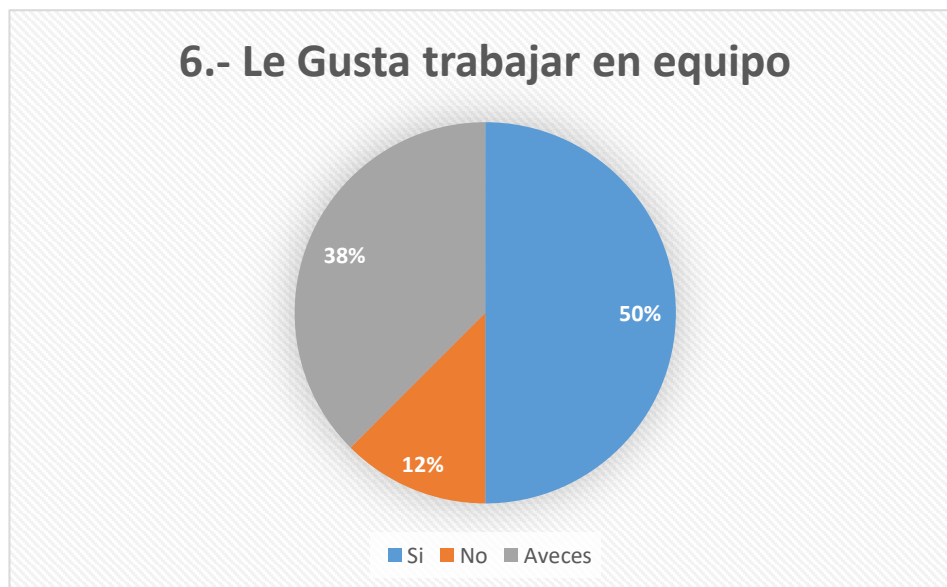


Gráfico 6: Le Gusta trabajar en equipo

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

De la encuesta realizada el 50% de los colaboradores respondieron que sí les gusta trabajar en equipo, el 38% no le gusta trabajar en equipo y el 12% de vez en cuando. Para realizar un plan de diseño organizacional esta pregunta es fundamental ya que nos ayuda por medio del trabajo en equipo y fomentar la comunicación entre todas las áreas de la empresa,

7.- ¿Cree usted que el Plan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?

Tabla 7: ¿Cree usted que el Plan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	5	62%
No	0	0%
No Contesto	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

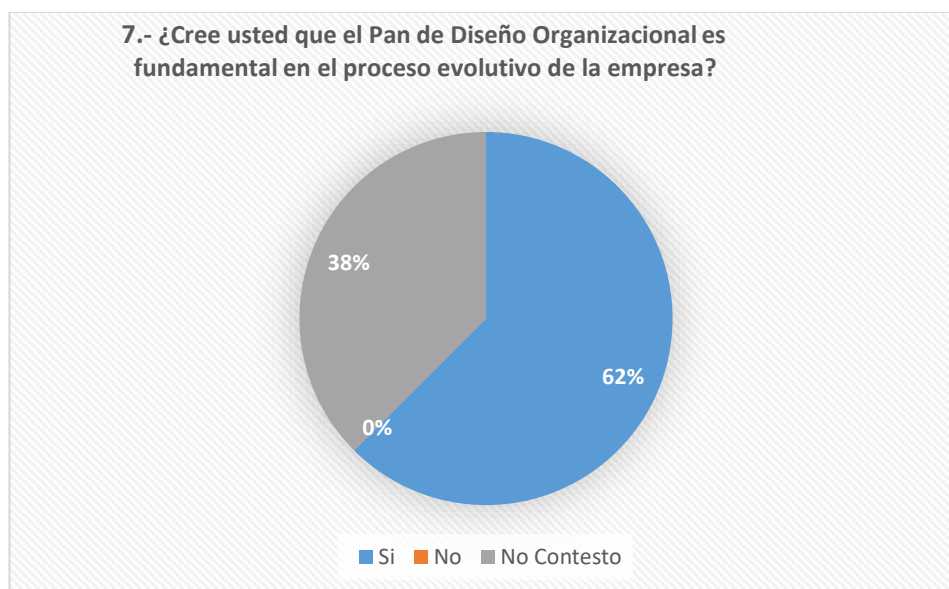


Gráfico 7: ¿Cree usted que el Plan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

El 62% de los encuestados respondió que sí es muy importante contar con un Plan de Diseño Organizacional y el 38% respondió que no es necesario contar con el plan antes mencionado. Es considerado que el diseño organizacional es un elemento fundamental en el proceso evolutivo de la empresa para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores y nos permite tomar decisiones acertadas.

8.- ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?

Tabla 8: ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	7	87%
No	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)



Gráfico 8: ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Por medio de la encuesta realizada el 87% de los encuestados respondieron que si se implementa el Plan de Diseño Organizacional lo beneficiaria en la organización y el 13% respondieron que no están de acuerdo con implementar un diseño. Un diseño organizacional es primordial para Comercial Maholy ya que ayudara a mejorar los procesos administrativos para su permanencia en el mercado.

9.- Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral

Tabla 9: Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral

Respuestas	Frecuencias	%
Si	5	62%
No	1	13%
No Contesto	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

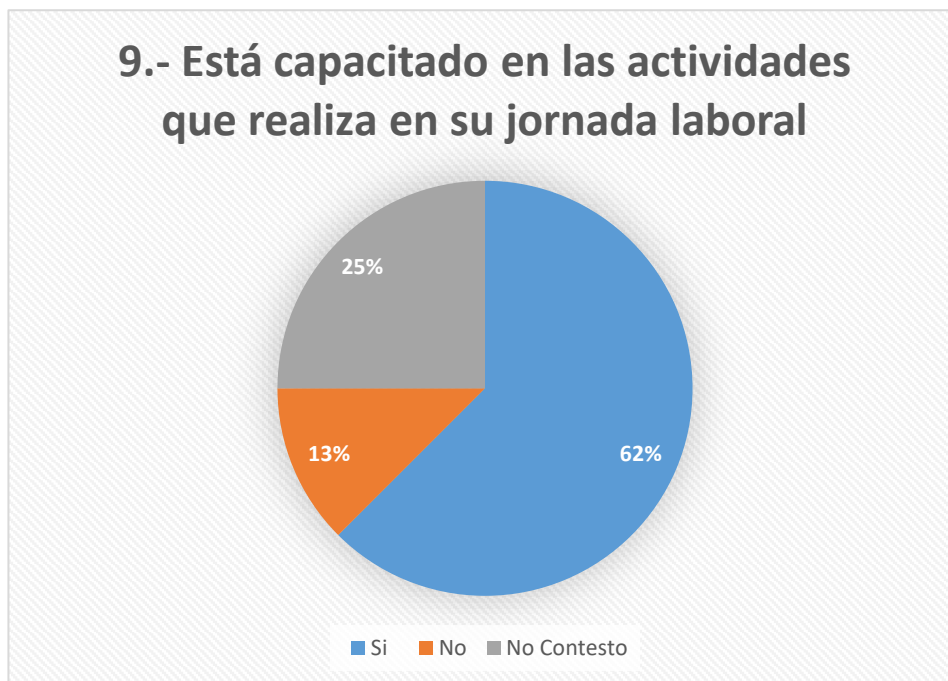


Gráfico 9: Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 62% de los colaboradores respondió que, si se encuentra capacitado en el área que labora, el 25% no contesto con respecto a la capacitación y el 13% no se encuentra capacitado. Lo cual indica que es primordial la capacitación en toda organización en cada una de sus áreas, ya que el trabajador que se dedica a la atención al cliente es la imagen de la empresa que muestra a los clientes. Se debe motivar constantemente a los trabajadores.

10.- ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?

Tabla 10: ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

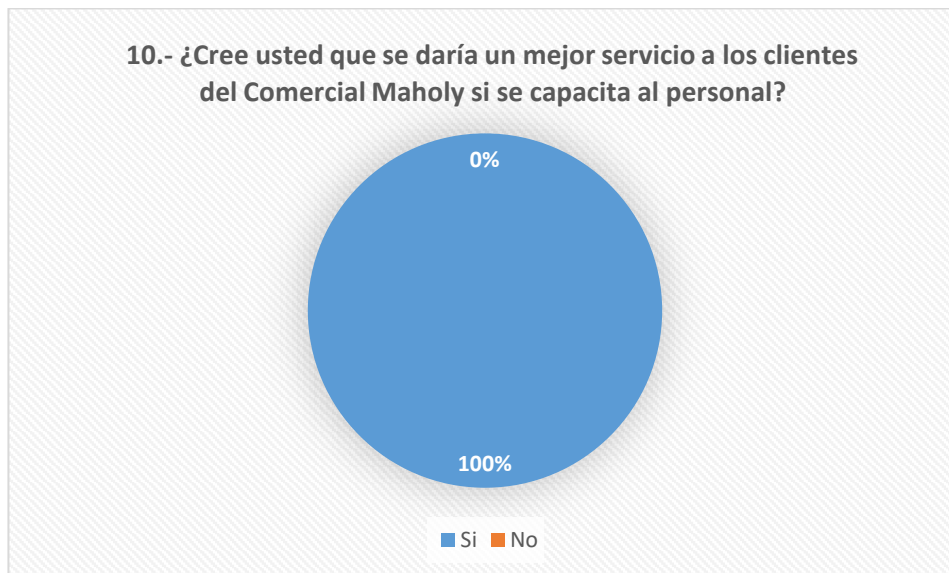


Gráfico 10: ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

El 100% de los colaboradores respondió que si se les brinda capacitaciones mejoraría considerablemente la atención al cliente, la capacitación es fundamental para el desarrollo personal y laboral en el desempeño de las actividades cotidianas.

11.- ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?

Tabla 11: ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	5	62%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

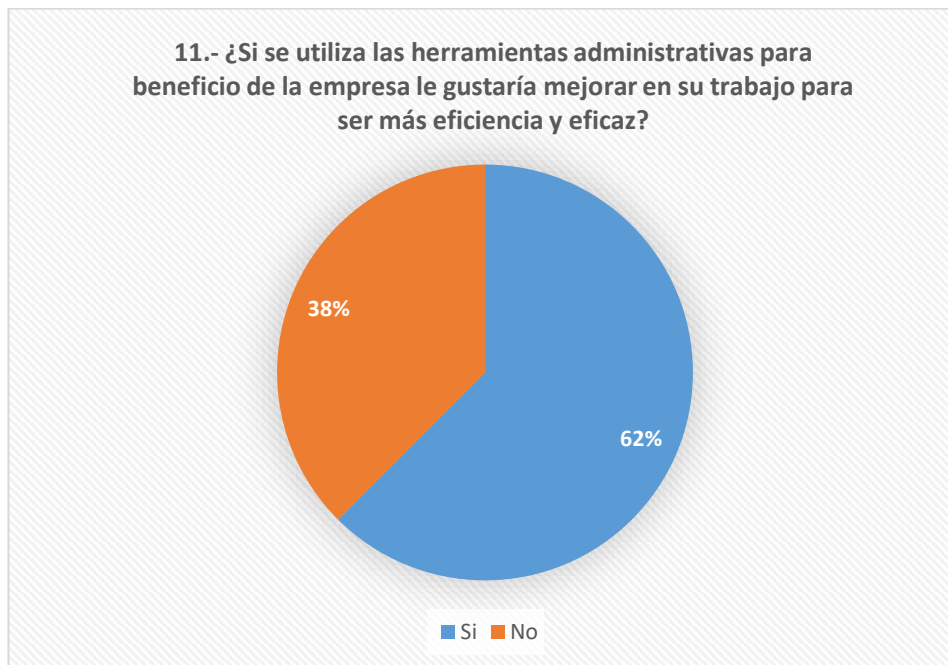


Gráfico 11: ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 62% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo con la actividad que desempeñan en la organización, el 38% del personal de no sabe si se pueden emplear herramientas administrativas para mejorar la eficiencia y eficacia, las cuales son primordiales para una mejor coordinación en cada función que se desempeñe.

12.- Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.

Tabla 12: Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.

Respuestas	Frecuencias	%
Si	7	87%
No	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

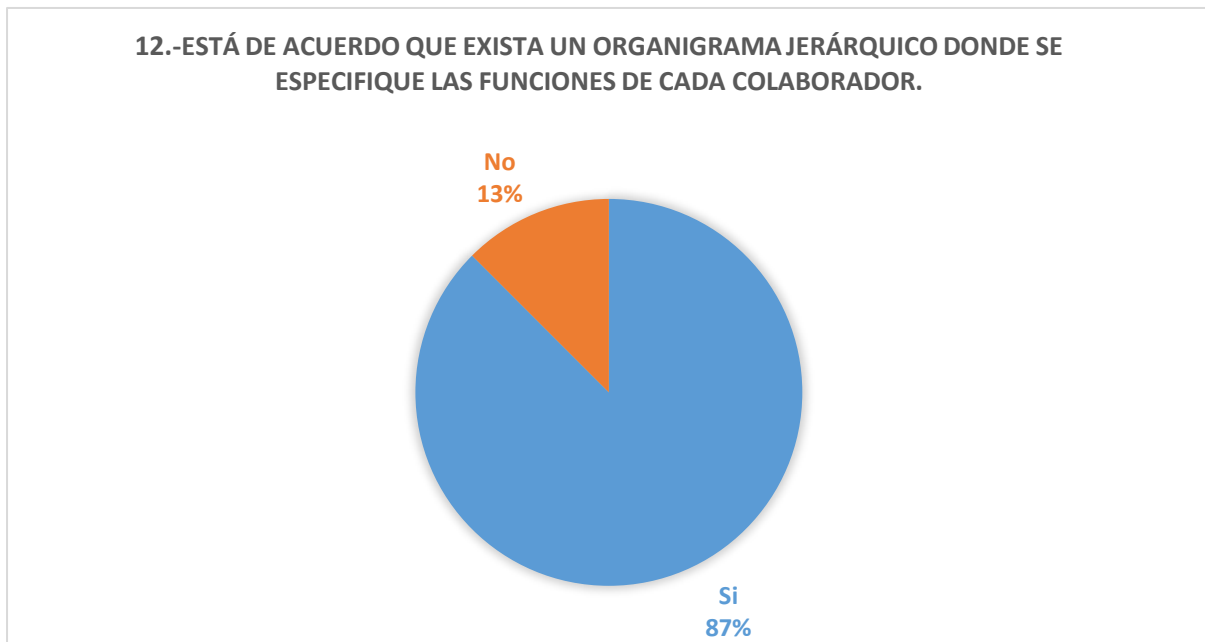


Gráfico 12: Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Análisis:

Mediante la encuesta realizada el 87% de los colaboradores respondió que si se encuentra de acuerdo con distribuir las funciones y el 13% no está de acuerdo. Se debe desarrollar organigrama acorde a la naturaleza de la empresa, para que no existen fugas de responsabilidades y cada funcionario tenga conocimiento como desempeñarse dentro de la organización.

13.- ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?

Tabla 13: ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?

Respuestas	Frecuencias	%
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Bajaan & Viteri (2022)



Gráfico 13: ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?

Fuente: Bajaan & Viteri (2022)

Análisis:

Según la encuesta realizada el 100% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con implementar herramientas tecnológicas, esta variable influye grandemente sobre el crecimiento organizacional para ejecutar sus funciones y operaciones comerciales.

3.7.1. Análisis general de la encuesta

Por medio de las respuestas obtenidas de la encuesta realiza se concluye lo siguiente:

Los ciudadanos que viven en el sector rural que pertenece a la provincia de Los Ríos visitan muy a menudo el Comercial Maholy.

En cuanto a la asistencia de clientes a el Comercial Maholy es muy rentable por lo que se debería implementar estrategias de fidelización para mantener e incrementar las visitas del público al negocio.

En lo referente a los factores que influyen en la decisión siempre en los actuales momentos será el precio, los propietarios deberán establecer una estructura de costos que les permite obtener el margen de ganancia esperado sin minorar la calidad y cantidad de producto que se oferta a los clientes.

El servicio express es una modalidad que deberán considerar los propietarios para su implementación previo un análisis de costos y de demanda que garantice beneficios económicos y de captación de clientes.

La implementación de herramientas tecnología es fundamental para llegar al cliente y tener mayor acogida en el mercado y sus productos tengan un costo razonable para el público.

En base a la experiencia obtenida en un negocio de ventas de granos, los propietarios deberán preocuparse por estructurar planes de capacitación en temas de atención al cliente y relaciones humanas que les permita interactuar de mejor manera.

Entrevista a la propietaria del Comercial Maholy.

Cargo: Propietaria de Comercial Maholy

Entrevistado:

Entrevistador: Jefferson Harón Viteri Bazán - Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría

Fecha:

Lugar: Guayaquil - Videoconferencia

Conocer la situación actual del Comercial Maholy mediante la entrevista para identificar los factores que afectan la gestión administrativa y comercial del negocio.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el puesto laboral que se desempeña en la empresa?

Propietaria de Comercial Maholy

2. Tiempo que lleva trabajando en la empresa

Desde sus inicios

3. La misión y visión de la empresa están definidos.

En la entrevista realizada a la Propietaria de Comercial Maholy nos indicó que la empresa no tiene definida la misión y la visión.

4. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a la empresa están definidos.

Por medio de la entrevista realizada a la Propietaria del Comercial Maholy nos supo decir que no tiene estructurada su FODA.

5. ¿Está de acuerdo que un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa?

Según la información brindada por la Propietaria de Comercial Maholy considera que si es necesario un diseño organizacional para la empresa ya que aporta a la gestión administrativa, pues piensan que toda empresa debe poseer una organización adecuada y un método de trabajo para poder ejecutar las actividades laborales y que a través de un diseño organizacional se podrán tomar las mejores decisiones.

6. Mencione las características Internas que posee la empresa

- Diversidad de productos
- Buen ambiente laboral
- Productos de calidad

7. Mencione las características Externas que posee la empresa

- Es un lugar muy concurrido
- Satisfacemos a nuestros clientes

8. La empresa tiene una adecuada organización para la atención a sus clientes

La Propietaria de Comercial Maholy indico que la empresa no posee una adecuada organización para la atención a los clientes dado que existe una sobre carga de actividades en una sola persona, en ciertos casos requerir el apoyo de otras áreas que eviten la saturación en actividades relacionadas con la atención al cliente.

9. Para contar con todos los servicios necesarios que le hace falta a la empresa.

La Propietaria de Comercial Maholy nos indicó que para contar con todos los servicios es necesario realizar inversión económica o financiamiento de alguna Institución Financiera mediante un préstamo o crédito.

10. ¿Usted cree que la motivación del talento humano es importante para el desarrollo de sus funciones?

La Propietaria de Comercial Maholy define que se puede motivar de muchas formas al trabajador ya sea con remuneración, capacitación o felicitación, tomando en consideración su desempeño laboral. El talento humano es el valor máspreciado de cada institución, además de ser el motor principal de la empresa para su crecimiento.

11. ¿Estaría usted dispuesto a invertir para la mejora continua de su empresa?

Si, estaría dispuesta a invertir en Comercial Maholy para lograr una mejora y expansión de nuestras instalaciones en el mercado nacional con respecto al sector rural.

3.7.2 Análisis General de la Entrevista

Como conclusión de la recopilación de información se tiene las siguientes conclusiones:

- ✓ El Comercial Maholy maneja sus actividades de manera empírica.
- ✓ No cuenta con un diseño organizacional que incluya misión, visión, valores, objetivos, procesos, procedimientos o políticas.
- ✓ El área administrativa es el que presenta mayores problemas relacionados con las ventas a los clientes.
- ✓ Tampoco se cuenta con las funciones claras para determinar si es necesario o no la contratación de más colaboradores.
- ✓ La propietaria si está de acuerdo a invertir para su empresa, siempre y cuando sea de mejora continua para el comercial.

Ficha de Observación

Tabla 14: Ficha de observación

Lugar: Comercial Maholy- Los Ríos-Baba		
Fecha:		
Investigador: Jefferson Harón Viteri Bazán - Reynaldo Xavier Bajaña Echeverría		
Gestión Administrativa	Gestión Operativa	Gestión Comercial
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercial Maholy no tiene detallado la misión, la visión y objetivos que es lo principal en la administración de una empresa. ✓ No tienen una estructura organizacional. ✓ No tiene elaborado un organigrama organizacional. ✓ El personal es poli funcional (de un área a otra) ✓ No cuenta con un manual de funciones para los colaboradores. ✓ El CEO no posee título de tercer nivel, es decir todo el trabajo lo realiza empíricamente. 	<p>En la parte operativa se observó una serie de falencias que tienen que ser corregidas inmediatamente, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los productos están en un sitio no adecuado. ✓ No disponen de una bodega, por ende, los granos no están debidamente ordenada. ✓ No cuentan con un sistema para el control de inventario. ✓ No tiene detallado las normas de seguridad y vías de evacuación para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Comercial Maholy no cuenta con profesionales calificados en el área Comercial. ✓ No lleva control e indicadores de sus ventas. ✓ No realizan publicidad en las redes sociales. ✓ No realizan las proyecciones de ventas en base a la demanda.

Fuente: Comercial Maholy

Elaborado por: Bajaña & Viteri (2022)

3.7.3 Análisis General de la Ficha de Observación

En base de las observaciones realizadas por el investigador a la unidad de estudio, se concluye que Comercial Maholy presenta una serie de deficiencias en las áreas analizadas. Las mismas que afectan la percepción que tienen los clientes. La propietaria debe considerar que el simple hecho de ofrecer una variedad de productos de granos no es sinónimo de calidad. Que

no solamente el producto tiene importancia sino también el servicio integral que el cliente recibe en las instalaciones.

A partir de lo que percibe el cliente del establecimiento se puede establecer una opinión propia sobre la calidad del servicio que se recibirá, de no encontrar la presencia de estándares definidos se puede deducir que no existe un objetivo preciso por parte del propietario para que se ofrezca un servicio de la mejor forma.

En diversas áreas se detectó una serie de deficiencias que dificultan las actividades de las personas que laboran ahí, como la falta conocimiento acerca del área donde labora y un espacio limitado para que puedan desarrollar sus labores.

La carencia de un manual básico de procedimientos se hace necesario para que los procesos se estandaricen entre los empleados.

La falta de conocimiento de herramientas de manejo y control de inventarios en el propietario es evidente en cuanto a la compra y abastecimiento de los productos, no se tiene un control sobre la rotación de estos y se procede a comprar cantidades innecesarias de ciertos productos lo que incide en la rentabilidad y el capital de trabajo del negocio.

En definitiva, existen numerosas falencias en el servicio al cliente, administrativo, laboral y carencia de objetivos del negocio que deben ser corregidas y cuyas soluciones se darán a través de la propuesta que se desarrollará en el capítulo IV.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la comercializadora de granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

4.2 Situación Actual de la Empresa

Comercial Maholy se dedica a la compra y venta de productos de cereales (granos) como: cacao, arroz y maíz al por menor y mayor, se encuentra ubicada en el cantón Baba, provincia Los Ríos, en la calle Quito, posee alrededor de 8 empleados.

Actualmente, se ve afectada en la Administración General del negocio, ya que es un problema fundamental porque no tiene un administrador que posee los conocimientos y experiencias en el área para que se establezcan funciones administrativas, misión, visión, organigrama, objetivos y estrategias del negocio, ya que trabajan de forma empírica de acuerdo a su nivel de experiencia. Lo cual, les impide crecer y posicionarse en el mercado competitivo dentro del cantón Baba. Por lo que representa una oportunidad en elaborar un plan de diseño organizacional a la que se incluirá los procesos y funciones operativas de la misma.

La finalidad en Comercial Maholy es formalizarla como empresa, incrementar la comercialización y la productividad con eficiencia y eficacia.

4.2.1 FODA

El FODA permite el análisis interno y externo de una empresa poniendo en conocimiento sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 15: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precios asequibles para el mercado en relación a la competencia. • Calidad y exclusividad del producto. • Atención personalizada y asesoría especializada al cliente con tiempos de entrega ágiles. • Excelentes relaciones comerciales con proveedores que permiten obtener descuentos y negociar plazos de financiamiento sobre la mercadería. • Experiencia en el sector. • Mayor habilidad en el uso de tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una bodega para almacenar los granos. • Plan de negocios que no se ajustan a los estándares esperados • Poco personal en el negocio para cumplir con todos los requerimientos de los clientes. • Falta de stock en categorías de productos en tendencia. • Bajo nivel de gasto publicitario, marketing digital y redes sociales que impacta el posicionamiento de mercado de la empresa • Limitaciones compras locales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado tecnológico • Variedad de proveedores para la comercialización de los productos • Nuevas tecnologías (equipos y maquinarias) a disposición en el mercado. • Nuevos medios de comunicación y canales de ventas. • Costos menores en relación a la competencia. • Introducción de nuevos modelos de negocios. • Alianzas estratégicas con las empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de los competidores a nivel nacional • Excesivos impuestos por parte del estado. • Falta de liquidez en la economía de hogares y empresas. • Impacto financiero debido a los constantes cambios de leyes aduaneras, tributarias. • Ingresos de productos en granos de contrabando.

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

4.2.2 Cadena de Valor – Representativa

Tabla 16: Cadena de valor representativa del Comercial Maholy

Cadena de valor representativa del Comercial Maholy			
Actividades y costos primarios	Manejo de la cadena de abastecimiento	Comercial Maholy compra semanalmente los granos como; cacao, arroz y maíz directamente a los agricultores de los sectores rurales.	
	Operaciones	La infraestructura tiene 2 divisiones el área de caja que es donde se atiende al cliente y se vende los productos a los clientes y la bodega donde se almacena los diferentes granos.	
	Distribución	La distribución de los granos se los realiza directamente a los clientes desde el establecimiento del negocio.	
	Ventas y Marketing	La venta es directa y lo realiza el personal administrativo como encargado de Talento Humano, gerencia en caso que se encuentre presente y asistente. Por lo que no es factible que cualquier persona venda, sino debe de ser un Asesor Comercial que brinde las características y beneficios de productos, llevando control y supervisión del área. Los pagos son en efectivo. No realizan publicidad del negocio.	
	Servicio	Los empleados reciben a los clientes con una sonrisa, brindando un trato amable y educado.	
	Margen de ganancias	Ganancia	30%
		Operación	40%
Insumos		30%	
Total		100%	
Actividades de apoyo y costos	I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas	No Cuenta con un sistema de registros para las gestiones de cobros e inventarios, que le permite llevar las finanzas adecuadas y control eficiente dentro del sistema operativo.	
	Gestión de recursos humanos	La contratación del personal la realizan mediante recomendaciones de los colaboradores fijos, se procede a la entrevista con la Propietaria y ella hace la selección del personal adecuado. La nómina de pagos a los colaboradores la realiza la dueña del negocio cada quincena y fin de mes.	
	Administración general	La propietaria del negocio es el encargado de llevar el control de los ingresos y egresos, tiene una persona externa que le realiza las declaraciones al SRI, además es él quien realiza la gestión necesaria para el óptimo funcionamiento del negocio (permisos al día). No están obligados a llevar Contabilidad, pero si hacen declaraciones del IVA retenido.	

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Se puede evidenciar por medio de la Cadena de Valor, que la administración y operatividad del negocio lo hacen de manera empírica, ningún área posee un adecuado departamento como tal, ya que existe deficiencias en la parte de manejo de abastecimiento, en su infraestructura, en la parte comercial por lo que no posee personal apto para la comercialización; en sí, no lleva control en las áreas por lo que no están en su área específicas y por lo general son poli funcional los colaboradores.

4.2.3 Fuerzas de Porter – Representativa

Tabla 17: Modelo de las cinco Fuerzas - Representativa de Comercial Maholy

Modelo de las cinco Fuerzas - Representativa de Comercial Maholy				
Proveedor	Competencia	Nuevos Entrantes	Compradores	Sustitutos
<p>Los proveedores son directamente los agricultores de los sectores rurales cercanos. A continuación, detallamos a los proveedores de mayor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agricultores ✓ Netlife ✓ Cnel 	<p>Los competidores directos son pocos, pero del mismo tamaño y fuerza competitiva en el mercado, mantienen distintos objetivos unos se enfocan en su calidad y otros en su nicho mercado. Tiene 6 competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercializadora de Granos San Camilo 2. Equaquimica Quevedo 3. Almacén Fertisa Quevedo 4. Las Gemelitas 5. Comercial Niño Cristhian 6. Farmagro S.A. 	<p>La amenaza de nuevos entrantes es menor debido que en este sector no existe mayor negocios que se dediquen a la venta de dichos productos.</p>	<p>Los compradores son personas que buscan productos de calidad, buena infraestructura que están dispuestos a pagar un precio adecuado por el producto. Son personas de clase baja media.</p>	<p>Las presiones competitivas de los sustitutos son mayores porque hay sustitutos fácilmente disponible en el mercado y con precios atractivos pero va a variar la calidad y el precio acorde al establecimiento.</p>

Fuente: Bajaan & Viteri (2022)

Las 5 fuerzas de Porter, nos permite analizar la parte interna del negocio, en este caso los proveedores de Comercial Maholy son los agricultores de sector, además tiene a Netlife, Cnel, entre otros. Respecto a la competencia tiene directo e indirecto ya que son pocos los que ofrecen productos de la misma calidad que ofrece Comercial Maholy y los indirectos son los que ofrecen productos más diversificados y complementos desde la agricultura. Los compradores son minoristas y mayoristas dentro y fuera del Cantón Baba.

4.2.4 PESTEL

Se procede a un análisis del macro entorno en que se desenvuelve Comercial Maholy.

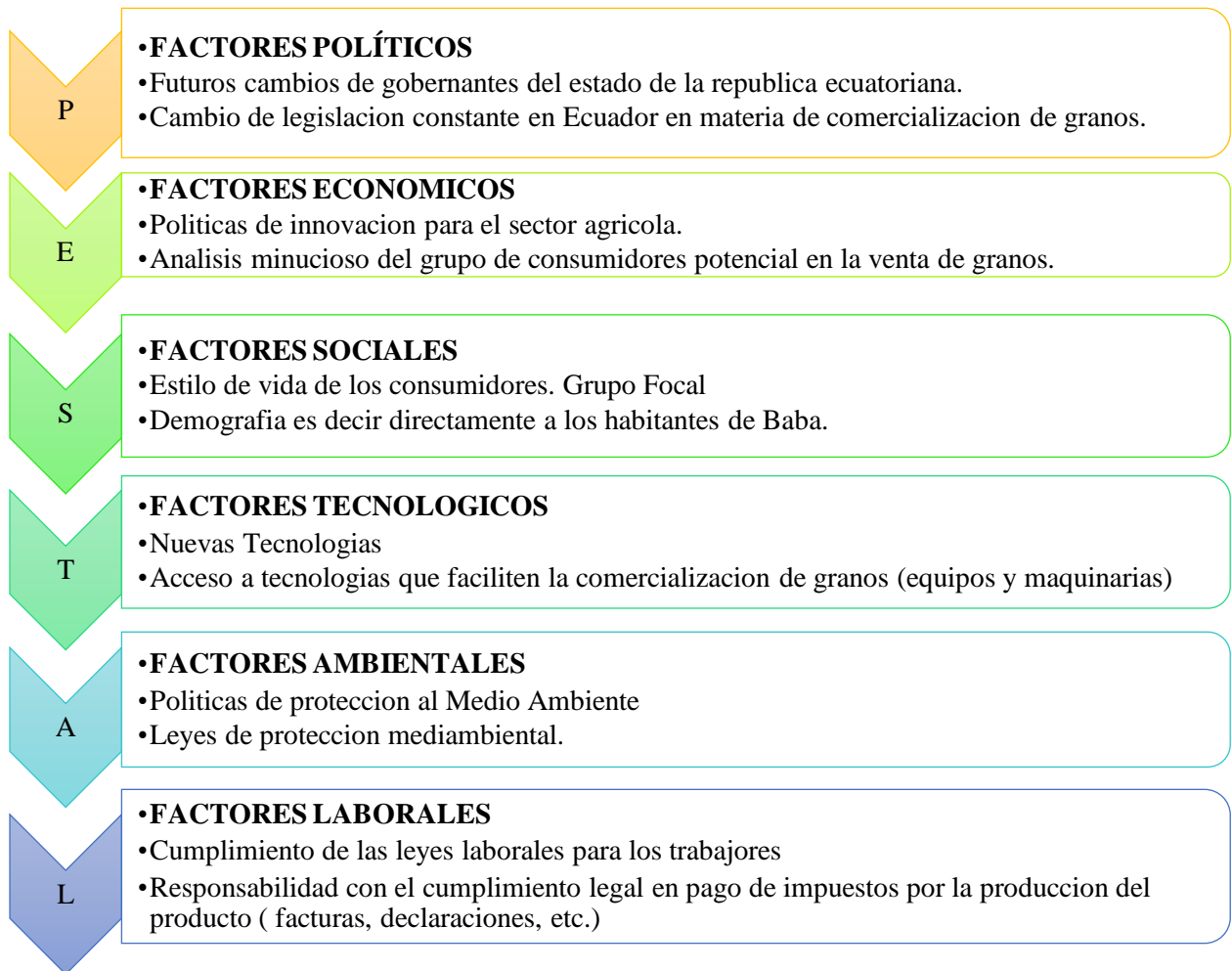


Gráfico 14: Análisis del Entorno (PESTEL)

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

4.3 Propuesta del negocio

4.3.1 Objetivos de la propuesta

- Desarrollar la misión, visión, valores y objetivos para Comercial Maholy.
- Definir manual de funciones donde se especifique las actividades que deben realizar cada trabajador.
- Potenciar la administración y comercialización por medio de la implementación del plan de diseño organizacional.



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, Comercial Maholy.

JEFFERSON HARON VITERI BAZAN
REYNALDO XAVIER BAJAÑA ECHEVERRIA

2022



1. Introducción

El presente plan de diseño organizacional tiene como propósito contar como una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades que realiza Comercial Maholy con estos procesos buscamos solucionar los diversos conflictos internos que hemos encontrado dentro de la empresa, fomentando un ambiente laboral favorable para el negocio.

2. Objetivos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Identificar las actividades de la compañía.
- Definir parámetros con el fin de que cada trabajador conozca cómo debe desenvolverse en cada situación que se le presente durante el desempeño de sus actividades, y funciones.
- Potenciar la comercialización y productividad por medio de la implementación del plan de diseño organizacional.

3. Misión

Se propone la siguiente Misión:

“Somos una comercializadora de granos (maíz, arroz y cacao,) dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes en el Cantón Baba, ofreciendo productos de calidad, responsabilidad y comprometidos con la protección del medio ambiente.”

4. Visión

Se propone la siguiente Visión:

“Ser líder en la comercialización de granos en el cantón Baba a mediano Plazo, caracterizándose por los productos ofertados de mejor calidad, innovación y satisfacción al cliente que conlleve una ventaja competitividad en el mercado.



5. Valores

Los valores de Comercial Maholy son un factor importante, puesto que ayudan al direccionamiento de los empleados dentro de la misma.

Se proponen los siguientes valores para Comercial Maholy:

- **Ética.** - Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, moral y la buena conducta en todas las actividades y labores.
- **Responsabilidad.** - Asumir y cumplir con los deberes y obligaciones conscientes de las consecuencias que ocasionará aquello que se haga o se deje de hacer para alcanzar los propósitos de la Organización.
- **Honestidad.** - Actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace en el lugar de trabajo.

6. Competencia de Comercial Maholy

Se ha identificado que existe alrededor de 6 negocios de comercialización de granos, productos de insecticidas, etc., de diferentes clases dentro del área de influencia de Comercial Maholy

1. Comercializadora de Granos San Camilo
2. Equaquimica Quevedo
3. Almacén Fertisa Quevedo
4. Las Gemelitas
5. Comercial Niño Cristhian
6. Farmagro S.A.

Todos estos negocios, en relación a los precios de sus productos oscilan entre \$4.50 a \$ 90.00



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Periodo
2021-2022

Página: 68

7. Políticas para el negocio

Se definieron las siguientes políticas para el Comercial Maholy:

- ✓ Ofrecer granos con estándares de calidad que asegure una grata experiencia para el cliente.
- ✓ Disponer variedad de granos al cliente.
- ✓ Brindar un buen servicio al cliente desde que se inicia y se cierra la negociación.
- ✓ Especificar al personal que tenga buena actitud, este comprometido y motivado al momento de realizar su trabajo.
- ✓ Precisar un esmerado proceso de higiene en el negocio.
- ✓ Dar una atención rápida y eficiente, poniendo énfasis en cada paso del proceso, los modales, actitud y comportamiento de los empleados con el cliente.

8. Organigrama propuesto al negocio

Se propone el siguiente organigrama organizacional para Comercial Maholy.

El negocio no cuenta con esta herramienta administrativa.

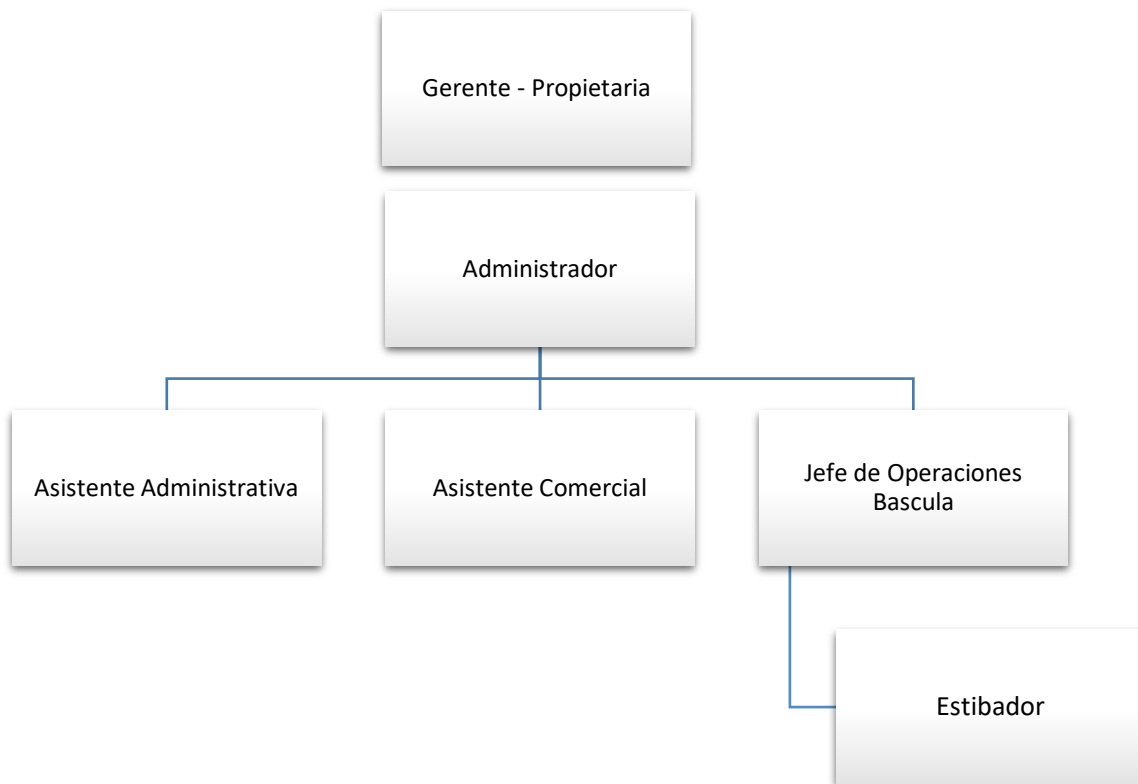


Figura 15: Organigrama propuesto para el negocio
Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

9. Manual de Funciones del personal

Administrador

Perfil

Formación: Ingeniero en Administración de Empresas.

Experiencia: Mas de 1 año en cargos similares.

Competencia: Compromiso, proactividad, liderazgo, visión.



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Periodo
2021-2022

Página: 70

Sus principales funciones son:

- ✓ Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Estar atento a los productos que hagan falta.
- ✓ Atender los requerimientos del personal.
- ✓ Negociar con los proveedores y clientes.
- ✓ Dar a conocer a los propietarios las novedades que presenta el negocio.
- ✓ Realizar el control contable y financiero.

Asistente Administrativo

Perfil

Formación: Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines

Experiencia: Mas de 1 año en cargos similares.

Competencia: Compromiso, proactividad, trabajo en equipo.

Sus principales funciones son:

- ✓ Atención de llamadas telefónicas
- ✓ Atender visitas
- ✓ Recibir documentos
- ✓ Custodiar los documentos
- ✓ Realizar cálculos básicos
- ✓ Comunicar todo lo relacionado con su trabajo al departamento al que pertenece.
- ✓ Tener al día la agenda
- ✓ Encontrarse al día de la tramitación de expedientes
- ✓ Conocer los procesos desarrollados por las Administraciones Públicas con las que el departamento tenga relación
- ✓ Saber utilizar los recursos de oficina



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Periodo
2021-2022

Página: 71

Asistente Comercial-Cajero

Perfil

Formación: Ingeniero en Administración de Empresas, CPA, Economía o afines

Experiencia: Mas de 1 año en cargos similares.

Competencia: Compromiso, proactividad, trabajo en equipo.

Sus principales funciones son:

- ✓ Cobrar los valores por concepto de consumo a los clientes del negocio.
- ✓ Operar la caja registradora y al final de la jornada cuadrar las ventas e inventario
- ✓ Recibir con amabilidad a los comensales en el área de caja, garantizando su satisfacción con el servicio brindado.
- ✓ Entregar al finalizar de la jornada el reporte de ventas y el dinero al administrador

Jefe de Operaciones

Formación: Ingeniero Industrial, Logística, Comercial o carrera afines.

Experiencia: Mas de 1 año en cargos similares.

Competencia: Compromiso, proactividad, trabajo en equipo.

Sus principales funciones son:

- ✓ Verifica y realiza el control de maquinarias de secado, pilado, cocido, llenado y pesado.
- ✓ Reporta daños de maquinaria o inconvenientes en área de producción.
- ✓ Realiza el control de calidad de productos.
- ✓ Supervisa el personal del área de Producción
- ✓ Realiza un registro y control de inventarios de productos que ingresan y salen.
- ✓ Encargado de Bascula.



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Periodo
2021-2022

Página:72

Estibador

Formación: Bachillerato primordial

Experiencia: Mas de 1 año en cargos similares.

Competencia: Compromiso, proactividad, trabajo en equipo.

Sus principales funciones son:

- ✓ Cargar productos y subproductos a bodegas de almacenaje.
- ✓ Realizar el cocido de los quintales de productos.
- ✓ Mantener limpio y ordenado el área de trabajo.
- ✓ Reportar los egresos e ingresos del stock.



10. Cadena de Valor

10.1 Cadena de valor Propuesta del Comercial Maholy

Tabla 18: Cadena de valor propuesta para Comercial Maholy

Cadena de valor propuesta para Comercial Maholy			
Actividades y costos primarios	Manejo de la cadena de abastecimiento	Se debe mantener la compra semanalmente los granos como; cacao, arroz y maíz directamente a los agricultores de los sectores rurales cercanos.	
	Operaciones	La infraestructura debe de tener 3 divisiones el área de administración. Comercial y bodega donde se guardan los granos.	
	Distribución	Se debe seguir vendiendo directamente a los clientes e implementar la entrega a domicilio superando los \$150,00.	
	Ventas y Marketing	La venta será directa al consumidor, para llevar y entrega a domicilio. El marketing y publicidad se realizará por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook). Se aceptará los pagos en efectivos y en consumos que superen \$75.00 se aceptará tarjetas de crédito y débito. Se tendrá un In House en Redes Sociales para que implemente y ejecute la publicidad y marca del negocio.	
	Servicio	Se contará con servicios a domicilio durante la apertura hasta el cierre. El empleado deberá recibir a los comensales amablemente y con una sonrisa. Se contará con un buzón para recibir quejas, sugerencias y felicitaciones. Los pagos en efectivos y con tarjetas.	
	Margen de ganancias	Ganancia	35%
		Operación	30%
Insumos		35%	
Total		100%	
Actividades de apoyo y costos	I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas	Se deberá adquirir un sistema contable que arroje todo lo financiero para que pueda llevar un control y así pueda tomar decisiones la Administradora. Capacitar a todo el personal de cocina y de atención al cliente para brindar un servicio eficiente ante la competencia.	
	Gestión de recursos humanos	La contratación del personal lo hará la Administradora en el cual él será el responsable de hacer cumplir a la vacante el puesto requerido. Los pagos a los colaboradores se realizará cada quincena y fin de mes por el Administrador.	
	Administración general	La administradora y su equipo de trabajo serán los únicos responsables de hacer cumplir todos los objetivos y metas del negocio. La administradora será la encargada de controlar y archivarlas declaraciones al SRI y cumplir con los permisos que exigen la ley.	

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)



11. Modelos de las 5 fuerzas de PORTER

11.1 Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Propuesta

Tabla 19: Modelo de las cinco Fuerzas - Propuesta del Comercial Maholy

Modelo de las cinco Fuerzas - Propuesta del Comercial Maholy				
Proveedor	Competencia	Nuevos Entrantes	Compradores	Sustitutos
Se seguirá comprando directamente a los agricultores de los sectores rurales cercanos.	La rivalidad de la competencia es débil debido que la demanda del comprador crecerá con lentitud, pero mantienen una capacidad optima de producción. Para el comprador resulta fácil el cambio a la competencia por ello se le ofrece un producto de calidad y con buenos precios accesible para lograr crear en su mente una imagen de que este negocio tiene todo lo que necesita. Entre sus competidores se encuentran lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercializadora de Granos San Camilo 2. Equaquimica Quevedo 3. Almacén Fertisa Quevedo 4. Las Gemelitas 5. Comercial Niño Cristhian 6. Farmagro S.A. 	Los nuevos entrantes son los negocios que ofrezcan productos de precios bajos por ello se ofrecerá precios que resulten atractivos en el mercado sumado a una buena calidad para lograr una fidelización a la marca, no es fácil su ingreso ya que mantienen la lealtad del consumidor por su reciente ingreso adicional deben mantener una buena infraestructura para realizar la apertura de un negocio, también necesita de inversión, desempeño y otros atributos pertinentes.	Serán personas que vivan en sectores cercanos que buscan calidad, buen servicio y buena infraestructura por lo general son personas de clase baja media.	En este sector los sustitutos son fácilmente disponibles como los granos arroz, cacao y maíz. Por ello no solo la calidad del producto será un factor relevante.

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)



12. Plan de marketing

13.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing a continuación:

- ✓ Aumentar los ingresos del negocio en un 15% anual.
- ✓ Establecer que el plan de publicidad vaya acorde al negocio.
- ✓ Implementar estrategias comerciales a través de las redes sociales. (Crear cuenta de Facebook, Instagram y WhatsApp Business.)
- ✓ Brindar confianza y calidad a los clientes a través de los productos ofertados, captando su fidelización.

13.2 Estrategia de precio

- ✓ Ofrecer complementos de semillas para los agricultores en la venta de granos.
- ✓ Fijar un día y determinadas horas una reducción de precio de los granos, para atraer más clientela.
- ✓ Definir precios convenientes para los combos que se ofrecerán a los clientes.
- ✓ Estructurar promociones como serían: reducción en el pago de la cuenta por compras mayores a \$100 lleva algún complemento u obsequio adicional gratis.
- ✓ Brindar descuento por comprar otro adicional. Estas promociones deberán ser programadas previamente.
- ✓ Obsequiar algún detalle en fechas especiales como Navidad y Fin de Año a los clientes distinguidos.



13.3 Estrategia de distribución o plaza

- ✓ Considerar la implementación del servicio de entrega a domicilio dentro del área de influencia del negocio. A futuro, dependiendo de los resultados que se logren ir incrementando el área de entrega.
- ✓ Evaluar la posibilidad de abrir una sucursal.

13.4 Estrategia de promoción

- ✓ Difundir por medio de las redes sociales anuncios del negocio.
- ✓ Crear una cuenta en las diversas redes sociales que hay para poder interactuar con los seguidores.
- ✓ Dar volantes publicitarios en el sector y a los clientes frecuentes otorgarles cada cierto tiempo algún detalle.
- ✓ Tener pancartas llamativas para que el cliente observe los productos del negocio.

13.5 Estrategia de servicio al cliente

- ✓ Determinar que el negocio tenga un buzón de sugerencias y quejas para los clientes.
- ✓ Tener un control para llevar la limpieza del negocio.
- ✓ Mejorar el diseño del letrero del negocio para generar una atracción visual en los transeúntes.
- ✓ Mejorar la capacidad de ventilación del negocio, por medio de la compra de aire acondicionado.
- ✓ Uniformar a los empleados, por lo menos con una camiseta tipo polo que lleve estampado el logotipo del negocio y que permita una identificación de los empleados para satisfacer un requerimiento del cliente.
- ✓ Lograr mejoras con respecto al sistema de iluminación del negocio y brindar wifi gratis a los clientes.



Plan de Diseño Organizacional para la Comercializadora de Granos Macías Bajaña Maholy Piedad, comercial Maholy.

Periodo
2021-2022

Página:77

- ✓ Establecer el proceso de atención al cliente, de tal forma que se minimice el tiempo de espera del cliente.
- ✓ Adquirir el módulo de caja.

13.6 Estrategia de posicionamiento

Comercial Maholy se encuentra ya debidamente posicionado en el mercado agrónomo, por semana recibe un promedio de 75 clientes. En el año representan unos 3600 clientes atendidos.

Comercial Maholy puede acentuar su posicionamiento por los siguientes atributos:

Respecto a los productos: Tiene 3 tipos de granos.

Respecto a precio: Se ofrecen granos que van desde \$ 4,50 en adelante.

Respecto a su target de cliente: Recibe preferentemente a clientes de clase baja y media.

Respecto a la edad de los clientes: Mayormente recibe clientes entre 18 a 70 años de edad.

4.4 Costo de la Propuesta

Sueldos Proyectados

Tabla 20: Sueldos proyectados

REMUNERACIÓN DE LOS COLABORADORES DE COMERCIAL MAHOLY									
Empleado	Sueldo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva 8.33%	Aporte patronal 11.15%	Aporte al IESS 9.45%	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 35,42	\$ 41,67	\$ 83,30	\$ 111,50	\$ 94,50	\$ 1.260,72	\$ 15.128,60
Administrador	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 35,42	\$ 33,33	\$ 66,64	\$ 89,20	\$ 75,60	\$ 1.015,66	\$ 12.187,88
Asistente Administrativa	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 41,65	\$ 55,75	\$ 47,25	\$ 648,07	\$ 7.776,80
Asistente Comercial	\$ 475,00	\$ 39,58	\$ 35,42	\$ 19,79	\$ 39,57	\$ 52,96	\$ 44,89	\$ 617,43	\$ 7.409,21
Jefe de Operaciones	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 35,42	\$ 18,75	\$ 37,49	\$ 50,18	\$ 42,53	\$ 586,80	\$ 7.041,62
Estibadores (2)	\$ 850,00	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 70,81	\$ 94,78	\$ 80,33	\$ 1.076,92	\$ 12.923,06
Total	\$ 4.075,00	\$ 339,58	\$ 212,50	\$ 169,79	\$ 339,45	\$ 454,36	\$ 385,09	\$ 5.205,60	\$ 62.467,17

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla se refleja los sueldos proyectados anualmente.

Costo por Estrategia

Estrategia de precio

Tabla 21: Estrategia de precio

Estrategia de Precio	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Compra de Agenda	150	\$ 3,50	\$ 525,00
Compra de Bolígrafos Corporativos	150	\$ 0,90	\$ 135,00
Total	300	\$ 4,40	\$ 660,00

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla se detalla los valores que se necesita para implementar la Estrategia de precio.

Estrategia de promoción

Tabla 22: Costo de publicidad en redes sociales

El costo de publicidad en Facebook por día es: \$5,0
Se recomienda hacer 3 veces a la semana la publicidad

Detalle	Presupuesto de costo de Publicidad												Total Anual	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Publicidad en redes sociales (Facebook)	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	\$ 720,00

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla se observa el costo total que debe pagar la empresa por asesoría.

Tabla 23: Consolidado de la Estrategia de promoción

Estrategia de Promoción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Publicidad en redes sociales		\$ 720,00	\$ 720,00
Volantes	1000	\$ 0,05	\$ 50,00
Pancartas llamativas	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Total Consolidado	1003	\$ 745,05	\$ 845,00

Fuente: Bajaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla refleja el costo total de la Estrategia de Promoción

Estrategia de Servicio al Cliente

Tabla 24: Estrategia de servicio al Cliente

Estrategia de Servicio al Cliente	Cantidad	Costo	
		Unitario	Costo Total
Compra de aire acondicionado	3	\$ 600,00	\$ 600,00
Uniformes a los empleados	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Comprar nuevos focos	15	\$ 1,00	\$ 15,00
Wifi	1	\$ 42,00	\$ 42,00
Módulo de caja	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Total Consolidado	26	\$ 1.373,00	\$ 1.537,00

Fuente: Bazaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla se detalla la Estrategia de servicio al cliente

Costo total de las Estrategias

Tabla 25: Consolidado de las Estrategias

Estrategias	Costo Total
Sueldos Proyectados	\$ 62.467,17
Estrategia de Precio	\$ 660,00
Estrategia de Promoción	\$ 845,00
Estrategia de Servicio al Cliente	\$ 1.537,00
Total	\$ 65.509,17

Fuente: Bazaña & Viteri (2022)

Por medio de esta tabla se detalla el Costo Total para implementar este proyecto, quien el beneficiado es Comercial Maholy.

CONCLUSIONES

Se analizó la situación actual del Comercial Maholy, evidenciándose errores constantes que se presentan dentro del Comercial Maholy corresponden a una inadecuada organización en las diversas áreas: administrativa, compras, ventas, operativa y de talento humano, lo cual les impide crecer y posicionarse en el mercado competitivo dentro del cantón Baba.

Se realizó las diversas estrategias de precio, distribución, promoción y servicio al cliente para el fortalecimiento organizacional de la administración del Comercial Maholy en beneficio del negocio y su crecimiento.

Se realizó un manual de funciones en el cual se especifican las funciones y el perfil que deben de tener los colaboradores del negocio.

Finalmente, se diseñó un Plan de Diseño Organizacional el cual contiene Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, FODA, Cadena de Valor, Porter y manuales de funciones. Detallando las principales actividades dentro del cargo, lo cual, permitirá el control en todas las áreas, además de establecer un canal de comunicación con los trabajadores y políticas administrativas que deben seguirse en cada departamento de Comercial Maholy

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la dueña de Comercial Maholy, aplicar el plan de diseño organizacional para la gestión comercial y administrativo que permita el crecimiento del negocio en el mercado

Es indispensable identificar las actividades de todos los departamentos involucrados desde la Gerencia General encargada de la dirección y fijación de los objetivos de la empresa hasta los operativos de Comercial Maholy, esto permite aplicar las estrategias para ser más competitivos en el mercado.

Para el efecto, se recomienda a los directivos de la organización, mejorar los procesos administrativos del Comercial Maholy, implementándose el manual de funciones para obtener en el colaborador una mayor eficiencia y eficacia.

El plan de Diseño Organizacional para Comercial Maholy, radica en la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, FODA, Cadena de Valor, Porter y manuales de funciones. Mejorará las actividades dentro del área administrativa y comercial, el cual permitirá el control sobre los inventarios, además de ser un canal de comunicación con sus trabajadores al brindarle información sobre la filosofía empresarial y políticas administrativas que se deben seguir en cada departamento de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Arevalo, M. (18 de Noviembre de 2013). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariateresarevalo/componentes-omponentes-diseoorganizacin19112013iei>
- Baquerizo & Zamora, P. A. (2020). *repositorio.ulvr.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3570/1/T-ULVR-3136.pdf>
- Barrios, D. (2009). *DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA UNIDADES EMPRESARIALES AGROINDUSTRIALES*. Medellín: repositorio.unal.
- Barrios, D. (2009). *DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA UNIDADES EMPRESARIALES AGROINDUSTRIALES*. Medellín: repositorio.unal.
- Batista, M. (2019). "*PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA RIPLACAN S.A.*". Guayaquil: repositorio.ug.
- Cano Dominguez, V. (Marzo de 2019). <http://repositorio.ug.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42747/1/TESIS%20BLUECORP%20S.A.%20REVISOR.pdf>
- Canteral & Moran , J. C. (2019). *repositorio.ulvr.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3156/1/T-ULVR-2765.pdf>
- Carreño Michael & Katherine Peñafiel. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa representaciones y promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- César Augusto Bernal Torres. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- conexionesan. (14 de Septiembre de 2016). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2 de Diciembre de 2009). *www.oas.org*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- eserp . (19 de Noviembre de 2021). *eserp BUSINESS & LAW SCHOOL* . Obtenido de https://es.eserp.com/articulos/organigrama-empresa/?_adin=02021864894
- eserp. (19 de Noviembre de 2021). *BUSINESS & LAW SCHOOL* . Obtenido de El organigrama de una empresa es un esquema gráfico que representa la estructura interna de una

organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias de la misma. Este esquema brinda información esencial sobre las estructuras departamental

Fajardo Andres & Sanchez Andres. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN, DISTIMA S.A.* Guayaquil.

Fernandez & Rivera, L. M. (2019). *Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.* Mexico: repository.uaeh.

Hernandez, S. &. (2014). *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.* Mexico.

Luna Gonzalez , A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios.* Mexico: Grupo Editorial Patria.

Munch L. (2013). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito.* Mexico.

Münch, L. (2013). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito.* México.

Nowak Angie & Luis Sepertegui. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz AS.* Guayaquil.

Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2003). *Administracion Estrategica .* Mexico: Mc Graw.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* Nueva York: Free Press.

Sains de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito (5° ed.).* Madrid: ESIC Editorial.

Sanchez, J. (14 de Noviembre de 2012). *prezi.com.* Obtenido de <https://prezi.com/2wyqld4kxpws/disenio-empresarial/>

Software DELSOL. (19 de Noviembre de 2021). *Software DELSOL.* Obtenido de <https://www.sdelSol.com/blog/pymes/las-politicas-de-empresa-y-su-importancia/>

Sosa , L. (21 de Febrero de 2015). *La Gerencia en las Organizaciones.* Obtenido de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/organigramas-gerenciales>

Sosa , L. (21 de Febrero de 2015). *La Gerencia en las Organizaciones.* Obtenido de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/organigramas-gerenciales>

Sosa, L. (21 de Febrero de 2015). *La Gerencia en las Organizaciones.* Obtenido de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/organigramas-gerenciales>

Sosa, L. (22 de Febrero de 2015). *La Gerencia en las Organizaciones.* Obtenido de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/organigramas-gerenciales>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administracion estrategica, Teoria y casos.* Nueva York: Mc Graw Hill.

- Thompson, I. (Agosto de 2017). *PromonegocioS*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Tipaz, A. (2019). *DISEÑO ORGANIZACIONAL*. Guatemala: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58800763/Ensayo_-_Diseno_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637331168&Signature=HN1CSsG26vyccDju8YRcMR15A1gQYG1OfQvb08cv0L4mUuinhOFj4jXfO8KTdrwQG4kx4K~Yfodd5cfpptaCLrImnomPSY6CTy49byMgWlqizPGjwHY1ZLpXCBLs~.
- Toca Suarez, S. (2017). *repositorio.uptc.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Vives Josselin & Torres Denisse. (2017). *“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA*. Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de Encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA



Objetivo

Somos egresado de la carrera de Ing. Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y formamos parte de un proyecto de investigación que estudia la opinión de los colaboradores administrativos de Comercial Maholy.

Si usted no tiene inconveniente, le agradecería que respondiese sinceramente a las siguientes preguntas. Por nuestra parte le garantizamos que las respuestas que Ud. nos proporcione, serán totalmente confidenciales.

Cargo que ocupa: _____

1.- ¿Conoce usted cual es la misión, visión, objetivos y políticas de Comercial Maholy?

SI

NO

2.- ¿Cree usted que los clientes se sienten satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece Comercial Maholy?

SI

NO

3.- En su puesto de trabajo es eficiente el ambiente laboral.

SI

NO

4.- Usted conoce si se aplica el proceso administrativo en el Comercial Maholy.

SI

NO

5.- ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior del Comercial Maholy afecta la productividad del empleado?

SI

NO

6.- Le Gusta trabajar en equipo

SI

NO

AVECES

7.- ¿Cree usted que el Plan de Diseño Organizacional es fundamental en el proceso evolutivo de la empresa?

SI

NO

NO CONTESTO

8.- ¿Considera usted que se mejorara el proceso administrativo de Comercial Maholy si se implementa el Plan de Diseño Organizacional?

SI

NO

9.- Está capacitado en las actividades que realiza en su jornada laboral

SI

NO

NO CONTESTO

10.- ¿Cree usted que se daría un mejor servicio a los clientes del Comercial Maholy si se capacita al personal?

SI

NO

11.- ¿Si se utiliza las herramientas administrativas para beneficio de la empresa le gustaría mejorar en su trabajo para ser más eficiencia y eficaz?

SI
NO

12.- Está de acuerdo que exista un organigrama jerárquico donde se especifique las funciones de cada colaborador.

SI
NO

13.- ¿Según su criterio es indispensable utilizar la tecnología para mejorar los procesos administrativos?

SI
NO

Anexo 2

Modelo de Entrevista a la propietaria del Comercial Maholy.

Cargo:

Entrevistado:

Entrevistador:

Fecha:

Lugar:

Conocer la situación actual del Comercial Maholy mediante la entrevista para identificar los factores que afectan la gestión administrativa y comercial del negocio.

Preguntas:

- **¿Qué cargo ocupa en la empresa?**
- **¿Tiempo que lleva trabajando en la empresa?**
- **¿La empresa posee misión y visión?**
- **¿Tiene definida la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean?**
- **¿Cree usted que un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa?**
- **¿Cuáles son las características Internas que posee la empresa?**
- **¿Cuáles son las características Externas que posee la empresa?**
- **¿Posee la empresa una adecuada organización para la atención a sus clientes?**
- **¿Qué le hace falta a la empresa para contar con todos los servicios necesarios?**

- **¿Cree usted que la motivación del Talento Humano es importante para el desarrollo de sus funciones?**

- **¿Estaría usted dispuesto a invertir para la mejora continua de su empresa?**

Anexo 3

Modelo de Ficha de Observación

Lugar:		
Fecha:		
Investigador:		
Gestión Administrativa	Gestión Operativa	Gestión Comercial