



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

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

TUTOR

MAE. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA

AUTORES

**ANTHONY VICENTH BAYAS LÓPEZ
IVANNA MICHELLE HUILCA CHIRIGUAYA**

GUAYAQUIL

AÑO 2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la empresa Zambritisa S.A	
AUTOR/ES: Anthony Vicenth Bayas López Ivanna Michelle Huilca Chiriguaya	REVISORES O TUTORES: MAE. Solange Yadira Resabala Valencia
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: Facultad de administración	CARRERA: Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 102
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Incremento, exportación, proyección, transnacional, producción y dirección.	
<p>RESUMEN: La Empacadora Zambritisa S.A se dedica a la comercialización y exportación de mariscos, durante el pasar de los años la organización se ha visto envuelta en un sin número de problemas debido a la falta de un acertada planificación para llevar un control específico de las diferentes áreas que se encuentran dentro de la empresa. Esto nos lleva a plantear un diseño organizacional el cual consiste en dirigir las tareas o funciones asignadas a cada miembro de la organización lo que genera algo positivo para el desenvolvimiento de las actividades correspondientes.</p> <p>Cabe recalcar que los diferentes tipos de estrategias contribuyen con el progreso del acertado manejo de toma de decisiones, que de cierto modo se puede decir que una correcta decisión ayuda a dirigir al personal designado a que tengan una motivación personal para cumplir con lo que se le disponga.</p> <p>El Foda es una de las herramientas fundamentales que se pueden observar en esta investigación, básicamente define las Fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que se ha podido encontrar al hacer un respectivo análisis, por otro lado otro tipo de herramienta beneficiosa es la encuesta la cual nos muestra las diferentes perspectivas que pueden tener los miembros que se encuentran laborando en la empresa con el fin de poder</p>	

<p>recolectar más información referente al tema de investigación.</p> <p>Se plantea una propuesta que hará que se maximice las exportaciones, brindando estrategias para el desarrollo laboral de la organización y se muestra recomendaciones y conclusiones de la presente investigación.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Bayas López Anthony Vicenth Huilca Chiriguaya Ivanna Michelle		Teléfono: # 0969820218 # 0967908463 E-mail: abayasl@ulvr.edu.ec ihuilcac@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		Mgtr. Oscar Machado Álvarez Decano. Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Directora. Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

15/7/22, 22:53

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 15-jul.-2022 22:41 -05
Identificador: 1871101012
Número de palabras: 13706
Entregado: 1

Índice de similitud
7%

Similitud según fuente	
Internet Sources:	6%
Publicaciones:	0%
Trabajos del estudiante:	1%

TESIS IVANNA Y ANTHONY Por
Ivanna Y Anthony Huilca Y Bayas

2% match (Internet desde 19-nov.-2020)

<https://idoc.pub/documents/planeacion-estrategica-fundame-chiavenato-idalbertopdf-9n0odmwx1knv>

1% match (Internet desde 19-jun.-2019)

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>

1% match (Internet desde 06-oct.-2020)

<https://qdoc.tips/administracion-estrategica-2-pdf-free.html>

1% match (Internet desde 12-dic.-2020)

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3570/1/T-ULVR-3136.pdf>

1% match (Internet desde 15-jun.-2017)

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10028/1/UPS-GT001040.pdf>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-sept.-2021)

[Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil on 2021-09-07](#)

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ZAMBRETTA S.A. TUTOR MAE. SOLANGE RESABALA AUTORES ANTHONY VICENTH BAYAS LÓPEZ IVANNA MICHELLE HUILCA CHIRIGUAYA GUAYAQUIL AÑO 2022 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de diseño organizacional para la empresa Zambretta S.A. AUTOR/ES: Anthony Vicenth Bayas López Ivanna Michelle Huilca Chiriguaya REVISORES O TUTORES: MAE. Solange Rezabala INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas FACULTAD: CARRERA: Facultad de administración Administración de empresas FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022 N. DE PAGS: Indicar el número de páginas totales del PDF. ÁREAS TEMÁTICAS: Llenar según el link (Tutor) PALABRAS CLAVE: Incremento, exportación, proyección, transnacional, producción y dirección. RESUMEN: Escribir el resumen que presentan los estudiantes en la tesis física (máximo 250 palabras con espacios) en español N. DE REGISTRO (en base de datos): NII. DE CLASIFICACIÓN: (Biblioteca se encarga de llenar este campo (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la información que corresponda) con la información que corresponda) DIRECCIÓN URL (tesis en la web): (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la información que corresponda) ADJUNTO PDF: X SI NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Bayas López Anthony Vicenth Huilca Chiriguaya Ivanna Michelle Teléfono: E-mail: # 0969820218 abayasl@ulvr.edu.ec

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&eb=1&esm=90&oid=1871101012&sid=0&n=0&m=2&svr=30&r=15.237280368227403&lang=es 1/23

Firma:

MAE. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **ANTHONY VICENTH BAYAS LÓPEZ, IVANNA MICHELLE HUILCA CHIRIGUAYA**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ZAMBRITISA S.A**”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:



Anthony Vicenth Bayas López

C.I. 0941422529

Firma:



Ivanna Michelle Huilca Chiriguaya

C.I. 0955485032

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ZAMBRITISA S.A**, presentado por los estudiantes **ANTHONY VICENTH BAYAS LÓPEZ, IVANNA MICHELLE HUILCA CHIRIGUAYA** como requisito previo, para optar al Título de **LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MAE. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para enfrentar los retos que se me presentan a diario. A mis padres y a mi hermana por ser pilares fundamentales en este camino que no ha sido nada fácil, también a mi abuelo Vicente Bayas que me guía desde el cielo, por apoyarme en mis primeros años de educación y sobre todo por protegerme siempre.

Anthony Bayas López.

En primer lugar agradezco a Dios por ser mi creador, mi padre el que siempre está para guiarme el camino y darme la fortaleza para sobrellevar las situaciones difíciles que se han presentado en mi vida. A mis maravillosos padres por ser aquellas personas que siempre me han protegido, cuidado, amado y querido, les agradezco por darme lo mejor desde que nací, a mi hermana por ser mi compañera en sí mi mejor amiga quien sé que siempre estará para mí cuando más la necesite, por darme consejos de cómo afrontar la vida y amarme de la manera que solo una hermana lo hace, por último a mis queridos amigos y familiares.

Ivanna Huilca Chiriguaya.

De parte de ambos queremos agradecerle a nuestra tutora la Master Solange Resabala la cual nos acompañó en este largo camino apoyándonos y ayudándonos en cada paso que dábamos.

Anthony Bayas e Ivanna Huilca

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada primero a Dios por otorgarme un familia maravillosa, a mis padres Holger Bayas Vélez y Silvia López Avilés por ser mi motor para seguir adelante y nunca darme por vencido, a mi Hermana Silvia Nicolle Bayas López por brindarme siempre su apoyo en todo lo que quiero realizar, por ese apoyo incondicional en cada etapa universitaria, por nunca dejarme solo cuando necesito que alguien este conmigo, a mi compañera de tesis Ivanna Huilca por apoyarnos mutuamente en este gran paso que estamos dando por todo el esfuerzo que hemos hecho en este proyecto, de ante mano los amo a todos, Gracias.

Anthony Bayas López.

Esta tesis la dedico a Dios por ser quien me dio la oportunidad de nacer para poder cumplir mi propósito aquí en la tierra ya que el me hizo una persona fuerte capaz de afrontar todos los retos que se me presenten dentro del camino. A Nancy Chiriguaya por ser siempre quien está para mí para apoyarme y sostenerme, por ser una maravillosa e incondicional mamá. A Iván Huilca por cuidarme y amarme como a una hija, porque sé que desde el cielo se siente orgulloso de mi, hasta vernos otra vez querido papá. A María José Huilca por ser una hermana tan leal, quererme y darme los ánimos para conseguir lo que sea que me proponga en la vida. A mi apoyo fundamental durante esta etapa de mi vida universitaria, a mi compañero querido de tesis Anthony Bayas, por ser aquella persona que ha estado dándome fuerza, aliento y ser un gran amigo.

Ivanna Huilca Chiriguaya.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA.....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLA.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1 Diseño de la investigación.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Sistematización del Problema	6
1.5 Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivo Específicos	6
1.6 Justificación de la investigación	6
1.7 Delimitación del problema.....	7
1.8 Idea a defender	8
1.9 Línea de investigación institucional	8

1.9.1	Línea de la facultad.....	8
1.9.2	Dominio	8
CAPITULO II.....		9
2	Marco teórico referencial.....	9
2.1	Antecedentes de la empresa empackadora Zambritisa S.A	9
2.2	Productos que ofrece la empresa empackadora Zambritisa S.A.....	9
2.3	Historia del arte.....	10
2.4	Planificación Estratégica.....	12
2.4.1	En qué nivel se emplea con la planificación estratégica.....	12
2.4.2	Quien es el responsable de la administración estratégica	13
2.4.3	Modelo general del proceso estratégico.....	14
2.4.4	Elementos de la planificación	15
2.5	Diseño organizacional.....	17
2.5.1	Implementación de la estrategia mediante el diseño organizacional 17	
2.5.2	Estructura funcional: Agrupación por función	17
2.5.3	Estructura por producto	18
2.5.4	Estructura por mercado	19
2.5.5	Sistema de control estratégico	20
2.6	Control estratégico	21
2.6.1	Nivel de control estratégico	21
2.6.2	Estrategias	22
2.7	Toma de decisiones.....	24
2.7.1	Toma de decisiones individual	24
2.7.2	Toma de decisiones organizacional	25
2.8	Herramientas de análisis situacional.....	25
2.8.1	FODA.....	25

2.9	Diagrama de Gantt	26
2.10	Marco conceptual.....	28
2.10.1	Incremento	28
2.10.2	Exportación.....	28
2.10.3	Proyección	28
2.10.4	Transnacional.....	28
2.10.5	Producción	28
2.10.6	Dirección.....	28
CAPITULO III		29
3	Metodología de la investigación.....	29
3.1	Tipo de investigación.....	29
3.2	Enfoque	29
3.3	Herramientas o técnicas de investigación	29
3.4	Población	30
3.5	Resultados de la aplicación de la encuesta cerrada a los 80 empleados de la Empacadora Zambritisa S.A.	32
3.6	Resultados de la aplicación de la encuesta abierta a los 10 directivos de la Empacadora Zambritisa S.A.	44
3.7	Análisis generales de las encuestas.....	54
3.7.1	Análisis de las encuestas a los empleados.	54
3.7.2	Análisis de las encuestas a los directivos.....	55
3.8	Análisis de la ficha observación.	55
3.9	Análisis situacional (FODA)	57
3.10	Propuesta de investigación.....	58
3.10.1	Título de la propuesta	58
3.10.2	Listado de contenido y flujo de la propuesta	58
3.10.3	Análisis del entorno interno	58
3.10.4	Misión, Visión y Valores	59

3.10.5 Organigrama Actual de la empresa Zambritisa S.A.	60
3.10.6 Organigrama propuesto para la empresa Zambritisa S.A.	61
3.10.7 Diseño de estrategias	63
3.10.8 Políticas.....	64
3.10.8.1 Políticas para el área operativa.	64
3.10.9 Costo/beneficio de la propuesta.....	66
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	72
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Ingreso de la empresa	3
Tabla 3: Delimitación del problema	7
Tabla 3: Historia del arte	10
Tabla 4: Alineamiento de estrategias en los niveles de la organización.....	23
Tabla 5: Matriz Cruzada (FODA).....	26
Tabla 6: Clasificación de los departamentos	31
Tabla 7: Pregunta 1 empleados.....	32
Tabla 8: Pregunta 2 empleados.....	33
Tabla 9: Pregunta 3 empleados.....	34
Tabla 10: Pregunta 4 empleados.....	35
Tabla 11: Pregunta 5 empleados.....	38
Tabla 12: Pregunta 6 empleados.....	39
Tabla 13: Pregunta 7 empleados.....	40
Tabla 14: Pregunta 8 empleados.....	41
Tabla 15: Pregunta 9 empleados.....	42
Tabla 16: Pregunta 10 empleados.....	43
Tabla 17: Pregunta 1 directivos	44
Tabla 18: Pregunta 2 directivos	45
Tabla 19: Pregunta 3 directivos	46

Tabla 20: Pregunta 4 directivos	47
Tabla 21: Pregunta 5 directivos	48
Tabla 22: Pregunta 6 directivos	49
Tabla 23: Pregunta 7 directivos	50
Tabla 24: Pregunta 8 directivos	51
Tabla 25: Pregunta 9 directivos	52
Tabla 26: Pregunta 10 directivos	53
Tabla 27: Análisis situacional.....	57
Tabla 28: Estrategias del rediseño organizacional.....	63
Tabla 29: Costo de rediseñar el área operativa de la Empacadora Zambritisa S.A	66
Tabla 30: Beneficio del rediseño organizacional para la Empacadora Zambritisa S.A.	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos de Zambritisa S.A.	4
Gráfico 2: Árbol del problema.....	5
Gráfico 3: Relación entre los niveles jerárquicos y los niveles de planeación ...	13
Gráfico 4: Estructura funcional.....	18
Gráfico 5: Estructura por producto	19
Gráfico 6: Estructura por mercado.....	20
Gráfico 7: Pasos para diseñar un control estratégico efectivo.....	21
Gráfico 8: La toma de decisiones en entorno natural	24
Gráfico 9: Análisis y flujo del entorno	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la planta empacadora Zambritisa S.A.	8
Figura 2: Diagrama de GANTT.....	27
Figura 3: Pregunta 1 empleados	32
Figura 4: Pregunta 2 empleados	33
Figura 5: Pregunta 3 empleados	34
Figura 6: Pregunta 4 empleados	35

Figura 7: Pregunta 5 empleados	38
Figura 8: Pregunta 6 empleados	39
Figura 9: Pregunta 7 empleados	40
Figura 10: Pregunta 8 empleados	41
Figura 11: Pregunta 9 empleados	42
Figura 12: Pregunta 10 empleados	43
Figura 13: Pregunta 1 directivos.....	44
Figura 14: Pregunta 2 directivos.....	45
Figura 15: Pregunta 3 directivos.....	46
Figura 16: Pregunta 4 directivos.....	47
Figura 17: Pregunta 5 directivos.....	48
Figura 18: Pregunta 6 directivos.....	49
Figura 19: Pregunta 7 directivos.....	50
Figura 20: Pregunta 8 directivos.....	51
Figura 21: Pregunta 9 directivos.....	52
Figura 22: Pregunta 10 directivos.....	53
Figura 23: Organigrama actual de la Empacadora Zambritisa S.A.	60
Figura 24: Organigrama propuesto para la empresa Empacadora Zambritisa S.A.	61
Figura 25: Proceso actual del área operativa de la Empacadora Zambritisa S.A.	64
Figura 26: Proceso propuesto para la Empacadora Zambritisa S.A.	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Autorización de la Empacadora Zambritisa S.A. para el desarrollo del proyecto de titulación	77
Anexo 2: Formato de encuesta para los empleados de la Empacadora Zambritisa S.A.	78
Anexo 3: Formato de encuesta para los directivos de la Empacadora Zambritisa S.A.	82
Anexo 4: Formato de ficha de observación	85
Anexo 5: Imágenes dentro de las instalaciones de la empacadora Zambritisa S.A.	86

Introducción

En términos generales la toma de decisiones en una empresa nos hace énfasis que dentro de una organización uno o más individuos tienen la capacidad de elegir entre varias opciones, de modo que se pueda solucionar los inconvenientes presentados dentro de una sociedad generando así un beneficio para la empresa.

En una empresa son los directivos los que toman las decisiones más importantes, pero todos los integrantes, de una forma u otra, deben tomar decisiones a diario para realizar acciones que al final tengan un impacto positivo para la organización.

Un diseño organizacional beneficia a la empresa de forma acertada para el desarrollo de actividades, políticas, funciones, etc. Las cuales no están determinadas, dentro de la estructura organizacional y no existe normas ni objetivos para el correcto desenvolvimiento de las áreas.

El presente proyecto se encuentra estructurado por 3 capítulos que determinan el desarrollo de los objetivos que se quieren llevar a cabo.

El primer capítulo se puede observar el planteamiento de problema, un árbol de problema, formulación del problema, sistematización del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación por la cual se va a desarrollar el estudio y por último la idea a defender para que la organización lleve un correcto manejo de su estructura.

En el segundo capítulo se refiere al marco referencial donde se ha manifestado los antecedentes de la empresa, los productos que ofrecen, la historia del arte en la que se citan a 3 autores de tesis relacionadas con un planes estratégicos, también se encuentran libros correspondientemente citados con cada uno de sus autores en base a temas de planificación estratégica, diseño de estructura organizacional, estructura producto, sistemas de control estratégicos, estrategias, toma de decisiones, herramientas situacionales como, FODA, diagrama de Gantt y un marco conceptual con palabras claves que ayudan a entender con mayor precisión los temas a tratar.

En el tercer capítulo se encuentra la metodología de la investigación, tipos de investigación, enfoque, las herramientas o técnicas de investigación, la población, la muestra de la empresa, se realizó dos encuestas una dirigida para los empleados y otra para los directivos de la organización, análisis de las encuestas generales, análisis de la ficha de observaciones y un análisis Foda.

Y por finalizar se muestra la conclusión, recomendaciones que se les hace a los directivos de la empresa ZAMBRITISA S.A. para mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la organización, aumente la motivación de los empleados para que se cumplan con los objetivos trazados y se tomen decisiones acertadas para la proyección de la empresa.

Capítulo I

1 Diseño de la investigación

1.1 Tema

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

1.2 Planteamiento del Problema

La compañía empacadora Zambritisa S.A cuenta con una trayectoria de 14 años dentro del mercado, siendo su representante legal el Ingeniero Álvaro Morales, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ofreciendo la comercialización y exportación de camarón ecuatoriano en diversas partes del mundo enfocándose en entregar un producto de excelente calidad con los estándares de primera que hacen que este producto sea uno de lo más preferidos en el mercado mundial.

La empresa empacadora Zambritisa S.A ha presentado en el transcurso de los años varias problemáticas, esto quiere decir que, por las malas decisiones de los altos mandos, se han venido reflejando disminuciones en cuanto a lo que son las exportaciones (ver tabla No.1), siendo así una situación perjudicial. La falta de una adecuada planificación afecta de manera directa el manejo de los pedidos esto a su vez hace que exista un retraso es decir que no se cumpla con lo encargado de manera que se generen conflictos dentro de la organización.

Tabla 1: Ingreso de la empresa

Años	Ingresos Totales
2018	\$ 7.319.202,96
2019	\$ 28.077.859,30
2020	\$ 18.770.893,70
2021	\$ 14.540.758,29

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022)
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

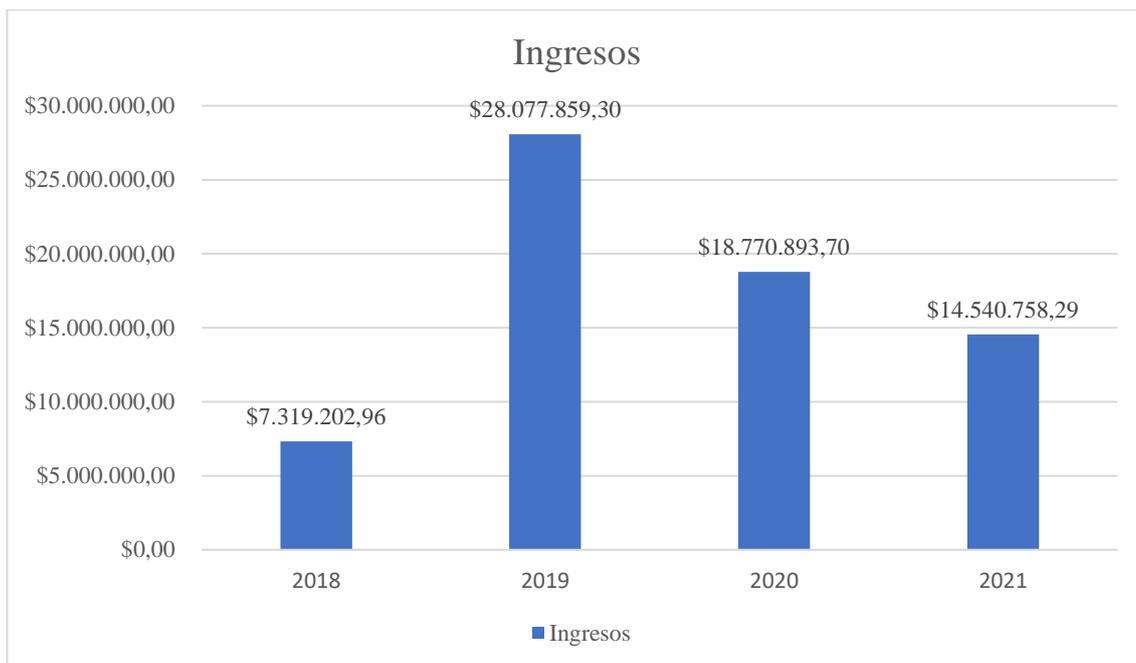


Gráfico 1: Ingresos de Zambritisa S.A.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Por la falta de comunicación se han llegado a tomar decisiones incorrectas dentro de la organización presentando una caída de los pedidos, se hace énfasis en la resolución de los jefes encargados de cumplir con sus respectivas obligaciones, llegando así a que no se ejecuten a tiempo, existiendo varios problemas internos y externos que hacen que exista una mala reputación de la empresa. En el ámbito empresarial la planificación es una herramienta que nos ayuda a obtener una acertada comunicación dentro de la estructura, en tal sentido que se pueda llevar un control muy riguroso para que los colaboradores no se sientan afectados y puedan continuar cumpliendo con sus actividades en el tiempo acordado.

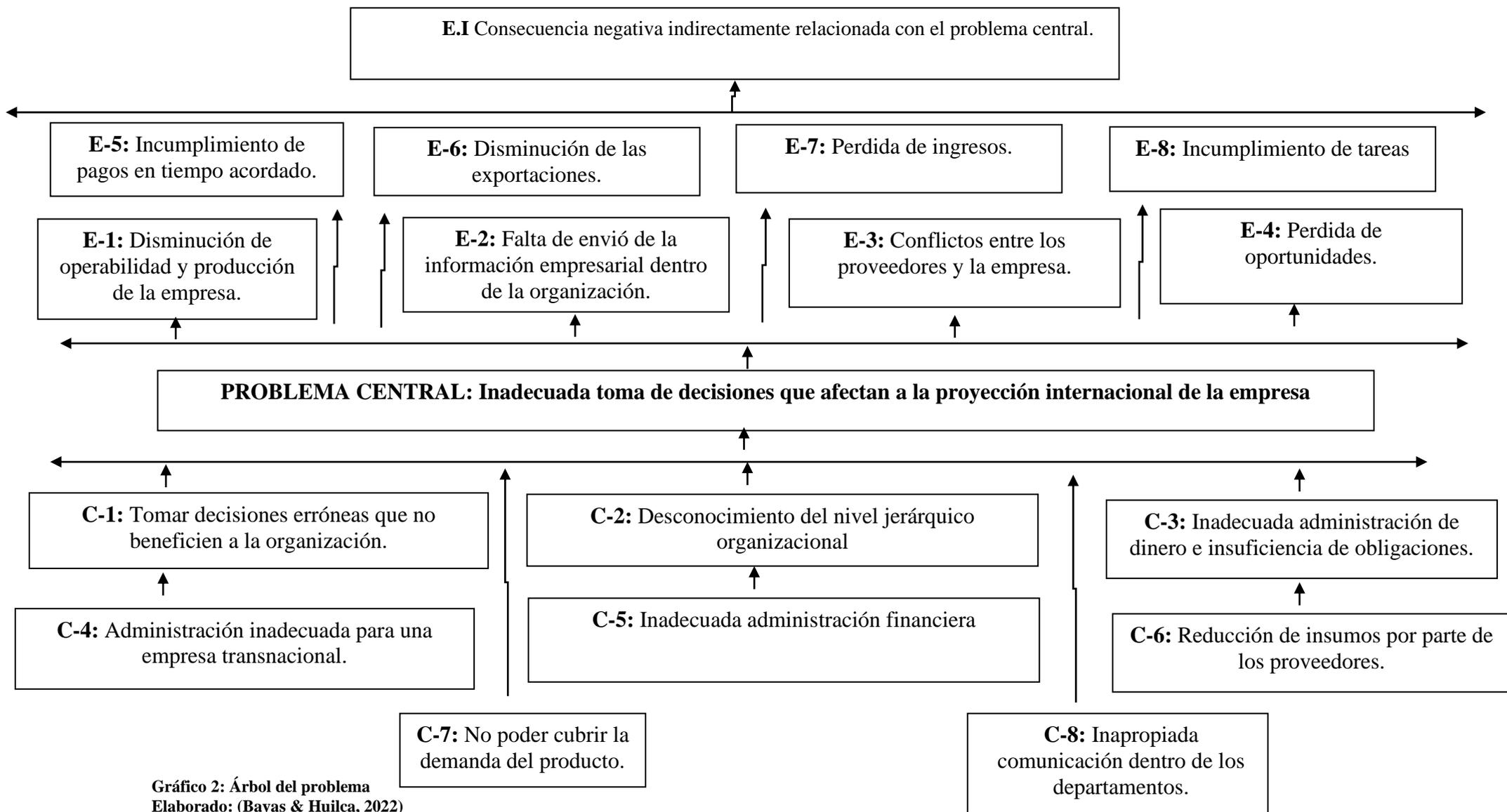


Gráfico 2: Árbol del problema
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

1.3 Formulación del problema

¿Cómo un plan de diseño organizacional beneficiará las exportaciones en la empresa empacadora Zambritisa S.A?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa empacadora Zambritisa S.A?
- ¿Cómo la falta de una estructura organizacional adecuada afecta la proyección empresarial en la empacadora Zambritisa S.A?
- ¿Qué modelo de diseño organizacional es el adecuado y permitiría mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa empacadora Zambritisa S.A?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de diseño organizacional para la empresa empacadora Zambritisa S.A

1.5.2 Objetivo Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Zambritisa S.A
- Definir estrategias que mejoren la proyección empresarial de Zambritisa S.A
- Diseñar un modelo organizacional idóneo, para mejorar la toma de decisiones en la empresa Zambritisa S.A

1.6 Justificación de la investigación

El propósito de esta investigación consiste en solucionar una problemática que a lo largo de los años ha ido incrementando, de modo que ha perjudicado a la organización desfavoreciéndola de manera que se genere un decaimiento en las exportaciones, de acuerdo a esto se debe tener en cuenta que dichas crisis han sido imprescindibles. El mal manejo en cuanto a la planificación de la organización ha hecho que se perjudiquen de forma directa la identidad corporativa de la empresa.

Actualmente el mercado cuenta con diversas empresas dedicadas a la exportación a nivel mundial, pero muchas veces estas empresas declinan por su mal manejo al momento de determinar acciones que implican que haya una disminución notable en las ventas al extranjero, uno de los principales motivos por el cual existe un incumplimiento viene a cargo de inexperiencia de los jefes al momento de abordar una decisión.

Con los años se han venido desarrollando diversas formas para incrementar las exportaciones, se tiene pensado que, con un modelo de planificación organizacional,

podremos mejorar la estructura de la organización, haciendo que se cambie la forma de cómo manejar la empresa, tomando mejores decisiones y mejorando la forma de negociar.

1.7 Delimitación del problema

Tabla 2: Delimitación del problema

Sector	Rural
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Tema	“Plan de diseño organizacional para la empresa Zambritisa S.A”
Problema	¿Cómo un plan de diseño organizacional beneficiará las exportaciones en la empresa empacadora Zambritisa S.A?
Lugar	Km 10 Vía Daule Calle cedros y Tulipanes pasando el colegio Leónidas García, Ref. Esquinero portón azul con blanco pasando el semáforo.
Delimitación temporal:	2022-2023

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

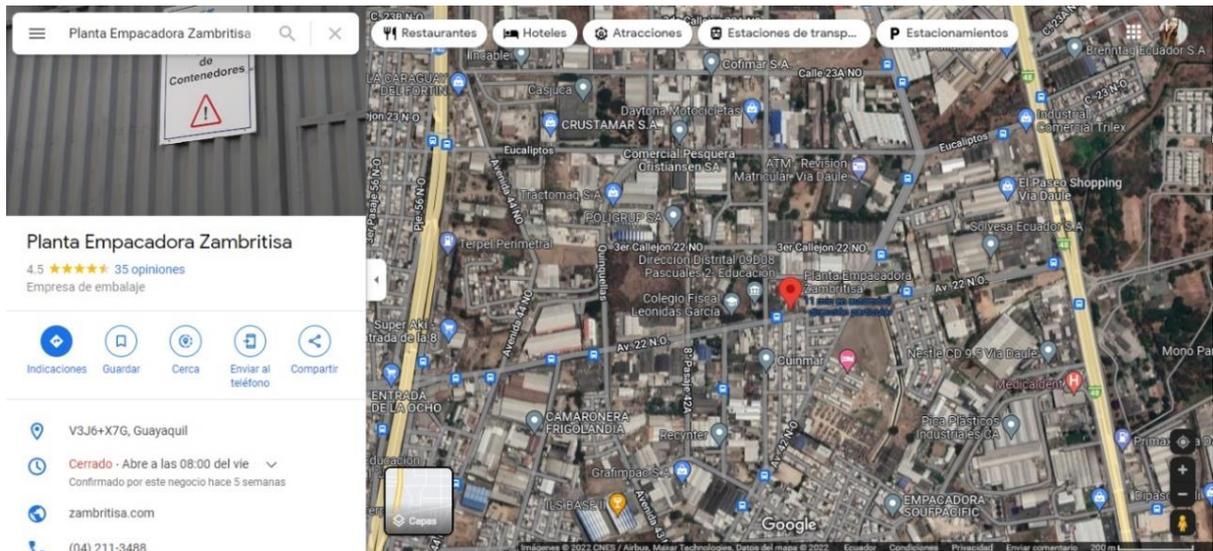


Figura 1: Ubicación de la planta empacadora Zambritisa S.A.

Fuente: (Google Maps, 2022)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

1.8 Idea a defender

Un adecuado modelo organizacional permitirá la mejora de la toma de decisiones en la Empacadora Zambritisa S.A

1.9 Línea de investigación institucional

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.9.1 Línea de la facultad

- Desarrollo empresarial y del talento humano

1.9.2 Dominio

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

CAPITULO II

2 Marco teórico referencial

2.1 Antecedentes de la empresa empacadora Zambritisa S.A

Zambritisa S.A es una reconocida empresa que se dedica al proceso y comercialización de camarones y langostinos de acuerdo con las exigencias del cliente tanto nacional como internacional. Es por ello por lo que una de las preocupaciones de la Directiva de Zambritisa S.A es cumplir con los correctos controles de las Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con los parámetros establecidos de calidad, olor, sabor, textura, apariencia, firmeza y pureza de estos crustáceos, puesto que si fallan en alguna variable antes mencionada se corre el riesgo de que el cliente no acepte el producto por estar debajo de lo establecido internacionalmente. (Solano, 2017)

Los problemas que se han presentado en el transcurso de los años han hecho que se realicen mejoras en la organización, a su vez direccionado la empresa para que se encuentre en un nivel de alto privilegio, posicionándose entre las mejores empacadoras de camarón en el Ecuador.

2.2 Productos que ofrece la empresa empacadora Zambritisa S.A

En la compañía Zambritisa presenta a su destacada clientela productos de primera calidad, muy exclusivos en el mercado internacional, teniendo presente estándares muy altos que hacen que el camarón sea muy mencionado en muchas partes del mundo. Entre las presentaciones que nos brindan para el consumo está el tipo crudo, precocinado, langostino, y de más tallas que hacen que exista una variedad de productos evaluados por entes del mercado internacional a su vez compiten con marca de gran trayectoria y reconocidas a nivel mundial.

2.3 Historia del arte

Tabla 3: Historia del arte

Autores.	Tema.	Estrategias.	Conclusiones y recomendaciones.
(Rosero & León, 2015)	Plan estratégico para incrementar la exportación de atún en lata de la empresa NIRSA S.A. hacia el mercado argentino.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de marketing. 2. Procesos logísticos. 3. Procesos financieros. 4. Estrategias de negocios. 	<p>C: La unión de los productores de medianas y pequeñas empresas de atún permitirá llevar a cabo el plan estratégico para incrementar las exportaciones y la productividad del consumo interno, además de solidez de clientes existentes, lo cual se vuelve una garantía para entrar a nuevos mercados.</p> <p>R: Aumentar la producción del atún para exportar más y abrir al mundo entero el mercado, así como brindar asesoramiento para que N.I.R.S.A. mejore sus procesos, con el fin de que puedan llegar con su producto a mercados extranjeros.</p>
(Chipantiza & Castillo, 2015)	Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de marketing mix. 2. Estrategias de productos. 	<p>C: El camarón ecuatoriano es un producto conocido y apetecido en los mercados internacionales, mediante este proyecto se pudo determinar su potencial rentable, así como también los grandes beneficios nutricionales que este contiene.</p> <p>R: Se recomienda que la empresa se apoye más en instituciones de promoción de exportaciones como lo es Pro Ecuador, la cual mediante sus programas de asesoría y ayudarán a que la compañía amplíe su oferta exportadora y mejore su competitividad.</p>

<p>(Andrade, 2016)</p>	<p>Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar reportes para el proceso de toma de decisiones mediante filtros de información e indicadores. 2. Elaborar un plan de comunicación para lograr buenos niveles de comunicación interna y difusión de información institucional. 3. Seleccionar y desarrollar al personal en función del perfil adecuado para el trabajo operativo. 	<p>C: El diseño de la planificación estratégica para BDO Ecuador, parte de sus necesidades concretas para posicionarse, consolidarse internamente y crecer en los siguientes períodos. En este sentido se detallaron aspectos direccionales como la misión, visión, valores, estrategia y objetivos generales; de manera más detallada se alinearon los objetivos específicos, sus estrategias y acciones concretas, con las que se esquematizó un cronograma.</p> <p>R: La planificación estratégica constituye una necesidad que debe ser incorporada a las funciones regulares de la empresa, y no solo ser vista como una opción en caso de problemas, de épocas bajas, o como algo que generará mucho trabajo y costos. En ese sentido toda empresa debe implementar un plan adecuado a la realidad del entorno, pero enfocando claramente las potencialidades de la empresa con las que puede lograr una realidad mejor.</p>
------------------------	---	--	--

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.4 Planificación Estratégica

Según (Van Den Berghe, 2012) La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización ya sean las políticas, estrategias y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, de modo que se defina un control de lo que se espera realizar. Esta también se puede establecer como el proceso mediante el cual las compañías se relacionan con su medio ambiente, las competencias, el mercado nacional y extranjero llegando a cumplir con sus objetivos predeterminados.

Según (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) Menciona que la planificación es aquella que determina los objetivos, para llegar a elaborar una correcta organización esto requiere de tomar decisiones es decir elegir una adecuada acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar dichos objetivos.

La planificación nos ayuda a proyectar un futuro deseado y los medio para conseguirlo, es un instrumento que usan las personas para medir la proporcionalidad para unas futuras generaciones, se tiene una perspectiva amplia de los procedimientos por medio del uso de los sistemas.

Según (P. Robbins & Coulter, 2014) Los directivos o los altos mandos realizan varias estrategias que involucran a todas las diferentes áreas dentro de la organización, se trata de una tarea fundamental en la que se involucra todas las funciones gerenciales básicas la cuales son: Planificar, organizar, dirigir y controlar.

Según (L. Gibson, M. Ivancevich, H. Donnelly, & Konopaske, 2013) La planeación de actividades abarca diferentes perspectivas ya sean complejas, simples, implícitas o explícitas la misma incluye determinar hacía que direcciones las organizaciones desean dirigirse dentro del pasar de los años, se deben analizar las alternativas y evaluarse en términos de criterios que se infieran en lo que se quiere lograr.

2.4.1 En qué nivel se emplea con la planificación estratégica

El proceso de la administración estratégica dentro de las organizaciones es aplicado a todas las diferentes áreas que formar el cuerpo laboral y operativo de una organización, por eso está destinada tanto parta los altos mandos y sus subordinados dentro del proceso administrativo y operativo.

Es así que la dirección general tiene su respectiva planificación estratégica, que a la larga se extiende hacia los otros niveles de jerarquía de las empresas, es evidente que

cuando se trata de organizaciones el proceso de administración estratégica es influyente para el resto de los niveles corporativos, aparte y solo si se trata del nivel operativo ya no se realiza la formulación de estrategia sino más bien es ejecuta y aplicada para que la empresa pueda seguir creciendo en su respectivo mercado (Hernández, 2014).

2.4.2 Quien es el responsable de la administración estratégica

Saber quién depende la administración estratégica dentro de una empresa, eso recae en mano de los altos mandos, de los directivos o del líder dentro de una empresa ya que el realiza las estrategias a plantear y ejecutar para pro mejora de la empresa o de la organización.



Gráfico 3: Relación entre los niveles jerárquicos y los niveles de planeación
Fuente: (Hernández, 2014)
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

En relación a los niveles organizacionales va bajando en cuestión de rango o actividades a realizar dentro de las empresas, así mismo la administración estratégica es el mismo pero aplicado a las diferentes áreas y departamentos de las empresas.

La planificación estratégica tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional:

1.1.1.1 Planificación estratégica

Dentro de este nivel de la planificación, es la amplia ya que abarca toda la organización para una real toma de decisiones global (Chiavenato, 2017).

- **Horizonte del tiempo:** Largo plazo

- **Alcance:** comprende la empresa como un todo, tomando en cuenta sus recurso y actividades a realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Definición:** Este nivel de la planificación está sumamente relacionado con los altos mando a la hora de tomar decisiones y ejecutarlas para que la empresa tenga un crecimiento y pueda lograr sus objetivos.

2.1.1.1 Planificación táctica

Esta parte se enfoca más a los departamentos dentro de las organizaciones en la cual tiene características que son:

- **Horizonte de tiempo:** está proyectado a mediano plazo
- **Alcance:** se enfoca en cada departamento, con los recursos que conllevan la operabilidad dentro de cada una de las áreas de la empresa.
- **Definición:** está en manos del nivel intermedio en si los líderes de cada uno de los departamentos organizacionales.

3.1.1.1 Planeación operativa

Este nivel de planeación está enfocado a cada tarea o actividad que se realiza dentro de una actividad específica.

- **Horizonte de tiempo:** está enfocado a corto plazo.
- **Alcance:** abarca a cada tarea o las actividades de forma aislada y se preocupa en alcanzar los objetivos empresariales.
- **Definición:** está en manos del nivel operativo enfocado en cada área o actividad a realizar dentro de las organizaciones.

2.4.3 Modelo general del proceso estratégico

La planificación estratégica es fundamental dentro de las organizaciones, ya que en ella los directivos o los altos mando evalúan estrategias aplicables para un mejor rendimiento de las empresas, para que pueda aumentar su nivel de productividad, o implementar mejoras dentro de cada uno de los departamentos para poder alcanzar los objetivos empresariales y la visión que tenga la empresa para alcanzar sus metas y propósitos (Chiavenato, 2017).

Es por ello que la planificación estratégica debe:

- ✓ **Ser sistemática:** La planificación estratégica tiene que ver con sistema aplicado a unas empresas en relación a su entorno y las actividades en relación al giro del negocio. En la cual abarca a la empresa como un todo

y a su comportamiento en la estructura empresarial de la empresa y las operabilidad que ese pueda desarrollar en la aplicación de las estrategias planteadas.

- ✓ **Enfocarse en el futuro:** La planificación en si se va centrando en el futuro y la evolución de la empresa en el mercado a adentro cuando empezaron sus operaciones es por ello que ver cómo evoluciona con estrategias que deba aplicar para el desarrollo económico y los ingreso que puedan generar la organización.
- ✓ **Crear valor:** también estas estrategias están aplicadas a la creación de valor hacia los consumidores para que ellos aprecien la marca y se siente familiarizados con el producto o servicio que se les ofrece, creando una cultura de fidelidad hacia el producto.
- ✓ **Ser participativa:** las planificaciones estratégicas intervienen en todas las áreas de organización empresarial para una ejecución y unas tomas de decisiones efectivas.
- ✓ **Tener continuidad:** la planificación estratégica es constante y no de una sola ves ya que con el paso del tiempo surgen nuevos problemas y nuevas estrategias dentro de la empresa.
- ✓ **Ser implementada:** las estrategias tomadas se ejecutan cuando se están tomando las decisiones dentro de la organización.
- ✓ **Ser monitoreada:** el desempeño y los resultados aplicados dentro de esas estrategias tomadas deben ser controladas para que la ejecución se dé la mejor manera posible para que la empresa vea cambios positivos.

2.4.4 Elementos de la planificación

Según (Choque Larrauri, 2015) dentro de la dirección estratégica contiene tres elementos: la planificación estratégica, la implementación y el control, estos elementos nos ayudan en el proceso de gestión de una organización.

➤ **Planificación estratégica**

- Análisis de situación interna y externa
- Fijación de objetivos
- Medida de desfase entre previsiones y objetivos
- Metas, objetivos y estrategias

➤ **Implementación**

- Planes de acciones

- Programación
- Presupuesto
- **Sistema del control de la gestión**
 - Políticas y estrategias establecidas
 - Ejecución presupuestal
 - Verificación de las actividades y tareas

Otro enfoque del elemento de la planificación estratégica según (Chiavenato, 2017):

1. **Misión organizacional:** la misión de una empresa representa la razón de ser y su papel que cumple en el mercado que ingreso.
2. **Visión organizacional:** estas más enfocado al futuro de la organización, la realización de las metas propuestas.
3. **Diagnostico estratégico externo:** busca anticipar las oportunidades y amenazas para luego alcanzar la visión propuesta previamente, este diagnóstico externo influye a toda la organización de manera general.
4. **Diagnósticos estratégico interno:** este diagnóstico interno está más enfocado a las fortaleza y debilidades con el fin de implementar estrategias adaptables a la empresa.
5. **Determinantes del éxito:** eso ya se basa en la evaluación y determinación de la aplicación de las estrategias tomas si fueron beneficiosas o no para el resurgimiento de la organización.
6. **Definición de objetivos:** estos objetivos planteados nos dan una idea de que si las estrategias que se plantean están siendo o están generando un beneficio para la empresa.
7. **Formulación de estrategias:** en este elemento las estrategias que los altos mando tengas en mente pueden ser muchas, pro hay que realizar un análisis de cuáles son las mejor aplicables para la empresa.
8. **Formalización del plan estratégico:** ya teniendo las estrategias a plantear hay que realizar el plan estratégico de cómo será la ejecución de la empresa en todo sus funciones o departamentos.

2.5 Diseño organizacional

2.5.1 Implementación de la estrategia mediante el diseño organizacional

Dentro de la implementación o ejecución de estrategias, se va gestionando el uso de un diseño organizacional, ya que se identifican las áreas necesarias dentro de una organización para usar y combinar la estructura organizacional.

La estructura organizacional delega las actividades, tareas y funciones específicas que deben tener una interacción específica con todas las áreas para el aumento de los ingresos, eficiencia, calidad e innovación creando ventaja competitiva.

El principal desempeño de una estructura organizacional en sí es la coordinación e integración de esfuerzo de los empleados de todos los niveles jerárquicos, es así como cada uno desempeña un papel fundamental dentro de la organización ya que cada uno desarrolla sus funciones de acuerdo a su departamento en la cual el conjunto de todas las funciones de los departamentos les permite lograr un conjunto específico de estrategia para su modelo de negocio, en la ejecución de un desarrollo sostenible en toda la organización (Hill & Jones, 2011).

Además, una estructura organizacional por sí mismo no da un beneficio completo dentro de la organización la cual no da una motivación para que hacer que todas las funciones de la mejor manera, es por ello que conjunto a la estructura organizacional se debe de emplear un sistema de control basado en que los administradores puedan:

1. Incentivos para lograr mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente.
2. Retroalimentación de desempeño organizacional y desarrollo de una ventaja competitiva.

La cultura organizacional, es el tercer elemento del diseño organizacional, ya que es el conjunto específico normas, creencias y actitudes de los empleados que controlan la forma de interacción entre las áreas y departamento que conforma la estructura organizacional (Hill & Jones, 2011)

2.5.2 Estructura funcional: Agrupación por función

La estructura funcional diseña un modelo de negocio en el cual se base en la experiencias y conocimientos debido que se usan los mismos recursos. Por el cual la estructura funcional tiene ventajas en el que hace especializar a cada empleado en sus determinadas habilidades de cada una de ellas.

Las estructuras funcionales tienen varias ventajas. Primero, se agrupan al empleado que realizan tareas similares, en la cual en el equipo que se formará dará un desempeño en conjunto que uno del otro aprenderá y se volverán más especialistas en sus áreas. En segundo lugar, pueden monitorearse entre sí para asegurar que todas las tareas se realicen de manera eficaz ya que cada una de las personas que tiene similares labores conocen los procedimientos y puede optar para dar su opinión si algunos de los procesos están mal ejecutados. Y tercero la ventaja más importante es que esta estructura funcional da a los altos mandos un mayor control en las actividades organizacionales (Hill & Jones, 2011).

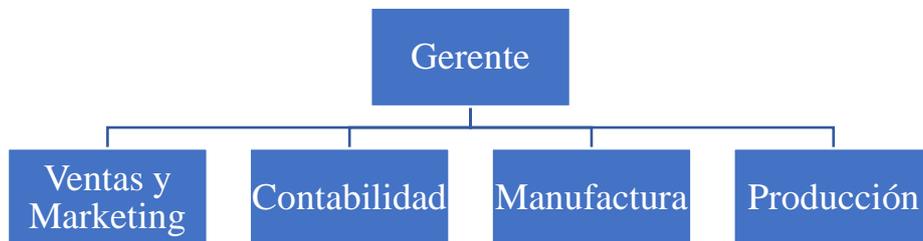


Gráfico 4: Estructura funcional
Fuente: (Hill & Jones, 2011)
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.5.3 Estructura por producto

Este tipo de estructura se genera a través de cuando una empresa se presenta al mercado varias líneas de productos diferente en el cual el control de las ventas y la producción de cada uno de ellos es muy importante para que pueda alcanzar su metas económicas y organizacionales en cada uno de sus productos.

Una organización que elige este tipo de estructura divide su línea general de productos en grupos o categorías (Hill & Jones, 2011).

Este tipo de estructura se caracteriza en categorizar cada producto para que cada área pueda satisfacer las necesidades de cada nicho de mercado en que presente los diferentes productos.

Los sistemas de control estratégico deben desarrollarse en esta estructura de una manera en el que se monitorea cada grupo de producto de manera independiente de los demás.

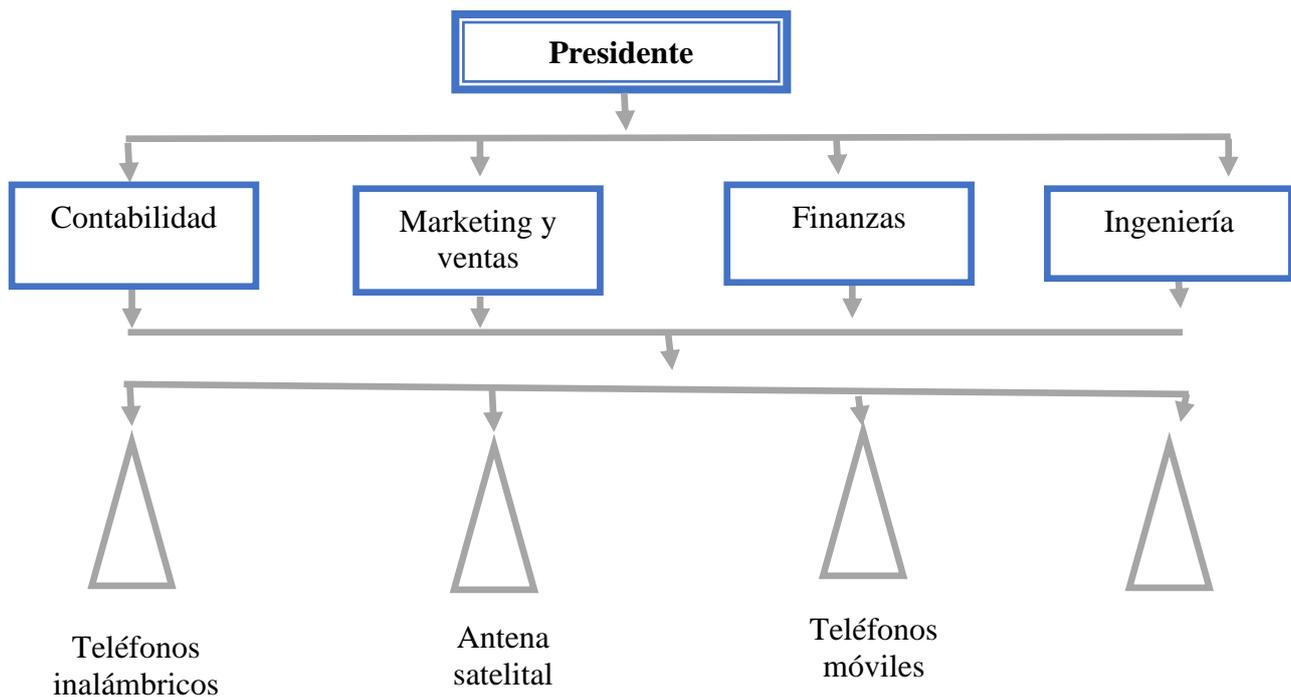


Gráfico 5: Estructura por producto
 Fuente: (Hill & Jones, 2011)
 Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.5.4 Estructura por mercado

Esta forma organizacional es muy similar a la estructura por producto a diferencia de la anterior que se enfoca en categorizar cada uno de su producto de forma ajena al otro, en cambio la estructura por mercado categoriza a los consumidores en cada una del requerimiento que deseen en cuestión del producto ofertado.

Para una empresa que opta por esta estructura en la cual la estrategia está basada en la capacidad de respuesta del consumidor por eso es importante identificar cada segmento de mercado con sus diferentes características de consumidores para desarrollar los productos para cada grupo de clientes (Hill & Jones, 2011).

Una estructura por mercado lleva a los administradores de cada segmento de mercado a la identificación de las necesidades y a las ves comunica a sus subordinados o actividades de soporte a la realización de los productos por segmentos en la cual esta comunicación se mantiene para reducir costos, ya que los productos son comercializados a clientes en específicos con características específicas acorde a los segmentos de mercados identificados.

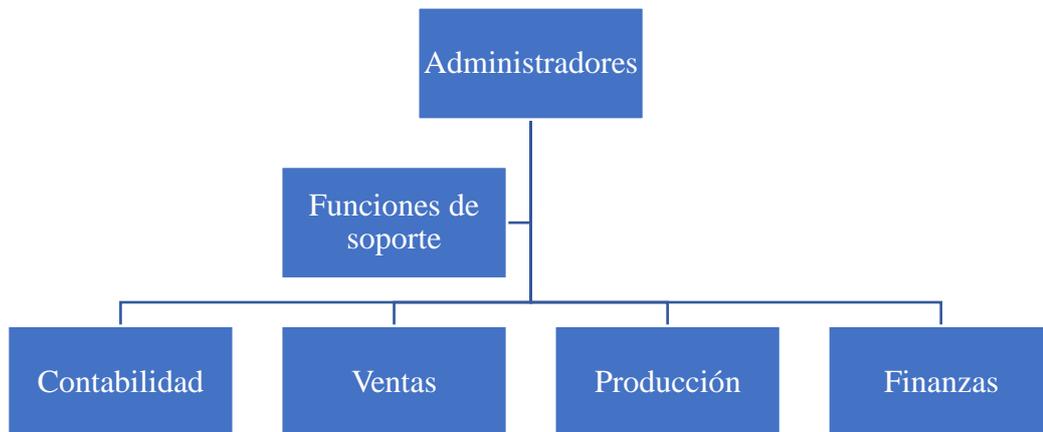


Gráfico 6: Estructura por mercado
Fuente: (Hill & Jones, 2011)
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.5.5 Sistema de control estratégico

El sistema de control estratégico es un método para monitorear y evaluar dentro de las empresas el cumplimiento y el resultado de las estrategias planteadas, eso conlleva a cómo podría mejorar y como debería cambiar para tener mejores resultados.

El control estratégico no solo se trata de observar el desempeño organizacional, si no también se encarga de la motivación de los empleados a realizar sus funciones creando incentivos para mantenerlos motivados. Con todos esos apartados los empleados están desempeñando un papel en la cual también observan los problemas y se le da la solución adecuada para poder ayudar a la organización a laboral mejor con el paso del tiempo.

El sistema de control estratégico son sistemas de medidas, retroalimentación y establecimiento de objetivos que permiten a los administradores la evaluación de la organización para poder lograr una mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta del cliente, en la cual el sistema no indica si se está ejecutando de la mejor manera las estrategias (Hill & Jones, 2011).

Un sistema de control cuenta con tres características fundamentales:

- Flexible
- Información exacta
- Información de manera oportuna

Es flexible porque los administradores determinan o identifican los acontecimientos inesperados para poder darle una solución eficaz para el desarrollo de la organización, información exacta deber ser precisa la investigación o el desarrollo que se efectúa para poder dar consideraciones de la mejor manera, y también debe ser oportuna ya que hay que ejecutar las soluciones apenas se identifican los problemas para que el desempeño de la empresa no se vea deteriorado.

Es por ello que se debe emplear unos pasos para diseñar un control estratégico efectivo (Hill & Jones, 2011):

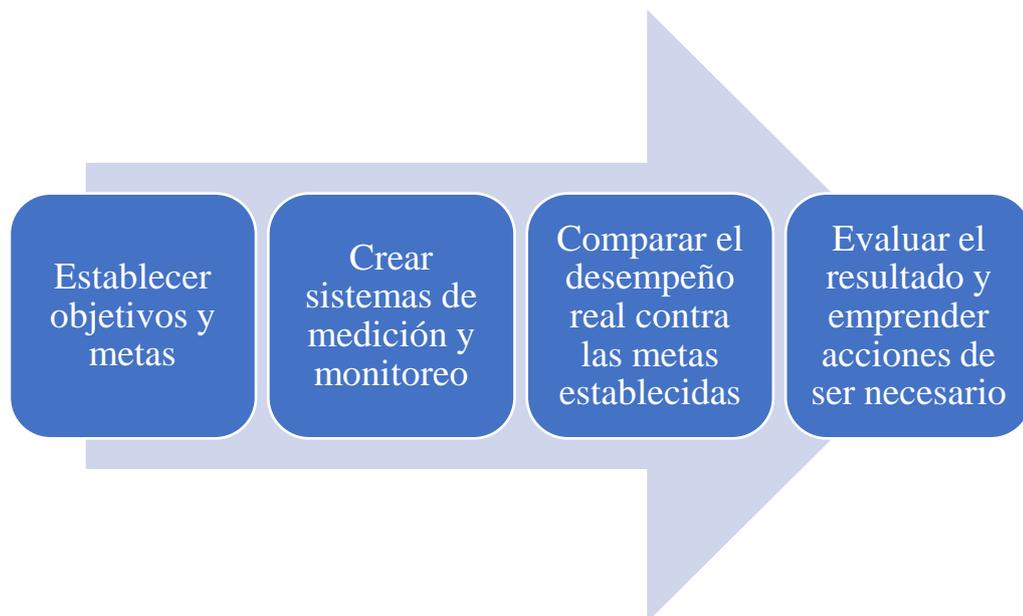


Gráfico 7: Pasos para diseñar un control estratégico efectivo

Fuente: (Hill & Jones, 2011)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.6 Control estratégico

2.6.1 Nivel de control estratégico

Esto se basa en la medición de cuatro niveles dentro del sistema de control estratégico (Hill & Jones, 2011):

- Corporativo
- Divisional
- Funcional
- Individual

4.1.1.1 Tipos de sistemas de control estratégicos

- **Control personal:** Este control se encuentra enfocado en cada una de las personas que están trabajando ya que la actividades o funciones que desempeñan cada persona son diferentes por lo que a su vez deben de ser

precisas y controladas para un desarrollo prospero en conjunto con toda la organización.

- **Control de resultados:** este sistema en el cual los administradores observan o ejecutan una estrategia plantea y ello se encargan de observar cómo es el funcionamiento y el cumplimiento dentro de cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
- **Control de comportamiento:** este sistema es el cual la empresa implemente un método de reglas y en la cual el personal debe acatar para el bien de un desempeño organizacional de la mejor manera para el desarrollo funcional de la empresa.

2.6.2 Estrategias

5.1.1.1 Diseño de estrategias

Los objetivos empresariales indican lo que se quiere y se debe hacer. Las estrategias señalan como se debe hacer. (Chiavenato, 2017).

Los objetivos establecen la orientación hacia dónde va a ir la organización. Las estrategias en si es el paso a paso para alcanzar los objetivos, es si es el sistema de ajustar, asignar, seguir, aplicar etc., para alcanzar los objetivos.

Para mantener una ventaja competitiva en un mercado muy competitivo, a lo largo de la creación de valor de los productos, se debe buscar uno de los tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas (Chiavenato, 2017):

1. **Excelencia operacional:** eso se asocia a la implementación de procesos administrativos que la empresa puede tener falencias y se puede aplicar estrategias para mejorar esas falencias, y luego tener una mejor operatividad de la empresa.
2. **Liderazgo de producto:** son estrategias desarrolladas a la ubicación o presentación de un nuevo producto o una innovación para incursionar en el mercado como un nuevo producto o marca.
3. **Empatía con los clientes:** eso ya se basa es proporcionar la fidelización de los clientes con los productos presentados a ellos.

Tabla 4: Alineamiento de estrategias en los niveles de la organización

	Estrategias excelencia operacional	Estrategias Liderazgo de producto
RECURSOS Humanos Financieros Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y conformidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoría del producto y de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos productos y nuevas tecnologías
ORGANIZACIÓN Estructura Control Normas Recompensas Políticas y procesos Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena vertical para las decisiones y la comunicación • Actividades dominantes venta y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto para incursión en los mercados • Utilización de un plan de marketing
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos y planes detallados en intervalos cortos 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos planteados en periodo largo de tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Metas internas basadas en comparaciones internas • Producción y venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad y captación de clientes • Influye competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas por desempeño individual y grupal • Promociones por los planes ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción por resultados innovadores • Recompensas para quienes corren riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de decisiones ascendentes y descendentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y tiempo de entrega • Jornada laboral normal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas innovadoras • Jornada laboral irregular

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.7 Toma de decisiones

La toma de decisiones organizacional se basa primordialmente en la identificación de problemas para luego resolverlos. En la cual este proceso de la toma de decisiones tiene dos etapas la primera es la identificación del problema en una organización en la cual se debe monitorear contantemente para encontrar las falencias dentro de la organización para luego plantear una solución del problema, es ahí donde se toman las decisiones acordes al problema previamente identificado (Daft, 2010).

Entorno de negocios actuales

- Estrategias, reestructuración, desarrollo de nuevos productos o mercados.

Decisiones que se toman dentro de la organización

- Se toman con mayor rapidez
- Requiere mas cooperación de mayor numero de personas

Proceso de toma de decisiones

- Permite que las decisiones evolucionen mediante prueba- error.

Gráfico 8: La toma de decisiones en entorno natural

Fuente: (Daft, 2010)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Esta toma de decisiones por lo general estas propuestas por una o varias personas dentro de la organización.

2.7.1 Toma de decisiones individual

La toma de decisiones individuales de los gerentes se puede describir de dos formas en la cual la primera es un enfoque racional en la cual este enfoque hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático del problema encontrado en la organización es por eso que el pensamiento o la idea a plantear para solucionar el problema debe ser basado en un análisis crítico y funcional a beneficio de la organización.

Y la segunda forma es la perspectiva de la racionalidad limitada esta ya más se basa en el hecho o la visión que tenga el gerente con la implementación de las decisiones en su empresa para poder mejorar organizacionalmente (Daft, 2010).

2.7.2 Toma de decisiones organizacional

A diferencia de la toma de decisiones individual que la toma una sola persona o de solo de los altos mandos, esta tipo de toma de decisiones es mas de unir todas las áreas de la empresa o específicamente una área en el cual se haya identificado el problema para hacer dar propuesta y evaluar cuál sería la mejor opción, este tipo de decisiones por lo general es más efectiva ya que incluye las parte interviniente, y ellos tiene el conocimiento dentro de sus departamento es por ello que la ejecución puede ser más beneficiosa.

2.8 Herramientas de análisis situacional

2.8.1 FODA

El análisis FODA implica una exhaustiva indagación sobre la empresa en cual detalla cada una de las indagaciones para saber cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para identificar estrategias para tener ventajas comparativas antes sus competidores.

La parte final del análisis FODA genera una situación de diagnóstico de la situación organizacional de la empresa para mejoras y elaborar estrategias en función del desarrollo plena de la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2016).

Este análisis organización incluye un análisis minucioso en cada aspecto de la empresa ya sea en el entorno interno y externo, ya que dentro de ese análisis se establece las Fortalezas y debilidades, que se diagnostican como análisis interno, y las Oportunidades y Amenaza como análisis externo.

Es por ello que esta herramienta es muy factible dentro de las organizaciones para identificar las falencias y poder tomar decisiones para poder lograr mejorar la organización.

En este análisis una herramienta que va más allá de un análisis situacional que se le hace a la organización es la matriz cruzada en el cual ya previamente identificado las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, las uniones de cada análisis crean estrategias específicas para fortaleza y mejorar la organización.

Esta matriz es realizada como a continuación se muestra en el Tabla 5:

Tabla 5: Matriz Cruzada (FODA)

Fortalezas

Debilidades

Identificar las fortalezas de la empresa (Análisis interno)

Identificar las debilidades de la empresa. (Análisis externo)

Oportunidades	Estrategias – FO	Estrategia – DO
Identificar las oportunidades de la empresa (Análisis externo)	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas	Estrategia – FA	Estrategia – DA
Identificar las amenazas de la empresa. (Análisis externo)	Usar la fuerza para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: (Arias & Elizabeth, 2007)

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.9 Diagrama de Gantt

Según (Navarrete, 2013) el diagrama de gantt es un sistema de programación creado por Henry L. Gantt durante la primera guerra mundial el cual sirvió para organizar y simplificar los suministros de municiones de la Army Bureau of ordnance.

Consiste en un gráfico de barras horizontales, donde cada barra representa una actividad del proyecto. La longitud de la barra es proporcional a tiempo de la actividad.

Procedimiento para dibujar una gráfica Gantt:

- a) Descomponer el proyecto en actividades.
- b) Estimar la duración de las actividades.
- c) Determinar las precedencias entre ellas.
- d) Representar las actividades en un gráfico de barras.

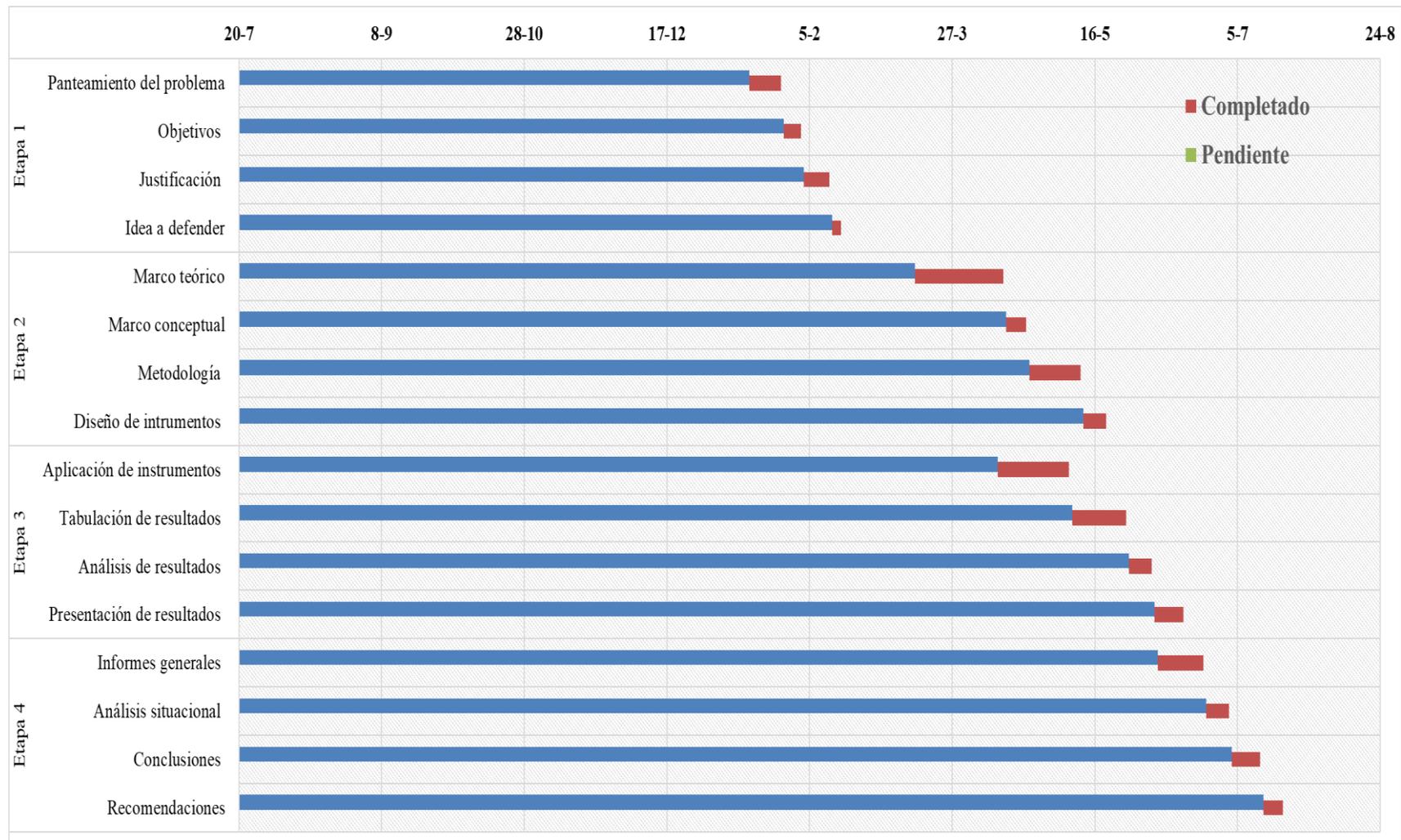


Figura 2: Diagrama de GANTT
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

2.10 Marco conceptual

2.10.1 Incremento

El incremento se refiere a una forma por el cual una empresa crece o aumenta, generalmente como resultado de una mayor demanda, En otras palabras, un incremento es una situación en el ámbito económico en la que se aumenta el valor asociado a indicadores como lo son el precio, los tipos de interés y el producto interior bruto.

2.10.2 Exportación

El termino exportación hace referencia a que se puede comercializar dentro de un país o a su vez en el exterior, se refiere entonces al envío de una mercancía de bienes legítimos con una ganancia significativa para la persona o empresa que vaya a realizar esta acción.

2.10.3 Proyección

Desde el punto de vista empresarial, proyección se refiere a cómo funcionará una empresa, organización o negocio en un futuro es decir en un tiempo establecido. Esto le permite predecir ganancias y pérdidas potenciales para un respectivo proyecto.

2.10.4 Transnacional

Son aquellas empresas que operan internacionalmente, esto quiere decir que se establecen originalmente en un país, por lo que principalmente deben nombrar una sede central, por consiguiente, se extienden a través de todo el mundo para así establecer una subsidiaria.

2.10.5 Producción

La producción es una actividad económica que nos ayuda a aprovechar los recursos de algún producto para transformarlo en un bien que satisfaga las necesidades de los consumidores y estos productos se intercambien dentro del mercado internacional o nacional.

2.10.6 Dirección

Es un proceso administrativo en el cual se puede interpretar de varias formas, indica también el rumbo hacia donde se dirige una organización, ejecutando todos los tipos de estrategias para cumplir los objetivos ya antes trasados, identificando de manera óptima las mejores alternativas que harán que se cumplan con todo lo planificado.

CAPITULO III

3 Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación

Se centrará en una investigación de tipo descriptiva por lo que se describirá el tema correspondientemente planteado el cual se basa en un plan de diseño organizacional para la empresa Zambritisa S.A.

Esto quiere decir que se detallará un análisis significativo, minucioso y pormenorizado de un asunto o problema en específico para conocer la naturaleza, sus características, su estado y los factores que intervienen en cómo se encuentra la situación actual de la empresa.

Con ello la ventaja de esta investigación es que se va a observar completamente el entorno de manera descriptiva ya que es frecuentemente usada como un antecedente a los diseños de investigación cuantitativa, representa entonces el panorama general destinando así a dar algunos valiosos consejos acerca de cuáles serían las variables que valen la pena probar.

3.2 Enfoque

El enfoque que se utilizará es el mixto, ya que la investigación representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos por lo que se implica la recolección y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento de la situación central que se está estudiando.

El objetivo de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.3 Herramientas o técnicas de investigación

Una de las técnicas que se utilizará dentro de la investigación será la encuesta por lo que se realizarán dos tipos de encuestas: La primera dirigida para los subordinados es decir los empleados que estén en la parte inferior del organigrama de la empresa (*Visualice Anexo #2: Formato de encuestas para los empleados de la Empacadora Zambritisa S.A.*), y la segunda para directivos es decir los que se encuentran en la parte superior del organigrama de la empresa (*Visualice Anexo #3: Formato de encuestas para los directivos de la Empacadora Zambritisa S.A.*).

La muestra recoge información que usualmente solo se las hacen a un número determinado que en este caso serían a los colaboradores que se encuentra dentro de la organización (población). La encuesta consiste en obtener información sobre opiniones, actitudes o sugerencias, también considera las respuestas de los sujetos de estudios.

Otro tipo de herramienta que se implementó para recopilar información fue la ficha de observación (*Visualice Anexo #4: Formato de ficha de observación y Anexo #5: Imágenes dentro de la Empacadora Zambritisa S.A.*) el cual va dirigido para el departamento o área operativa de la empresa.

3.4 Población

La empresa Empacadora Zambritisa S.A presenta un número determinado de colaboradores, esto hace que exista una población de 90 trabajadores los cuales son elementos fundamentales para que la organización fluya y se encamine hacia una acertada dirección.

Tabla 6: Clasificación de los departamentos

ZAMBRITISA S.A

AREAS	N* PERSONAL
<i>Jefe de planta</i>	1
<i>Subordinados de planta</i>	5
<i>Jefe de producción</i>	1
<i>Subordinados de producción</i>	20
<i>Jefe de bodega</i>	1
<i>Asistente de bodega</i>	1
<i>Jefe de logística</i>	1
<i>Subordinados de logística</i>	6
<i>Jefa de R.R.H.H</i>	1
<i>Asistente de R.R.H.H</i>	1
<i>Jefa de control de calidad</i>	1
<i>Asistente de control de calidad</i>	2
<i>Jefe de cámara</i>	1
<i>Subordinados de cámara</i>	7
<i>Jefa de descabezado</i>	1
<i>Subordinados de descabezado</i>	15
<i>Jefa de cocido</i>	1
<i>Subordinados de cocido</i>	18
<i>Contabilidad</i>	1
<i>Auxiliar contable</i>	2
<i>Jefe financiero</i>	1
<i>Controlador interno</i>	1
<i>Jefe de inventario</i>	1
TOTAL	90 EMPLEADOS

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

3.5 Resultados de la aplicación de la encuesta cerrada a los 80 empleados de la Empacadora Zambritisa S.A.

Pregunta 1. ¿Cuántos años tiene usted laborando dentro de la organización?

Tabla 7: Pregunta 1 empleados

<i>Antigüedad laboral</i>		
<i>Años</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>0 - 1</i>	12	15,00%
<i>1 - 5</i>	36	45,00%
<i>5 - 10</i>	26	32,50%
<i>10 - 20</i>	3	3,75%
<i>20 o más</i>	3	3,75%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

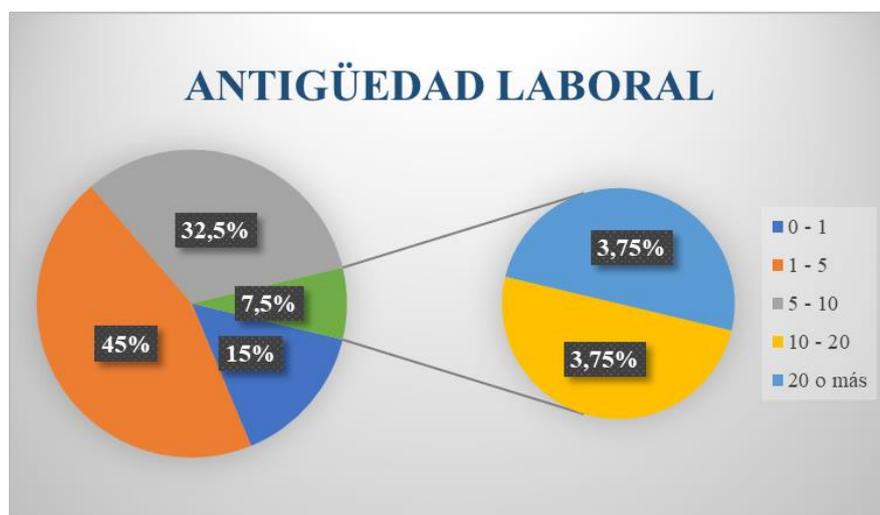


Figura 3: Pregunta 1 empleados

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 45% de los empleados tienen de 1 - 5 años laborando dentro de la organización, mientras que el 32,5% tienen de 5 - 10 años en la empresa a diferencia de 15% que tienen de 0 - 1 año, y el otro 7,5% se distribuye entre empleados de 10 - 20 años y de 20 a más años, refleja que hay una fidelidad muy baja a diferencia de otras organizaciones que cuentan con empleados con mayor porcentaje de años empleados en la empresa.

Pregunta 2. Seleccione en que área usted se desempeña dentro de la empresa.

Tabla 8: Pregunta 2 empleados

<i>Área de desempeño laboral</i>		
<i>Áreas</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Contabilidad</i>	6	7,50%
<i>Control de calidad</i>	6	7,50%
<i>Despacho</i>	3	3,75%
<i>Valor agregado</i>	19	23,75%
<i>Cámara</i>	9	11,25%
<i>Máquina</i>	24	30,00%
<i>Bodega</i>	2	2,50%
<i>Cocina</i>	6	7,50%
<i>Logística</i>	5	6,25%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

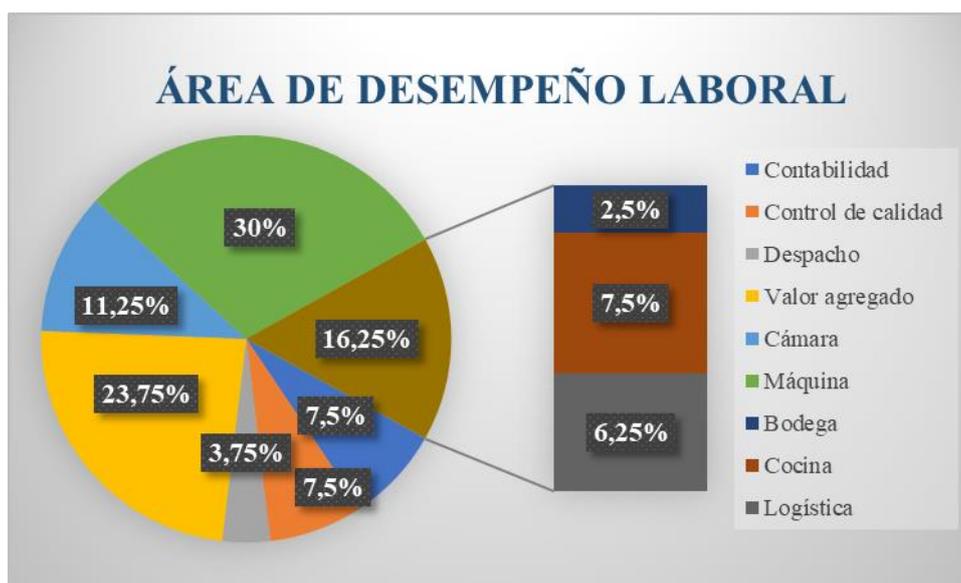


Figura 4: Pregunta 2 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Se encontró con diferentes áreas que conforman la empresa dando por resultados que dentro de la organización el mayor porcentaje de trabajadores están en área de máquina con un porcentaje del 30% su subsiguiente el área de valor agregado con un porcentaje de 23,75% luego de eso el área de cámara con 11,25% estas 3 son las áreas con mayor personal, la diferencia se reparte entre las demás áreas contabilidad, control de calidad y cocina con un porcentaje del 7,5 cada una, despacho con el 3,75% y por terminar el área de bodega con el 2,5%.

Pregunta 3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la organización de su área?

Tabla 9: Pregunta 3 empleados

Niveles de satisfacción de la organización de su área

Niveles	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Muy satisfecho</i>	10	12,50%
<i>Satisfecho</i>	41	51,25%
<i>Poco satisfecho</i>	21	26,25%
<i>Insatisfecho</i>	4	5,00%
<i>Muy insatisfecho</i>	4	5,00%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 5: Pregunta 3 empleados

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 51,25% de los trabajadores contestaron que se sienten “satisfechos” con la organización de su área, el 26,25% se encuentran “Poco Satisfecho”, el 12,5% se encuentran “muy satisfecho” y el 10% se separa entre “insatisfecho” y “muy insatisfecho” esto nos da por resolución que en la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con la organización de su área.

Pregunta 4. Usando una escala entre 1 “Nada importante” a 5 “Muy importante” seleccione ¿cuál o cuáles de los siguientes factores consideraría que son los que más influyen en la proyección de la empresa?

Tabla 10: Pregunta 4 empleados

FACTORES A CONSIDERAR	1 Nada importante (Frecuencia) Nada importante (Porcentaje)		2 Poco importante (Frecuencia) Poco importante (Porcentaje)		3 Algo importante (Frecuencia) Algo importante (Porcentaje)		4 Importante (Frecuencia) Importante (Porcentaje)		5 Muy importante (Frecuencia) Muy importante (Porcentaje)		TOTAL FRECUENCIA	TOTAL PORCENTAJE
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5		
Manual de funciones en su área	6	7,50%	12	15,00%	9	11,25%	42	52,50%	11	13,75%	80	100%
Comunicación entre las áreas	5	6,25%	11	13,75%	9	11,25%	34	42,50%	21	26,25%	80	100%
Toma de decisiones acertadas	6	7,50%	9	11,25%	9	11,25%	36	45,00%	20	25,00%	80	100%
Capacidad de respuesta en las exportaciones	7	8,75%	9	11,25%	10	12,50%	32	40,00%	22	27,50%	80	100%
Objetivos organizacionales definidos	4	5,00%	14	17,50%	10	12,50%	26	32,50%	26	32,50%	80	100%
Misión y visión	3	3,75%	12	15,00%	8	10,00%	24	30,00%	33	41,25%	80	100%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

FACTORES DE IMPORTANCIA QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN

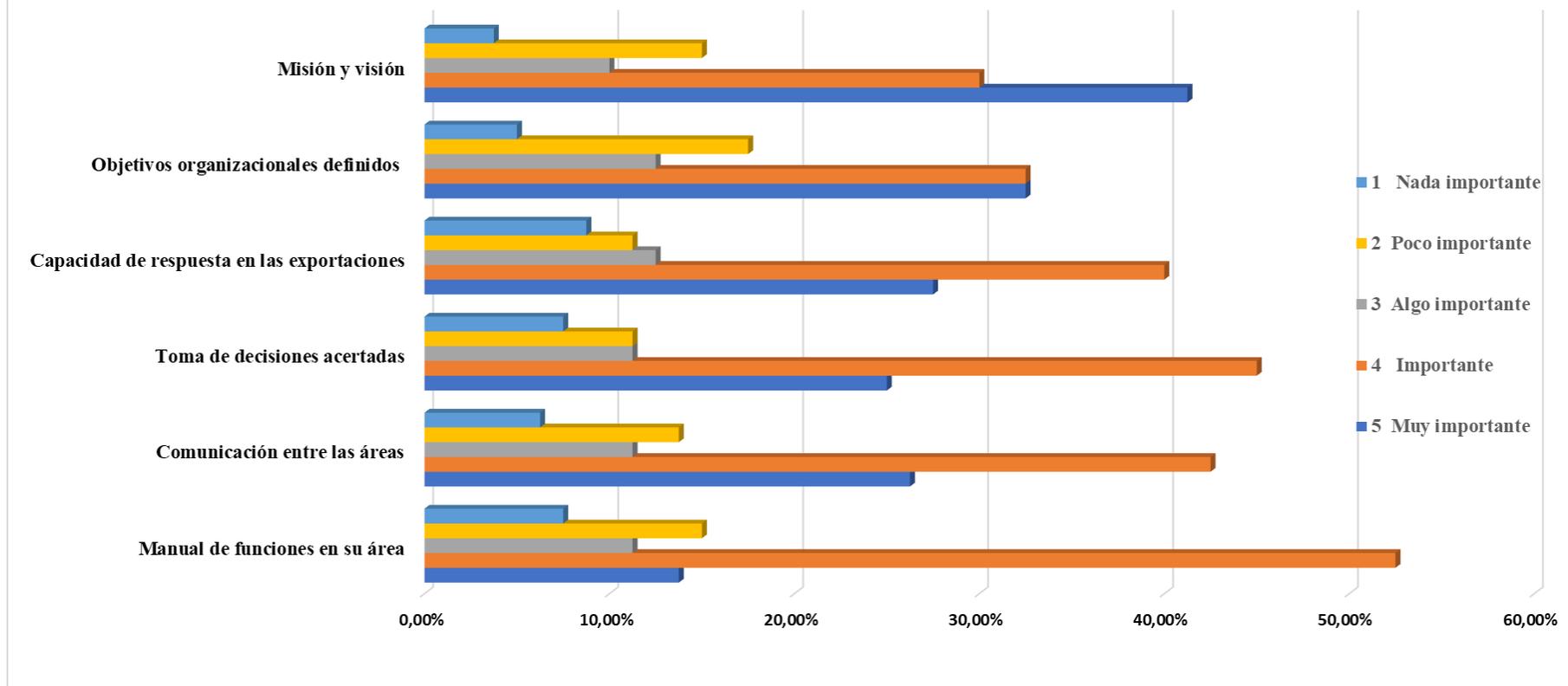


Figura 6: Pregunta 4 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Se puede observar que en el factor de “Manual de funciones en su área” los trabajadores encuestados; 42 contestaron “importante”, 12 “Poco importante”, 11 “muy importante”, 9 “algo importante” y 6 “Nada importante”.

En el siguiente factor de “comunicación entre las áreas” los trabajadores encuestados; 34 contestaron “importante”, 21 “muy importante”, 11 “Poco importante”, 9 “algo importante” y 5 “Nada importante”.

En el siguiente factor de “toma de decisiones acertadas” los trabajadores encuestados; 36 contestaron “importante”, 20 “muy importante”, 9 “Poco importante”, 9 “algo importante” y 6 “Nada importante”.

En el siguiente factor de “Capacidad de respuesta en las exportaciones” los trabajadores encuestados; 32 contestaron “importante”, 22 “muy importante”, 10 “algo importante”, 9 “Poco importante”, y 7 “Nada importante”.

En el siguiente factor de “Objetivos organizacionales definidos” los trabajadores encuestados; 26 contestaron “importante”, 26 “muy importante”, 14 “Poco importante”, 10 “algo importante” y 4 “Nada importante”.

Y por finalizar en el siguiente factor de “Misión y Visión” los trabajadores encuestados; 33 contestaron “muy importante”, 24 “importante”, 8 “algo importante”, 12 “Poco importante”, y 3 “Nada importante”.

Estos resultados nos reflejan que en la mayoría de los factores son muy importante para que tenga una correcta organización y el buen manejo entre las áreas y se necesita implementarlos.

Pregunta 5. ¿Ha recibido alguna vez capacitaciones para mejorar el desempeño en su área laboral?

Tabla 11: Pregunta 5 empleados

Frecuencia de capacitación laboral

<i>Escala</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Nunca</i>	20	25,00%
<i>Casi nunca</i>	24	30,00%
<i>Ocasionalmente</i>	27	33,75%
<i>Frecuentemente</i>	9	11,25%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

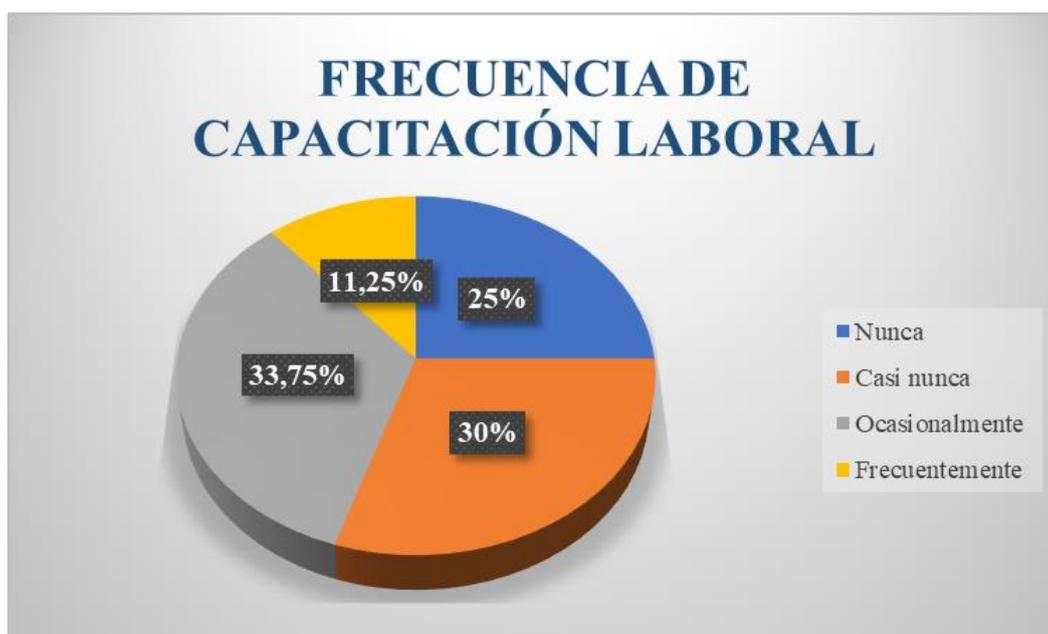


Figura 7: Pregunta 5 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 33,75% contestaron que “Ocasionalmente” han recibido capacitaciones alguna vez, el 30% “casi nunca”, el 25% “Nunca” y el 11,25% “frecuentemente” nos da por resolución que las capacitaciones dentro de la organización no son muy frecuentes, y hace que las personas no tengan conocimiento sobre las actividades que vayan a realizar.

Pregunta 6. ¿Está usted de acuerdo que dentro de la organización se debe de tener definidas las actividades que realiza en su área de trabajo?

Tabla 12: Pregunta 6 empleados

Definición de actividades en su área

<i>Escala</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Muy de acuerdo</i>	29	36,25%
<i>De acuerdo</i>	45	56,25%
<i>Algo en desacuerdo</i>	5	6,25%
<i>En desacuerdo</i>	1	1,25%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

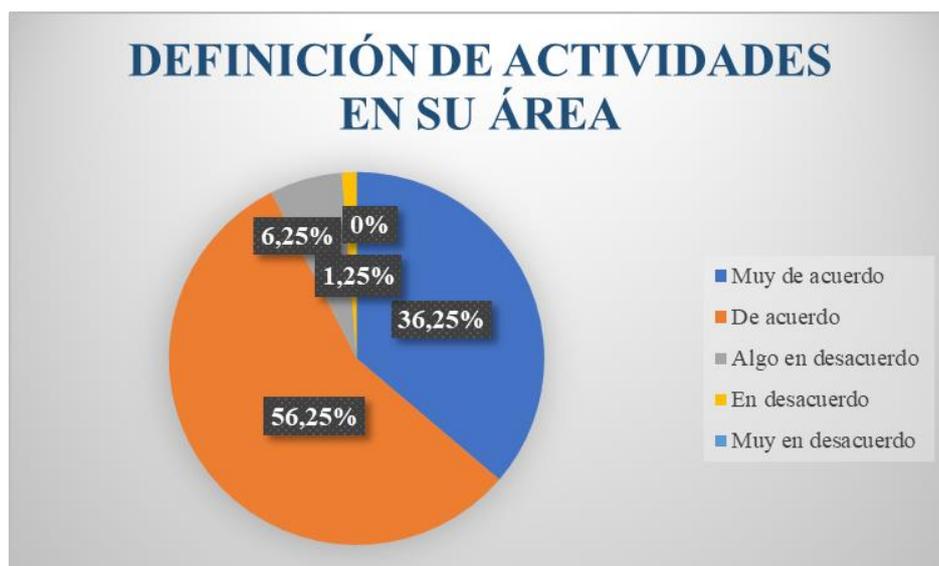


Figura 8: Pregunta 6 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 56,25% de los trabajadores respondieron estar “De acuerdo” con la definición de actividades dentro de sus áreas de trabajo, el 36,25% “Muy De acuerdo”, el 6,25% “Algo en Desacuerdo”, el 1,25% “En desacuerdo” y por último se tuvo un 0% en cuanto a la opción de Muy en desacuerdo, esto nos refleja que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en cuanto a que exista la designación de actividades para un mejor rendimiento.

Pregunta 7. ¿Usted cree que la empresa toma en cuenta las iniciativas e ideas de sus colaboradores?

Tabla 13: Pregunta 7 empleados

Iniciativa e ideas de los colaboradores de la empresa

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si</i>	8	10,00%
<i>No</i>	72	90,00%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 9: Pregunta 7 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 90% de los trabajadores contestaron que no se toman en cuenta las iniciativas e ideas y el 10% contestó que si se toma en cuenta las iniciativas, esto se puede interpretar como que la gran mayoría de las personas no se las toman en cuenta cuando quieren aportar opiniones o su perspectiva en cuanto a cuestiones de la organización.

Pregunta 8. ¿Conoce usted con claridad la misión y la visión de la empresa?

Tabla 14: Pregunta 8 empleados

Claridad de la misión y visión de la empresa

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si</i>	9	11,25%
<i>No</i>	71	88,75%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 10: Pregunta 8 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 88,75% de los trabajadores contestaron que no conocen la misión y la visión de la empresa y el 11,25% contestaron que sí, aunque dentro de la organización no existe una misión y visión, es decir que no se ha implementado.

Pregunta 9. ¿Conoce usted los objetivos organizaciones institucionales?

Tabla 15: Pregunta 9 empleados

Conocen los objetivos organizacionales

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si</i>	7	8,75%
<i>No</i>	73	91,25%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

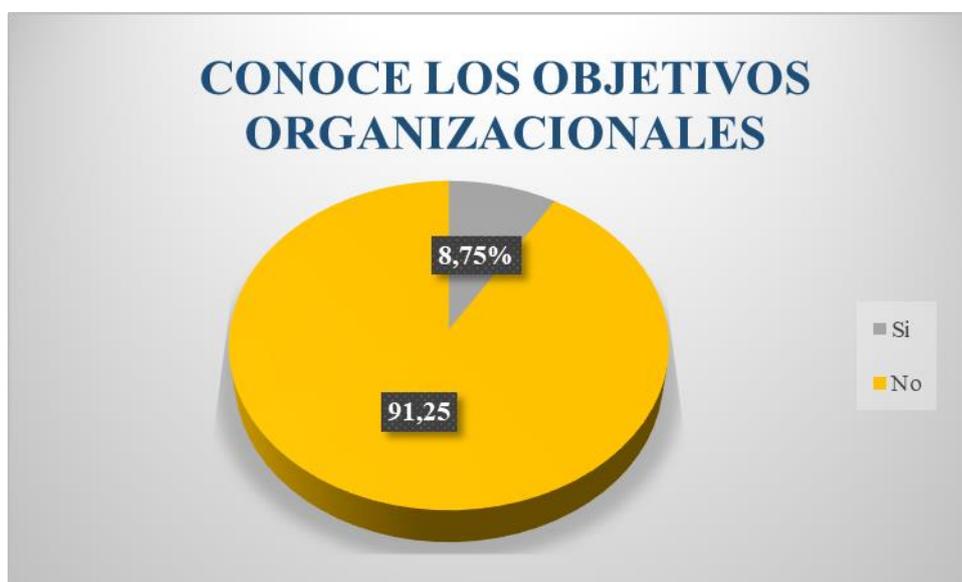


Figura 11: Pregunta 9 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 91,25% de los trabajadores no conocen los objetivos institucionales de la organización y el 8,75% si los conoce, esto nos deja en evidencia que dentro de la organización se desconoce de los objetivos cabe acotar que no existen objetivos organizacionales.

Pregunta 10. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 16: Pregunta 10 empleados

Conocimiento de la estructura organizacional

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si</i>	14	17,50%
<i>No</i>	66	82,50%
Total	80	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 12: Pregunta 10 empleados
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 82,5% de los trabajadores contestaron que no conocen la estructura de la organización y el 17,5% si los conocen, en la mayoría de los casos las personas que conocen la estructura son las que tienen mayor antigüedad dentro de la organización.

3.6 Resultados de la aplicación de la encuesta abierta a los 10 directivos de la Empacadora Zambritisa S.A.

Pregunta 1. ¿Cuántos años tiene usted laborando dentro de la organización?

Tabla 17: Pregunta 1 directivos

<i>Antigüedad laboral</i>		
<i>Años</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>0 - 1</i>	2	20,00%
<i>1 - 5</i>	2	20,00%
<i>5 - 10</i>	4	40,00%
<i>10 - 20</i>	2	20,00%
<i>20 o más</i>	0	0,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

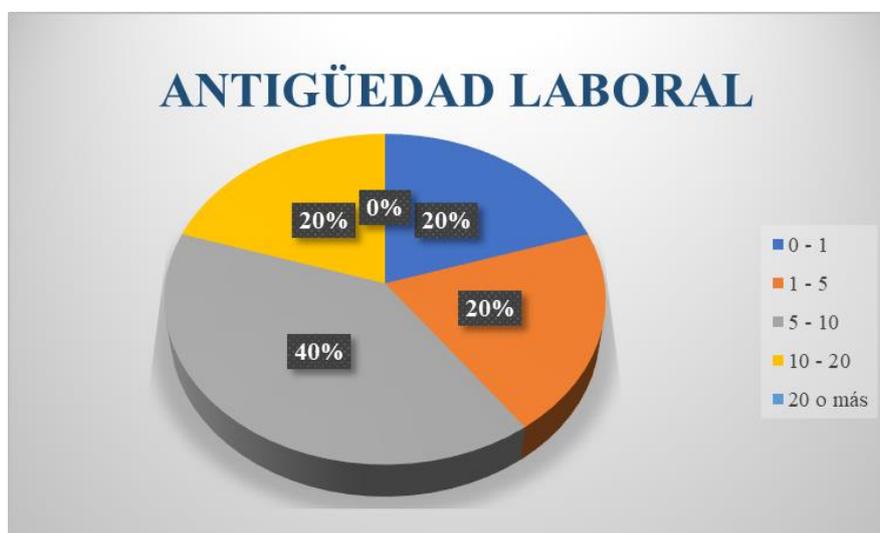


Figura 13: Pregunta 1 directivos

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 40% de los empleados tienen de 5-10 años laborando dentro de la organización, mientras que el 20% tienen de 5 - 10 años en la empresa a diferencia del otro 20% que corresponderían a los años de 0 - 1, el otro 20% refleja que los empleados tienen de 10 -20 años y para finalizar no existen personas que tengan de 20 o más años dentro de la organización por lo que reflejo un 0% en lo que respecta al gráfico. Esto da a entender que hay una fidelidad muy baja a diferencia de otras organizaciones que cuentan con empleados con mayor porcentaje de años empleados en la empresa.

Pregunta 2. ¿Cuál es el cargo que ocupa usted dentro de la organización?

Tabla 18: Pregunta 2 directivos

Cargo ocupacional dentro de la organización

Áreas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Jefe financiero</i>	1	10,00%
<i>Jefe de logística</i>	1	10,00%
<i>Jefa de recursos humanos</i>	1	10,00%
<i>Jefa de control de calidad</i>	1	10,00%
<i>Jefe cámara</i>	1	10,00%
<i>Jefe de planta</i>	1	10,00%
<i>Jefa de descabezado</i>	1	10,00%
<i>Jefa de cocido</i>	1	10,00%
<i>Jefe de producción</i>	1	10,00%
<i>Jefe de bodega</i>	1	10,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 14: Pregunta 2 directivos

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Se pudo observar que en cada área de la organización hay un directivo que representa la máxima autoridad asignándole diferentes tareas a los empleados por lo que el gráfico da un 10% por cada uno.

Pregunta 3. ¿Cuál cree que es uno de los principales problemas que se encuentran dentro de la organización?

Tabla 19: Pregunta 3 directivos

Principales problemas de la organización

<i>Problemas</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Manual de funciones de su área</i>	0	0,00%
<i>Comunicación entre las áreas</i>	4	40,00%
<i>Toma de decisiones acertadas</i>	3	30,00%
<i>Capacidad de respuesta en las exportaciones</i>	0	0,00%
<i>Objetivos organizacionales definidos</i>	1	10,00%
<i>Misión y visión</i>	2	20,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 15: Pregunta 3 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Se puede observar que el 40% de los directivos contestaron que encuentran problemas entre las áreas por la falta de comunicación, el 30% contestaron “La toma de decisiones acertadas”, el 20% dicen es por una falta de “Misión y Visión”, el 10% contestó “objetivos organizacionales definidos” y no hubo personas que escogieran las opciones de “Manual de funciones”, “Capacidad de respuesta en las exportaciones” por lo que reflejó un porcentaje del 0%. Nos deja por evidencia que por la falta de comunicación entre las áreas no existe un buen desenvolvimiento laboral.

Pregunta 4. ¿Conoce usted si existe un manual de procedimientos?

Tabla 20: Pregunta 4 directivos

Existe un manual de procedimiento

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si</i>	0	0,00%
<i>No</i>	10	100,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 16: Pregunta 4 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 100% de los directivos contestaron que no existe un manual de procedimientos, es algo que se necesita para que cada trabajador sepa la asignación de sus tareas laborales.

Pregunta 5. ¿Cómo cree usted que se está llevando el manejo administrativo de la organización?

Tabla 21: Pregunta 5 directivos

Manejo administrativo de la organización

<i>Escala</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si existe un buen manejo administrativo de la organización</i>	0	0,00%
<i>No existe un buen manejo administrativo de la organización.</i>	10	100,00%
<i>Total</i>	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 17: Pregunta 5 directivos

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 100% de los directivos con sus diferentes puntos de vistas contestaron que no existe un buen manejo administrativo de la organización, nos muestra que hay desorganización en las diferentes áreas y encuentran muchas dificultades para el desempeñar sus actividades diarias.

Pregunta 6. ¿Cree que el trabajo en equipo y la participación de los subordinados son elementos fundamentales que se han implementado dentro de la organización? ¿Por qué?

Tabla 22: Pregunta 6 directivos

Trabajo en equipo y la participación de los subordinados

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si es fundamental el trabajo en equipo y la participación de los subordinados</i>	0	0,00%
<i>No es fundamental el trabajo de equipo y la participación de los subordinados</i>	10	100,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 18: Pregunta 6 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 100% de los directivos con sus diferentes puntos de vistas contestaron que, si es fundamental el trabajo en equipo y la participación de los subordinados, porque aportaría con mucha ayuda para realizar las tareas designadas y haya buen ambiente laboral.

Pregunta 7. ¿Dentro de la organización se motiva a los empleados al crecimiento personal?

Tabla 23: Pregunta 7 directivos

Motivación a los empleados

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si se motiva a los empleados al crecimiento personal</i>	2	20,00%
<i>No se motiva a los empleados al crecimiento personal</i>	6	60,00%
<i>En pocas ocasiones se motiva a los empleados al crecimiento personal</i>	2	20,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 19: Pregunta 7 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 60% de los directivos contestaron que no se motiva a los empleados al crecimiento laboral, el 20% que si se motiva al crecimiento laboral y el 20% contestaron que en ocasiones se motiva al crecimiento laboral, nos deja por evidencia que existe un gran desinterés dentro de la organización por la motivación personal.

Pregunta 8. ¿Está conforme con los resultados obtenidos en cuanto al clima laboral general de la empresa? ¿Por qué?

Tabla 24: Pregunta 8 directivos

Conforme con el clima laboral

<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si están conformes con los resultados obtenidos en el clima laboral</i>	2	20,00%
<i>No están conformes con los resultados obtenidos en el clima laboral</i>	8	80,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 20: Pregunta 8 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 80% de los directivos contestaron que no están conformes con los resultados obtenidos en el clima laboral y el 20% respondieron que, si están conformes con los resultados obtenidos en el clima laboral, nos refleja que se debe tener en cuenta en mejorar el clima laboral que sea más dinámico para el mejor desarrollo de la organización.

Pregunta 9. ¿Cree que por la falta de políticas implementadas en la organización han disminuido las exportaciones durante los últimos años?

Tabla 25: Pregunta 9 directivos

<i>Falta de políticas implementadas</i>		
<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si por la falta de políticas implementadas han disminuido las exportaciones</i>	8	80,00%
<i>No por la falta de políticas implementadas han disminuido las exportaciones</i>	2	20,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

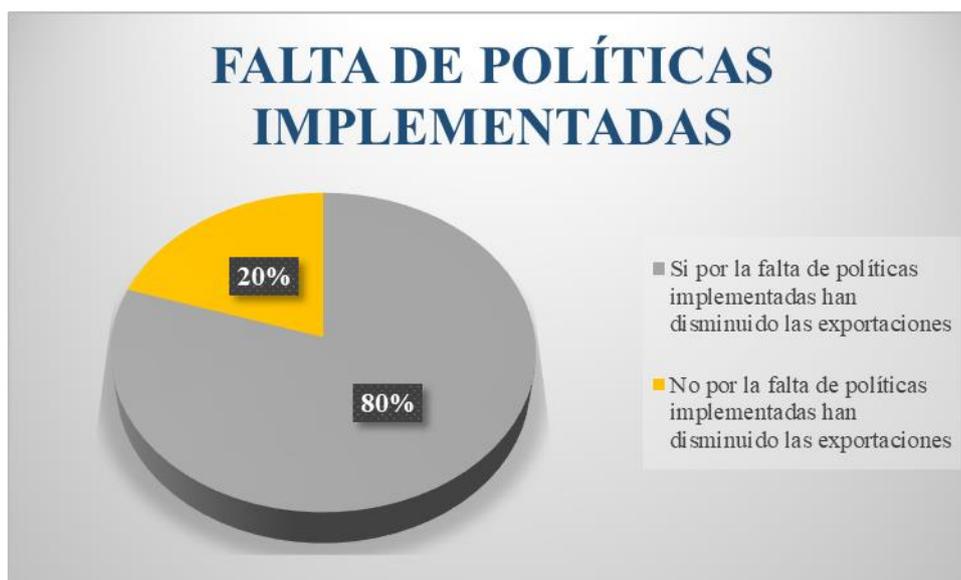


Figura 21: Pregunta 9 directivos

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 80% de los directivos contestaron que “Si” por la falta de políticas implementadas han disminuido las exportaciones en los últimos años, el 20% contestaron que no creen que por la falta de políticas esto haya afectado a las exportaciones. En diferentes organizaciones por la falta de políticas implementadas hace que exista un gran problema y afecten las diferentes áreas de la empresa.

Pregunta 10. ¿Considera Usted que un diseño organizacional permitirá claridad en las funciones, procesos y jerarquías con las cuales se deberían desenvolver la empresa? ¿Por qué?

Tabla 26: Pregunta 10 directivos

<i>Un diseño organizacional permitirá claridad</i>		
<i>Respuesta</i>	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Si consideran que un diseño organizacional ayudaría mucho con las funciones de la empresa.</i>	10	100,00%
<i>No creen factible un diseño organizacional para la mejora de las funciones de la empresa</i>	0	0,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)



Figura 22: Pregunta 10 directivos
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El 100% de los directivos contestaron que si consideran muy beneficioso la implementación de un diseño organizacional, para poder mejorar las funciones de cada miembro de la organización y se tenga un mejor conocimiento de los procesos que se llevan a cabo.

3.7 Análisis generales de las encuestas.

3.7.1 Análisis de las encuestas a los empleados.

Se puede encontrar que dentro de la organización en la encuesta realizada a los 80 empleados de las diferentes áreas, la gran mayoría de los empleados tienen laborando de 1 a 5 años desempeñándose en la empresa, a su vez los que tienen más años trabajando son las personas que trabajan en el área de maquina y en diferentes departamentos, se encuentran satisfechos con la organización de su área aunque el porcentaje subsiguiente creen lo contrario que están poco satisfecho con la organización, por diferentes divisores que hacen que no se tomen en cuenta los comentarios que las personas brindan para la organización de las áreas.

Por diferentes factores en la organización no existe un manual de procedimiento para fortalecer el desarrollo de las actividades dando por muy importante que se tiene que implementar una misión y visión en la organización, nos lleva a que no se han realizado capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, todos los integrantes de la organización tienen que estar altamente capacitados para poder obtener un progreso muy favorable.

Los empleados no tienen definidas las actividades que van a realizar, por eso se lleva una gran desorganización en sus áreas, porque cada empleado cumple con diferentes papeles, haciendo que se una forma de trabajar muy errónea y se encuentren de acuerdo que se debe de tener implementado las actividades a efectuar. No se toma en cuenta las iniciativas que los colaboradores tienen para poder mejorar los procesos, los directivos no escuchan las opiniones de sus trabajadores, resulta ser que a largo plazo hace que dentro la organización se tenga un clima laboral muy desagradable y no se pueda trabajar de la mejor manera.

3.7.2 Análisis de las encuestas a los directivos.

Se pudo observar a nivel general en cuanto a las encuestas que se realizaron a los diez directivos de la empresa Zambritisa S.A que en lo que respecta a la antigüedad laboral que tienen dentro de la organización hay una mayoría de personas que se encuentran dentro del rango de cinco a diez años, por lo que con esto refleja la lealtad que le han otorgado a la misma y el tiempo por el cual han prestado sus servicios, por otra parte existe un equilibrio de cargos ya que cada uno de los directivos se encuentran laborando en departamentos o áreas diferentes, para la gran parte de los directivos la falta de comunicación fue el factor más influyente en los problemas que presenta la organización

A su vez se constató que los diez directivos afirmaron que no existe un manual de procedimientos, no hay un buen manejo administrativo de la organización, el trabajo en equipo y la participación de los subordinados los cuales son elementos fundamentales para que haya un buen ambiente laboral en cuanto al personal no se han implementado dentro de la empresa.

Del mismo modo se encontró que el porcentaje mayoritario de directivos manifestaron que no existe motivación al personal, que no se sienten conformes en base a los resultados obtenidos en lo que se refiere al clima laboral, que cree que efectivamente por la falta de políticas implementadas en la organización han disminuido las exportaciones durante los últimos años, por último el porcentaje total reitero que si consideran que un diseño organizacional permite tener claridad en las funciones, procesos y jerarquías las cuales se desenvuelven dentro de la empresa.

3.8 Análisis de la ficha observación.

De acuerdo a la ficha de observación realizada se puede observar que en las diversas áreas no existe una comunicación entre los directivos y los empleados de la

organización, no se tienen una comprensión con los comentarios o iniciativas de los empleados para mejorar los procedimientos que beneficien a la empresa.

Comentan que nunca se han realizado ningún tipo de capacitaciones, para que el rendimiento aumente de manera favorable en el desarrollo de las actividades, de las diversas falencias que se pudo contemplar es el mal aseo que ciertas áreas tienen, ya sea por los desperdicios mal manipulados o por su indumentaria que no es la correcta para el trabajo.

Los trabajadores se sienten poco satisfechos trabajando en las áreas que se encuentran porque son puestos que los han asignado de forma aleatoria, haciendo que exista un conflicto entre directivos y los subordinados y esto sea poco beneficioso para el crecimiento de la estructura organizacional.

No se lleva un correcto control del personal al momento de ingresar a desempeñar sus labores diarios. Los colaboradores por la falta de capacitaciones tampoco tienen en conocimiento sobre los objetivos de la organización, no se le ha brindado ningún tipo de charla motivacional para el crecimiento personal, esto es algo sumamente importante porque un trabajador motivado trabaja de una correcta manera, por la falta de políticas dentro de la empresa, los empleados desconocen sobre hacia donde sea va dirigir la empresa dentro de un futuro, siendo muy valioso que la sociedad tenga implementada una misión y Visión y un manual de procedimientos.

3.9 Análisis situacional (FODA)

Tabla 27: Análisis situacional

FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Excelente calidad del producto.• Reconocimiento a nivel internacional.• El camarón es un producto de alta demanda a nivel mundial.• Larga trayectoria dentro del mercado.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• No poseen Misión y Visión.• Falta de capacitación al personal.• Falta de un manual de procedimientos.• Falta de comunicación en el ambiente laboral.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Abarcar mercados internacionales• Posibilidad de apertura de nuevos negocios en base a que Ecuador es el primer exportador de camarón a nivel mundial.	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Problemas ambientales, aparición de nuevas cepas.• Competencia dentro del mercado.

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

3.10 Propuesta de investigación

3.10.1 Título de la propuesta

Plan de diseño organizacional para la empresa Empacadora Zambritisa S.A.

3.10.2 Listado de contenido y flujo de la propuesta



Gráfico 9: Análisis y flujo del entorno
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

3.10.3 Análisis del entorno interno

En base a los datos obtenidos de las dos encuestas de las cuales una fue dirigida para los empleados y otra para los directivos por consiguiente también una ficha de observación realizada a la muestra poblacional representativa para el presente estudio investigativo, se plantearán estrategias para mejorar uno de los departamentos en específico la parte operativa, además del rediseño de políticas para la empresa Empacadora Zambritisa S.A de forma tal que se incrementen las exportaciones, se tomen acertadas decisiones, haya un buen ambiente y motivación de los empleados que ahí laboran.

3.10.4 Misión, Visión y Valores

Misión

Zambritisa S.A es una empresa legalmente constituida en la República del Ecuador que tiene por misión ser reconocida a nivel internacional, brindando a sus clientes productos de primera calidad, con el cumplimiento de todas las normas y certificaciones garantizando excelencia y frescura en sus productos.

Visión

Con el pasar de los años ser una de las mayores empacadoras de camarón líderes en el mercado nacional e internacional, siendo reconocida por brindar un camarón 100% ecuatoriano, de gran talla y de excelente calidad.

Valores

- **Excelencia:** Es un valor que demuestra la calidad de lo que se quiere brindar y ser altamente reconocido por sus ideas de perfección.
- **Transparencia:** Valor importante para resaltar como es la organización en todos sus aspectos, resaltando confianza por su valor social.

3.10.5 Organigrama Actual de la empresa Zambritisa S.A.

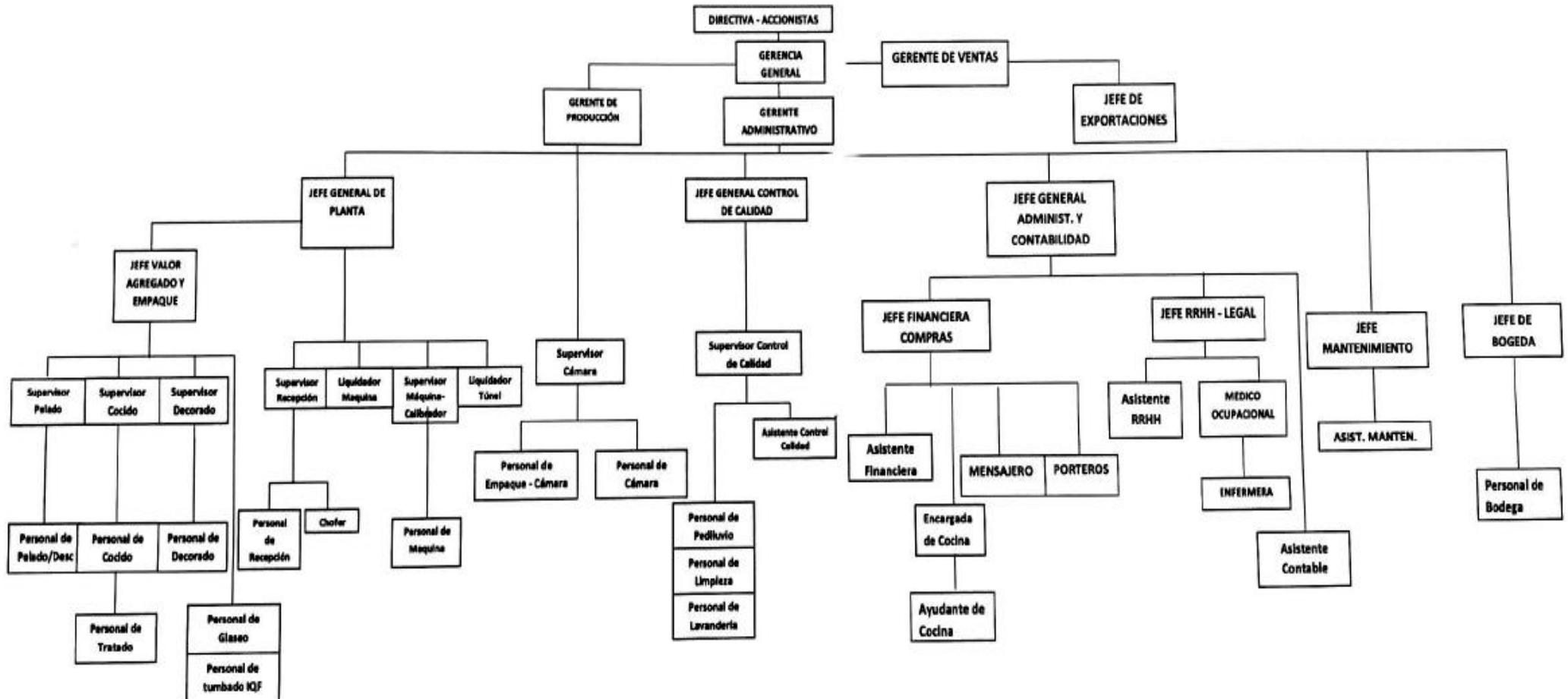


Figura 23: Organigrama actual de la Empacadora Zambritisa S.A.
Elaborado: Zambritisa S.A.

3.10.6 Organigrama propuesto para la empresa Zambritisa S.A.

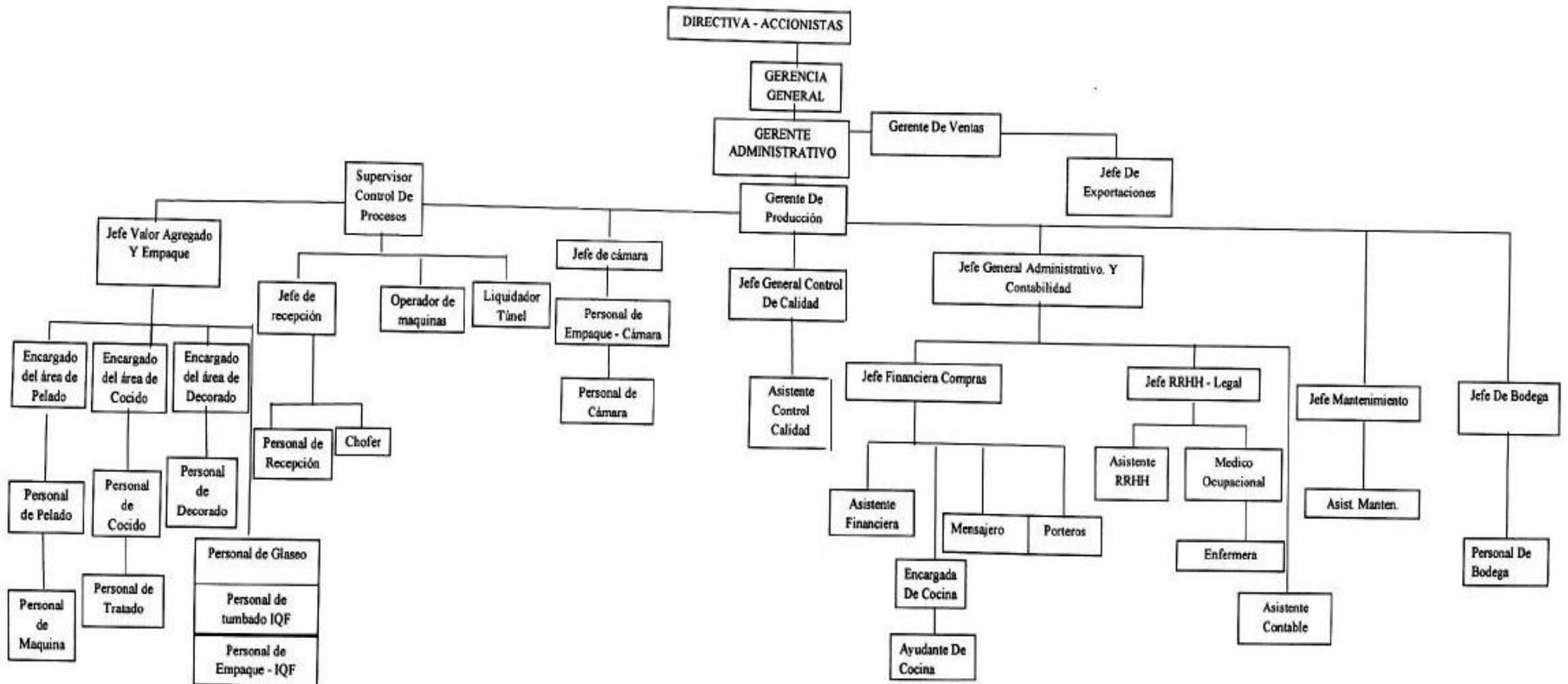


Figura 24: Organigrama propuesto para la empresa Empacadora Zambritisa S.A.
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

Como se puede observar en la figura número 24, se ha desarrollado un organigrama funcional nuevo para la organización. El organigrama en si que se ha propuesto pretende mejorar lo que respecta al diseño organizacional de la empresa, de tal modo que al establecer dentro del mismo un nuevo colaborador y el estructurar de una manera acertada a cada uno de los colaboradores ya existentes cambiara el orden a nivel jerárquico que se había definido anteriormente. De modo que permitirá conocer más a detalle cada uno de los cargos los cuales corresponden a cada trabajador de la compañía, por otro lado en base al nuevo colaborador este tendrá su correspondiente finalidad la cual será controlar, dirigir y supervisar los procesos del área operativa. El organigrama es fundamental ya que establece la importancia del comportamiento en el interior de una empresa, sus líneas de autoridad y responsabilidad, además de medir la relación de la empresa con su entorno externo.

El organigrama muestra la estructura interna y la jerarquía dentro de la empresa. Es una representación gráfica de las diversas relaciones entre empleados, áreas y grupos de trabajo. En resumen, da una imagen clara de la cadena de autoridad, su flujo y la forma piramidal de comunicación. Este gráfico normalmente contiene datos de los empleados, como detalles de contacto, fotos, correos electrónicos de la organización y funciones clave. Las estructuras planas u horizontales eliminan el nivel de mandos intermedios para mejorar el proceso de toma de decisiones en el lugar de trabajo. Esto es especialmente cierto en las culturas emergentes y las pequeñas empresas, pero es casi imposible llegar a implementarlas en las empresas corporativas. El organigrama minimiza la burocracia, ayuda a los empleados a tomar decisiones individuales sin esperar la aprobación del gerente de línea por lo que optimiza los tiempos de respuesta. Además, ayuda a aumentar la productividad de todos los empleados y a colaborar de forma más responsable en su trabajo.

3.10.7 Diseño de estrategias

Tabla 28: Estrategias del rediseño organizacional

ESTRATEGIAS DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

	QUÉ	CÓMO	POR QUÉ	CUANDO	QUIÉN	DONDE
PLANEACIÓN	Mejora del departamento operativo.	Contratando un supervisor.	Es muy importante para que así exista un control en cuanto a los procesos de dicha área.	NOVIEMBRE 2022	Jefe de producción.	ZAMBRITISA S.A.
	Mejora de las políticas para el departamento operativo.	Rediseñando las políticas en dicha área.	Para conocer las respectivas normas, política y procedimientos de modo que ayuden a tomar acertadas decisiones.	NOVIEMBRE 2022	Gerente general.	ZAMBRITISA S.A.
ORGANIZACIÓN	Mejora del organigrama empresarial.	Rediseñando el organigrama de la empresa.	Para tener correctamente estructurado cada departamento de la organización.	NOVIEMBRE 2022	Jefa de recursos humanos.	ZAMBRITISA S.A.
DIRECCIÓN	Ejecutar capacitaciones.	Realizando charlas motivacionales, charlas instructivas y talleres para el personal costeadas por la empresa.	Mejoraría el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.	NOVIEMBRE 2022	Jefa de recursos humanos - gerente general.	ZAMBRITISA S.A.
	Implementar evaluaciones de desempeño.	Llevando un control sobre las funciones que realizan los colaboradores.	Para mejorar la productividad y el desempeño laboral en la empresa.	NOVIEMBRE 2022	Jefes de todas las áreas.	ZAMBRITISA S.A.

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

3.10.8 Políticas

Dentro del departamento operativo, se distinguen diferentes procesos que se deben mejorar con los diferentes tipos de estrategias que se conceptualiza al desarrollo y el desempeño de los departamentos, siendo claves en el crecimiento de la organización, junto a los colaboradores mejorando el proceso de rapidez y eficaz al momento de receptor el producto para su posterior exportación.

Los procedimientos del departamento operativo de la compañía deben realizarse con un beneficio para los colaboradores de la organización, lo cual deben ejecutarse para alcanzar un aumento significativo.

3.10.8.1 Políticas para el área operativa.

Existen diferentes procesos para que se establezcan normas y directrices en la organización, las cuales se deben de cumplir con su debida formalidad.

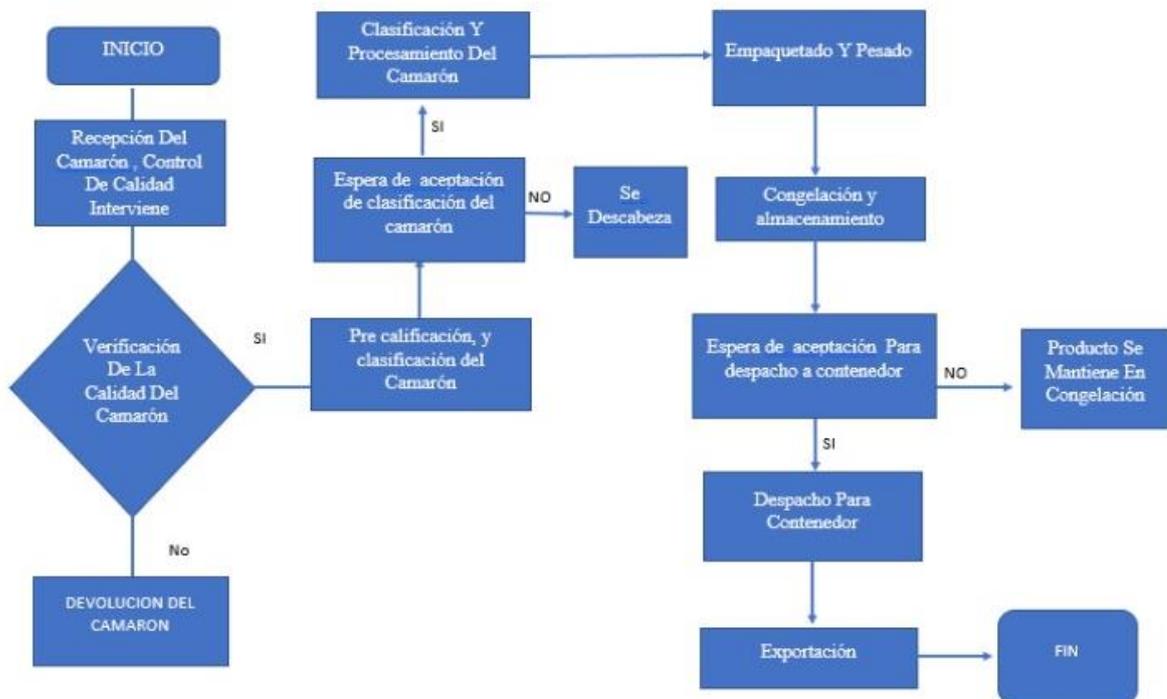


Figura 25: Proceso actual del área operativa de la Empacadora Zambritisa S.A.
Fuente: Zambritisa S.A.
Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

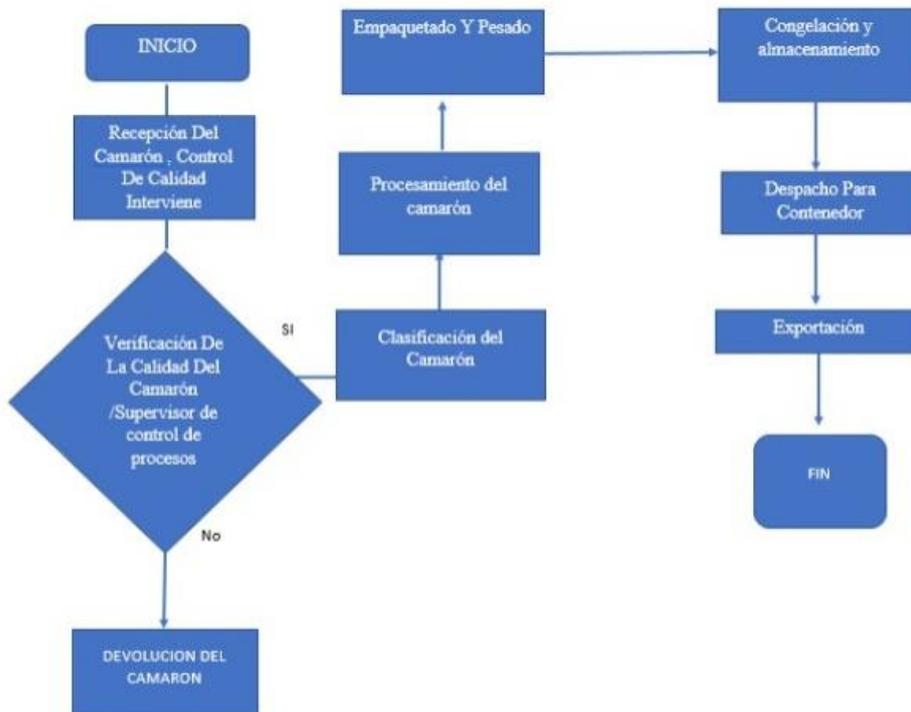


Figura 26: Proceso propuesto para la Empacadora Zambritis S.A.
 Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

En resumen:

- Dentro del flujograma se encuentra el supervisor de control de procesos
- Los directivos no necesitan la aprobación de terceros para realizar los procesos.
- Se toman más decisiones acertadas
- Rapidez y flexibilidad en desempeñar las actividades

3.10.9 Costo/beneficio de la propuesta

La inversión en implementar el plan de rediseño organizacional propuesto dentro de la organización incurrirá con diversos rubros, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 29: Costo de rediseñar el área operativa de la Empacadora Zambritisa S.A.

AÑO 1

<i>Cargos</i>	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte al IESS	Total mensual	Total anual
<i>Jefe de recepción</i>	\$ 700,00	\$ 350,00	\$ 212,50	\$ 29,17	\$ 36,08	\$ 66,15	\$ 1.261,60	\$15.139,16
<i>Asistente de recepción 1</i>	\$ 433,16	\$ 216,58	\$ 212,50	\$ 18,05	\$ 36,08	\$ 40,93	\$ 875,43	\$10.505,22
<i>Asistente de recepción 2</i>	\$ 433,16	\$ 216,58	\$ 212,50	\$ 18,05	\$ 36,08	\$ 40,93	\$ 875,43	\$10.505,22
<i>Asistente de recepción 3</i>	\$ 433,16	\$ 216,58	\$ 212,50	\$ 18,05	\$ 36,08	\$ 40,93	\$ 875,43	\$10.505,22
<i>Asistente de recepción 4</i>	\$ 433,16	\$ 216,58	\$ 212,50	\$ 18,05	\$ 36,08	\$ 40,93	\$ 875,43	\$10.505,22
<i>Supervisor de control de procesos</i>	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 212,50	\$ 25,00	\$ -	\$ 56,70	\$ 1.080,80	\$12.969,60
TOTALES							\$ 5.844,14	\$70.129,63

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

La Tabla 30 muestra el costo de rediseñar el departamento operativo, mensual y anualmente. Se estima contratar un colaborador: el supervisor de área operativa, con un salario mensual de \$600 más prestaciones sociales. Él es el encargado de controlar, y dirigir absolutamente todos los procesos operativos en cuanto a la recepción del camarón, la clasificación, el empaque, la congelación y el despacho del producto final. El coste total anual de esto asciende a US\$ 70.129,63.

Tabla 30: Beneficio del rediseño organizacional para la Empacadora Zambrisa S.A.
BENEFICIO **ANTES DE LA PROPUESTA / DESPUÉS DE LA PROPUESTA**

<i>Área operativa</i>	Ingresos Anuales	Ingresos Proyectados 5%
<i>Ingreso operativo fiscal 2021 de la empresa</i>	\$ 14.540.758,29	\$ 15.267.796,20
<i>Valor en ingresos operativos de cada colaborador (6)</i>	\$ 2.423.459,72	\$ 2.665.805,69

Elaborado: (Bayas & Huilca, 2022)

El beneficio de crear la propuesta de rediseño organizacional es significativo para la empresa, por lo que se expresa en la siguiente formula:

$$\begin{aligned}
 & \text{RELACIÓN COSTO/BENEFICIO} = \frac{\text{Beneficios esperados}}{\text{Costos de inversión}} \\
 & \text{RELACIÓN COSTO/BENEFICIO} = \frac{\$ 15.267.796,20}{\$ 70.129,63} \\
 & \text{RELACIÓN COSTO/BENEFICIO} = \$ 217,71
 \end{aligned}$$

Este resultado indica que por cada dólar que se invierta en el rediseño organizacional, se obtendrá una ganancia esperada de \$0,71.

Con la propuesta implementada no solo se procura optimizar a nivel económico, sino también el ambiente laboral dentro de la organización, la información interna, el bienestar de los colaboradores y la estimulación a las actividades diarias. Es posible que

se tomen en cuenta todos los puntos resaltados en la propuesta, para que, de forma integral, el diseño organizacional se vea optimizado.

Conclusiones

Después de haber recopilado toda la información en cuanto al desarrollo de la investigación se concluye que la situación actual de Zambritisa S.A presenta diversos inconvenientes en cuanto a una planificación de la estructura organizacional que de alguna u otra forma afecta al desenvolvimiento diario de los trabajadores.

La gran parte de los trabajadores se sienten sin una proyección totalmente definida que hacen que no se tomen decisiones acertadas por lo que esto perjudica a lo que corresponde al clima laboral.

Faltan políticas por implementar para que se lleve un control interno acertado entre las áreas de modo que se beneficien en cuanto a las relaciones laborales, esto hace que al no existir un modelo jerárquico organizacional no se tenga en cuenta las iniciativas de los colaboradores haciendo que no haya motivación personal.

Hay que tener en cuenta que se pueden utilizar ciertas herramientas que ayuden al crecimiento institucional a la hora de tomar decisiones debido a que las inadecuadas decisiones perjudican de forma directa a la organización de manera que exista una desventaja comparativa con otras empresas que se dedican a la exportaciones.

La empresa Zambritisa S.A por su larga trayectoria dentro del mercado cuenta con una ventaja competitiva por lo que se les facilita el ingreso a diferentes mercados sin embargo las exportaciones han disminuido a lo largo de sus últimos años por motivos de que no cuentan con una misión y visión dando como resultado que no haya un alcance beneficioso para la empresa a largo plazo y a su vez no existan objetivos adecuadamente definidos.

En esta investigación se recopilaron datos que demuestran la insatisfacción que tiene el personal con el manejo de la organización siendo muy individualistas de manera que no se aplique el trabajo en equipo para que todos los empleados cuenten con un crecimiento personal y laboral.

Un diseño organizacional ayudaría a tener un acertado registro de las actividades, tareas y funciones que se quieran llevar a cabo dando como resultado estrategias que se puedan ejecutar en las diferentes áreas.

Recomendaciones

- ❖ Se le recomienda a la empresa Zambritisa S.A que tome en consideración la respectiva implementación de la misión propuesta para que se determine cual es el funcionamiento de la empresa dentro del mercado.

- ❖ Se le recomienda implementar la visión propuesta de forma que se puedan establecer objetivos de modo que la empresa los pueda alcanzar a largo plazo teniendo así un crecimiento favorable progresivamente y genere competitividad.

- ❖ Se recomienda que se realicen capacitaciones constantes a los empleados y directivos para mejorar el ambiente laboral, el desarrollo personal y la toma de decisiones.

- ❖ Se recomienda que se mejore la comunicación entre las áreas implementando estrategias como evaluaciones de desempeño, creación de nuevos canales de comunicación.

- ❖ Se recomienda realizar y anunciar un manual corporativo para toda la empresa lo cual hace que se beneficien ya que podrán conocer los valores, procedimientos y objetivos que tendría la organización.

- ❖ Se le recomienda establecer un organigrama donde se detalle el nivel jerárquico de los trabajadores de manera que los mismos conozcan a quien se tienen que dirigir.

- ❖ Se espera que se tome en consideración la propuesta planteada de contratar a un supervisor de control de procesos, para beneficio de la empresa e incrementar las exportaciones .

Bibliografía

- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. Recuperado el 22 de 05 de 2022, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Arias, T., & Elizabeth, K. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S. A. ubicada en la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/586>
- Bayas, A., & Huilca, I. (2022). Tesis. Guayaquil, Guayas.
- Chiavenato, I. A. (2017). Planeación estratégica. En I. C. Sapiro, *Planeación estratégica* (pág. 346). México: MC Graw - Hill, Interamericana Editores. S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chipantiza, F., & Castillo , A. (2015). *Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado el 21 de 05 de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10023/1/UPS-GT001030.pdf>
- Choque Larrauri, R. (2015). *Planeamiento estrategico* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: Empresa Editora Macro EIRL. Recuperado el 24 de 05 de 2022
- Daft, R. L. (2010). Teoría y diseño organizacional. En R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 650). México: CENGAGE Learning Editores, S.A. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teor%C3%ADa-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>

Google Maps. (2022). *Planta Empacadora Zambritisa*. Recuperado el 14 de 07 de 2022, de

<https://www.google.com/maps/place/Planta+Empacadora+Zambritisa/@-2.1183951,-79.9444218,1490m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0x226859d52164899b!8m2!3d-2.1175785!4d-79.9392929?hl=es-ES>

Hernández, Z. T. (2014). Administración estratégica. En Z. T. Hernández, *Administración estratégica* (pág. 369). México: Grupo editorial Patria S.A. de C.V. Obtenido de

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0021.%20Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. Recuperado el 06 de 07 de 2022, de

<https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1jol38Qt1tnGCXtZJhJAXpqj8AVKN2W0o>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración Estratégica. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración Estratégica* (Vol. Novena Edición, pág. 424). México: Cengage Learning Editores S.A. Recuperado el 14 de 06 de 2022, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perespectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). Ciudad de México, México:

McGraw Hill/Interamericana editores S.A. De C.V. Recuperado el 24 de 05 de 2022

L. Gibson, J., M. Ivancevich, J., H. Donnelly, J. J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos* (Decimotercera edición ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 24 de 05 de 2022

Navarrete, F. (2013). *Investigación operativa. Técnicas y modelos de programación de proyectos complejos*. Sevilla, España: Mamut Digital. Recuperado el 13 de 07 de 2022, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/101342/LIBRO%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

P. Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda Edición ed.). Ciudad de México , México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. Recuperado el 24 de 05 de 2022

Rosero, V., & León, S. (2015). *Plan estrategico para incrementar la exportación de atún en lata de la empresa NIRSAS.A. hacia el mercado argentino*. Recuperado el 21 de 05 de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10028/1/UPS-GT001040.pdf>

Solano, J. (2017). *ZAMBRITISA S.A.: análisis de estrategias de producción para mantener un stock óptimo del camarón frente a las temporadas bajas de pesca*. Recuperado el 12 de 02 de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15533/1/UPS-GT002118.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Portal de documentos Económicos:

<https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/consultaCompanias/informacionCompanias.jsf>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. S. (2016). Administración estratégica. En A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. S. III, *Administración estratégica* (pág. 247). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 21 de 06 de 2022, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>

Van Den Berghe, E. (2012). *Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al siglo XXI* (Segunda edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 24 de 05 de 2022

ANEXOS

Anexo 1: Autorización de la Empacadora Zambritisa S.A. para el desarrollo del proyecto de titulación



ZAMBRITISA S.A.
E M P A C A D O R A

Family owned and operated

Guayaquil, 15 noviembre del 2021

Señores

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas

De mis consideraciones:

Por medio del presente **Zambritisa S.A.** autoriza al Sr. Anthony Vicenth Bayas López con cédula de ciudadanía 0941422529 y a la Srta. Ivanna Michelle Huilca chiriguaya con cédula de ciudadanía 0955485032 realizar el tema "PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ZAMBRITISA S.A." Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de empresas.

Sin otro particular y en espera de su amable atención me suscribo.

Cordialmente,

Álvaro Morales M' Causland

Gerente General

ZAMBRITISA S.A.

www.zambritisa.com

Parque Industrial Inmaconsa, (km 9.5 Vía Daule), Calle Cedros y Casuarinas, Manzana A-3, Solar 8
Phone: (593-4) 2113488 - (593-4) 2113554 • e-mail: sales@zambritisa.com
Guayaquil, Ecuador

Anexo 2: Formato de encuesta para los empleados de la Empacadora Zambrita S.A.

15/7/22, 18:47

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

La encuesta va dirigida para los empleados de la empresa Empacadora Zambrita S.A. con el fin de conocer las diversas opiniones sobre el clima laboral, la toma de decisiones y el manejo de la organización.

***Obligatorio**

1. ¿Cuántos años tiene usted laborando dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- 0 - 1
- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 - 20
- 20 o más

2. Seleccione en que área usted se desempeña dentro de la empresa

Marca solo un óvalo.

- Contabilidad
- Control de calidad
- Despacho
- Valor Agregado
- Cámara
- Máquina
- Bodega
- Cocina
- Logística

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la organización de su área?

Marca solo un óvalo.

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

4. Usando una escala entre 1 "Nada importante" a 5 "Muy importante" seleccione cuál o cuáles de los siguientes factores consideraría que son los que más influyen en la proyección de la empresa? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. "Nada Importante"	2. "Poco Importante"	3. "Algo Importante"	4. " Importante"	5. "Muy importante"
Manual de funciones en su área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación entre las áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones acertadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de respuestas en las exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos organizacionales definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mision y Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Ha recibido alguna vez capacitaciones para mejorar el desempeño en su área laboral?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 Ocasionalmente
 Frecuentemente

6. ¿Está usted de acuerdo que dentro de la organización se debe de tener definidas las actividades que realiza en su área de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy De Acuerdo
 De acuerdo
 Algo en Desacuerdo
 En Desacuerdo
 Muy en Desacuerdo

7. ¿Usted cree que la empresa toma en cuenta las iniciativas e ideas de sus colaboradores?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

8. ¿Conoce usted con claridad la misión y la visión de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

9. ¿Conoce usted los objetivos organizaciones institucionales?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

10. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3: Formato de encuesta para los directivos de la Empacadora Zambritisa S.A.

2/7/22, 2:17

ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS

ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS

La encuesta va dirigida para los directivos de la empresa Empacadora Zambritisa S.A. con el fin de conocer las diversas opiniones sobre el clima laboral, la toma de decisiones y el manejo de la organización.

1. ¿Cuántos años tiene usted laborando dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- 0 - 1
 1 - 5
 5 - 10
 10 - 20
 20 o más

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa usted dentro de la organización?

3. ¿Cuál cree que es uno de los principales problemas que se encuentran dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Manual de funciones de su área
 Comunicación entre las áreas
 Toma de decisiones acertadas
 Capacidad de respuesta en las exportaciones
 Objetivos organizacionales definidos
 Misión y visión

4. ¿Conoce usted si existe un manual de procedimientos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5. ¿Cómo cree usted que se está llevando el manejo administrativo de la organización?

6. ¿Cree que el trabajo en equipo y la participación de los subordinados son elementos fundamentales que se han implementado dentro de la organización?
¿Por qué?

7. ¿Dentro de la organización se motiva a los empleados al crecimiento personal?

- 8. ¿Está conforme con los resultados obtenidos en cuanto al clima laboral general de la empresa? ¿Por qué?

- 9. ¿Cree que por la falta de políticas implementadas en la organización han disminuido las exportaciones durante los últimos años?

- 10. Considera Usted que un diseño organizacional permitirá claridad en las funciones, procesos y jerarquías con las cuales se deberían desenvolver la empresa? ¿Por qué?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.



Anexo 4: Formato de ficha de observación



**FICHA DE OBSERVACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL**

DEPARTAMENTO:

DIMENSIONES E INDICADORES			OBSERVACIÓN
	SI	NO	
ITEMS			
Existe comunicación entre colaboradores			
Se realizan capacitaciones a los colaboradores			
Se escucha las recomendaciones de los empleados			
Se mantiene un buen aseo en el área			
Los colaboradores utilizan correctamente su equipo de trabajo			
Se sienten satisfecho trabajando dentro de su área.			
Hay un buen trato entre directivos y colaboradores			
Se incentiva al crecimiento personal			
Los colaboradores tienen en conocimiento los objetivos de la organización			
Existe control del personal			

Anexo 5: Imágenes dentro de las instalaciones de la empacadora Zambritisa S.A.





