



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

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**TEMA**

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MARÍA TERESA  
BUENO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TUTOR**

**MSC. LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA**

**AUTORES**

**CASTRO MORAN LIDYS MERCEDES**

**SOLORZANO CRUZ LISSETTE BETSABE**

**GUAYAQUIL**

**2022**

**REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MARÍA TERESA BUENO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

**AUTOR/ES:**

Castro Moran Lidys Mercedes

Solorzano Cruz Lissette Betsabe

**REVISORES O TUTORES:**

MBA. LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte  
de Guayaquil

**Grado obtenido:**

Licenciado de Administración de Empresas

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2022

**N. DE PAGS:**

80

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación comercial y administración

**PALABRAS CLAVE:** Empresa, Diseño, Exportación, Importación, Organizacional, Plan

**RESUMEN:**

La empresa María Teresa Bueno inicio sus actividades comerciales debido a los conocimientos y experiencia del gerente, desarrollando sus actividades sin contar con un diseño organizacional, que incluya la misión, visión, organigrama, políticas, manual de funciones, entre otros. El objetivo general del trabajo es elaborar un plan de diseño organizacional para mejorar las operaciones y la actividad administrativa de la empresa María Teresa Bueno. La investigación tiene una metodología descriptiva, con un enfoque cualitativo, como técnicas e instrumentos de investigación se aplica una entrevista con un cuestionario a los empleados de la empresa y una observación con una ficha de observación al área administrativa y operativa. Esta recolección de datos permitió identificar las principales falencias e inconvenientes presentes en la empresa. Finalmente se desarrolló el plan de diseño organizacional, el cual incluye un plan de capacitación para el personal, la descripción de la estructura organizacional, diseño de un flujograma de procesos y un manual de funciones para los 5 trabajadores de la empresa, el costo de la propuesta es de \$1010, cual permitirá implementar todas las actividades planteadas.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR/ES:**

Castro Moran Lidys Mercedes

Solorzano Cruz Lissette Betsabe

**Teléfono:**

0990699470

0979436868

**E-mail:**

[icastromo@ulvr.edu.ec](mailto:icastromo@ulvr.edu.ec)

[lsolorzanoc@ulvr.edu.ec](mailto:lsolorzanoc@ulvr.edu.ec)

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

MG. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ

**Teléfono:** 2596500 Ext. 201**E-mail:** omachado@ulvr.edu.ec

PHD. William Quimi Delgado

**Teléfono:** (04) 2596500 Ext. 203**E-mail:** wquimid@ulvr.edu.ec

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADEMICO

tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ Submitted to Universidad Tecnologica de  
Honduras

Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Firma:

León Tomalá Kelly Carlota

C.I. 0922648654

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas **Castro Moran Lidys Mercedes y Solorzano Cruz Lissette Betsabe**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MARÍA TERESA BUENO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

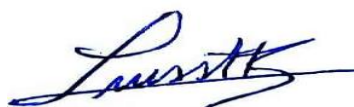
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



CASTRO MORAN LIDYS MERCEDES

C.I. 1205965112



SOLORZANO CRUZ LISSETTE BETSABE


C.I. 0922751334

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MARÍA TERESA BUENO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas 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 MARÍA TERESA BUENO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, presentado por las estudiantes CASTRO MORAN LIDYS MERCEDES, SOLORZANO CRUZ LISSETTE BETSABE como requisito previo, para optar al Título de Licenciado de Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



**MSC. LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA**

C.I. 0922648654

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por acompañarme en esta etapa de mi vida, por darme las fuerzas que he necesitado en cada obstáculo que se me ha presentado a lo largo de este proceso. Agradezco a mi mamá Patricia por nunca dejar de creer en mí y por ser un apoyo eterno para cada nuevo desafío que se cruza por mi cabeza, por enseñarme a nunca bajar los brazos y por ser ese pilar y ejemplo fundamental en mi vida. Gracias también a mi abuelita por estar a mi lado y siempre animarme a seguir adelante. Agradezco a cada persona que puso un granito de arena para que esto sea posible (Pareja, amigos). Gracias Miss Kelly por ser nuestra guía, por su ayuda y por haber sido muy paciente en nuestras tutorías. A Lissette, por ser mi compañera, estar ahí en los momentos más duros y también los más felices de este proceso.

*Castro Morán Lidys Mercedes*

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y estar siempre a mi lado. Agradezco a mi padre que es el pilar fundamental de mi familia, quien me ha enseñado a salir adelante, me ha apoyado desde el inicio de mi carrera y ha creído en mi en todo momento. A mi madre, por su apoyo y soporte a lo largo de esta etapa. Gracias Miss Kelly por guiarnos en este proceso y por toda la paciencia que ha tenido con nosotras. A Lidys, por ser mi compañera, y por estar siempre dispuesta a dar el empujón que faltaba.

*Solorzano Cruz Lissette Betsabe*

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza ya que de su mano he podido recorrer todo este camino. Se la dedico a mi mamá quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir una meta más, ya que siempre ha sido un apoyo para mí y me ha dado todo lo que soy como persona. A mi hijo Darek, que es mi vida y mi motivo principal para superar cada día más, ya que con su llegada ha hecho que aumenten mis ganas de salir adelante y cumplir mis metas para darle lo mejor de mí. Y, por último, a todos los docentes que formaron parte de mi vida universitaria y me brindaron todos sus conocimientos.

*Castro Morán Lidys Mercedes*

Dedico esta tesis principalmente a Dios, quien ha sido un apoyo y guía en este proceso. A mis padres, quienes me han brindado su apoyo en las buenas y malas, me alentado a seguir adelante cuando ya no podía y siempre han velado por mí. A mi hija Lía que es mi motor y el motivo principal por el cual quiero superarme. Y, por último, a todos los docentes que me han regalado parte de sus conocimientos.

*Solorzano Cruz Lissette Betsabe*



## Índice General

FICHA DE REGISTRO DE TESIS .....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADEMICO .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...V	
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XIV
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema .....	3
1.4 Sistematización del problema .....	3
1.5 Objetivo general.....	4
1.6 Objetivos específicos .....	4
1.7 Justificación .....	4
1.8 Delimitación de la investigación.....	5
1.9 Idea a defender.....	5
1.10 Línea de investigación .....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.2 Fundamentos teóricos .....	9
2.2.1 Diseño organizacional .....	9
2.2.2 Tipos de diseño organizacional .....	10
2.2.3 Elementos de la estructura organizacional .....	12
2.2.4 Etapas del proceso de diseño organizacional .....	14
2.2.5 Tipos de estructuras organizacionales .....	15
2.2.6 Dimensiones organizacionales .....	16
2.2.7 Elementos de la evaluación de las organizaciones .....	19
2.2.8 Organigrama .....	20
2.2.9 Objetivos de un Organigrama.....	21

2.2.10	Beneficios del organigrama .....	21
2.2.11	Clasificación del organigrama .....	22
2.2.12	Manual de funciones de una organización .....	26
2.2.13	Objetivos de los manuales de función .....	27
2.2.14	Contenido de un manual de funciones.....	27
2.3	Marco Conceptual.....	28
2.4	Marco Legal.....	29
2.4.1.	Constitución de la república del Ecuador .....	29
2.4.2.	Ley Orgánica de compañía .....	29
CAPITULO III .....		31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		31
3.1	Tipo de investigación.....	31
3.1.1	Investigación descriptiva .....	31
3.1.2	Investigación bibliográfica .....	31
3.2	Enfoque de la investigación .....	31
3.2.1	Enfoque cualitativo.....	31
3.3	Técnica e instrumento para obtener datos.....	32
	Técnica.....	32
	Instrumento .....	32
	Entrevista .....	32
	Cuestionario .....	32
	Observación .....	32
	Guía de observación.....	32
3.3.1	Entrevistas .....	32
3.3.2	Observación .....	32
3.4	Población y Muestra .....	33
3.5	Presentación y análisis de resultados .....	33
3.5.1	Entrevista.....	33
3.5.2	Ficha de observación .....	39
Propuesta .....		41
3.6	Análisis de la situación actual.....	41
3.6.1	Matriz MEFE (Análisis externo) .....	41
3.6.2	Matriz MEFI (Análisis interno).....	42
3.6.3	Análisis FODA .....	43
3.7	Plan Organizacional .....	44

3.7.1	Misión.....	44
3.7.2	Visión.....	44
3.7.3	Valores.....	44
3.7.4	Políticas .....	45
3.7.5	Organigrama de la empresa María Teresa Bueno .....	45
3.7.1	Flujograma de procesos .....	46
3.7.2	Manual de funciones.....	48
3.7.3	<i>Plan de capacitación al personal</i> .....	53
3.7.4	<i>Cronograma de actividades</i> .....	54
3.7.5	Presupuesto para la propuesta.....	55
	<i>Costo empresa María Teresa Bueno</i> .....	55
3.7.6	Cuadro de control de actividades.....	55
3.7.1	Análisis Costo Beneficio .....	57
	<i>Costo beneficio</i> .....	57
	Conclusiones.....	58
	Recomendaciones .....	59
	Referencias .....	60
	ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Delimitación de la investigación .....	5
<b>Tabla 2.</b> Técnica.....	32
<b>Tabla 3.</b> Entrevistados .....	32
<b>Tabla 4:</b> Modelo estructural de observación .....	33
<b>Tabla 5:</b> Ficha de Observación para el personal del área administrativa, área de dirección .....	39
<b>Tabla 6:</b> Ficha de Observación para el personal del área operativa, departamento de logística y operaciones.....	40
<b>Tabla 7:</b> Matriz MEFE.....	41
<b>Tabla 8:</b> Matriz MEFI.....	43
<b>Tabla 9:</b> Análisis FODA .....	43
<b>Tabla 10.</b> Diseño de los procesos logístico de exportación de la empresa María Teresa Bueno.....	47
<b>Tabla 11.</b> Diseño de los procesos logístico de importación de la empresa María Teresa Bueno.....	48
<b>Tabla 12.</b> Manual de funciones de Gerente General.....	49
<b>Tabla 13.</b> Manual de funciones de Jefe de operaciones y logística .....	50
<b>Tabla 14.</b> Manual de funciones de Coordinador.....	51
<b>Tabla 15.</b> Manual de funciones de Asistente operativo.....	52
<b>Tabla 16.</b> Manual de funciones de Mensajería y tramitador operativo .....	53
<b>Tabla 17.</b> Plan de capacitación al personal .....	54
<b>Tabla 18.</b> Cronograma de actividades 2022 .....	54
<b>Tabla 19:</b> Costo empresa María Teresa Bueno.....	55
<b>Tabla 20:</b> Cuadro de control de actividades .....	56
<b>Tabla 21:</b> Costo beneficio.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estructura simple .....	10
<b>Figura 2:</b> Estructura burocrática.....	11
<b>Figura 3:</b> Estructura Matricial .....	11
<b>Figura 4:</b> Proceso de diseño organizacional.....	14
<b>Figura 5:</b> Modelo lineal .....	16
<b>Figura 6:</b> Organigrama por su ámbito .....	22
<b>Figura 7:</b> Organigrama por su contenido-integral.....	23
<b>Figura 8:</b> Organigrama por su contenido- funcional.....	23
<b>Figura 9:</b> Organigrama por su contenido- De unidades /puestos .....	24
<b>Figura 10:</b> Organigrama por su presentación- Verticales.....	24
<b>Figura 11:</b> Organigrama por su presentación- Horizontales .....	25
<b>Figura 12:</b> Organigrama por su presentación- De bloques.....	26
<b>Figura 13.</b> Organigrama actual de la empresa María Teresa Bueno .....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Formato de Entrevista .....	63
<b>Anexo 2:</b> Ficha de observación 1 .....	65
<b>Anexo 3:</b> Ficha de observación 2 .....	66

## **Introducción**

El correcto funcionamiento de las empresas tiene sus bases en el establecimiento de una buena estructura organizacional la cual es la encargada de establecer los departamentos que realizan las diferentes actividades primarias y secundarias de su cadena de valor estableciendo los diferentes departamentos junto con el perfil de las actitudes, aptitudes, experiencia y responsabilidad de los cargos.

El poseer un buen diseño organizacional permite a las empresas realizar procesos eficientes lo cual representa una ventaja para la elaboración y establecimiento de presupuestos humanos, financieros, económicos y productivos. Esto influye de forma positiva debido a que permite optimizar los diferentes recursos. La correcta administración del capital humano y económico tendrá como resultado la oferta de buenos productos y servicios destinados a satisfacer a los clientes y generar rentabilidad a las empresas.

Para lograr el correcto funcionamiento es necesario que los procesos de los diferentes departamentos estén correctamente diseñados para poder servir de guía a los trabajadores logrando así realizar sus tareas con mayor precisión. Ante esto es necesario que las organizaciones tengan establecido su propio programa de planeación estratégica lo que le permitirá tener una identidad que se sustentan en su misión, visión y valores. Generando que los trabajadores tengan un mayor compromiso laboral queriendo conseguir los objetivos empresariales.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa María Teresa Bueno de la ciudad de Guayaquil

### 1.2 Planteamiento del problema

La empresa María Teresa Bueno desenvuelve sus actividades en el área de comercio exterior, realizando la función de agente de aduana en las operaciones de emisión, tramitación de documentos de transporte y conocimiento de embarque. Las actividades comerciales iniciaron el 4 de julio del año 1994, desde la fecha los procesos se han realizado de forma empírica siguiendo los procesos de acuerdo a los conocimientos de la propietaria en cuanto a exportaciones e importaciones de mercancías.

Posteriormente la empresa fue adhiriendo diferentes profesionales para poder establecer una mejor estructura organizacional, los procesos a realizar eran explicados de forma verbal donde las actividades laborales se completaban al poner en práctica lo impartido realizando ajustes en los procesos los cuales suelen ser repetitivos en la prestación del servicio. La información relacionada a las operaciones es registrada de forma irregular donde solo se tenía de base la cartera de clientes y la documentación generada en los trámites.

Otros de los aspectos que refleja esta organización dentro de su estructura es la falta de definición de responsabilidades donde los trabajadores comparten y distribuyen tareas de diferentes áreas lo que ocasiona congestión en los diferentes procesos, saturando las funciones volviendo las actividades poco eficientes teniendo una gran influencia en los presupuestos económicos y temporales establecidos. Estas inconformidades en los procesos son transmitidas y percibidas a los clientes quienes son los principales afectados por la mala administración de los flujos de trabajo.

La miscelánea de actividades recae en mayor número en el jefe de operaciones quien es el líder principal en la empresa María Teresa Bueno, este profesional se encarga de labores administrativas y operacionales. El principal problema relacionado con este importante elemento humano es que dentro de la empresa se ha presentado una alta rotación de este puesto de trabajo donde los trabajadores salientes no dejan registro de cómo se elaboran los procesos de comercio exterior, dejando un vacío y desafíos para los



demás elementos quienes deben afrontar las responsabilidades vacantes para cumplir con las actividades de la empresa.

En el presente año la empresa María Teresa Bueno ha implementado un nuevo servicio llamado Inhouse donde se delega un trabajador de esta institución para laborar dentro de otra entidad con la finalidad de brindar los servicios de comercio exterior. Esto generó que la empresa afronte complicaciones dentro de sus actividades principales debido a que el asistente de operaciones tuvo un ascenso de puesto, dejando vacante el lugar y las responsabilidades. Ante esto la empresa recolectó hojas de vida para implementar un nuevo recurso humano, sin embargo, la adhesión de esta persona se la realiza sin capacitación previa lo que genera que sigan persistiendo inconvenientes en los procesos hasta que este profesional pueda aprender cómo se realizan los flujos de trabajo.

Los inconvenientes mencionados dentro de la empresa de agente de aduana María Teresa Bueno reflejan varias irregularidades dentro de su diseño organizacional como la falta de un organigrama que establezca cargos, funciones y manuales de procesos esto genera diversos inconvenientes al momento de realizar sus actividades. La falta de estas importantes herramientas administrativas causa diferentes efectos negativos al poner en marcha sus procedimientos como la mala organización en las áreas administrativa y operativa repetición de tareas, omisión tareas lo que influye principalmente en la satisfacción del cliente.

Para poder contrarrestar todos los inconvenientes se plantea la presente investigación la cual está dirigida a elaborar un plan de diseño organizacional mediante el análisis de la estructura interna de la empresa, así como la evaluación de la ejecución de los procesos. Esto permitirá establecer una mejor estructura organizacional y flujos de procesos que aportan a realizar un mejor trabajo logrando aumentar la satisfacción de todas las partes involucradas en especial a los clientes.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la elaboración de un plan de diseño organizacional mejorará las operaciones y la actividad administrativa de la empresa María Teresa Bueno?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa María Teresa Bueno?
- ¿Cuáles son los principales inconvenientes de la mala administración y falta de procesos en la empresa María Teresa Bueno?

- ¿Cuál será el costo beneficio del plan de diseño organizacional de la empresa María Teresa Bueno?

### **1.5 Objetivo general**

Elaborar un plan de diseño organizacional para mejorar las operaciones y la actividad administrativa de la empresa María Teresa Bueno

### **1.6 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa María Teresa Bueno.
- Identificar los principales inconvenientes de la mala administración y falta de procesos de la empresa María Teresa Bueno.
- Determinar el costo beneficio del plan de diseño organizacional de la empresa María Teresa Bueno.

### **1.7 Justificación**

La presente investigación se realiza para diseñar un plan organizacional dirigido a la empresa María Teresa Bueno debido a que esta entidad presenta varios inconvenientes en el área administrativa y operativa. Esto dificulta la ejecución de sus labores trayendo consigo la saturación del trabajo por parte de sus integrantes y la baja satisfacción de los clientes. Para afrontar dichas situaciones se deben analizar su estructura organizacional y la forma en que se desarrollan los procesos de operación.

El análisis interno de la estructura de la empresa permitirá establecer las funciones y responsabilidades de cada departamento lo que permitirá delimitar cada área de trabajo con sus propios flujos de procesos, ayudando a los trabajadores a establecer sus responsabilidades conforme al sector que pertenezcan. Por lo consiguiente, el análisis de los procesos de esta entidad permitirá identificar cuáles son los principales inconvenientes que se presentan al poner en marcha las operaciones comerciales. En base a esto se podrán elaborar nuevos diagramas de trabajo que sirvan de guía para los colaboradores de esta empresa aumenten la eficiencia del trabajo y la satisfacción de los clientes.

El diseñar un diseño organizacional para el área administrativa ayudará a mantener la estructura de la empresa de forma sólida, debido a que la empresa no cuenta con ningún tipo de registro del organigrama, manuales de funciones y procesos. El desarrollar dicho plan permitirá a la empresa eliminar la dependencia del jefe de operaciones quien es el encargado de la mayor parte de los trabajos. Al contar con flujos

de trabajo, procesos de selección y capacitación del personal ayudará mitigar los efectos de la rotación del personal que han influido de forma negativa en varios aspectos de esta empresa.

Los beneficiarios directos del plan de diseño organizacional serán los integrantes de la empresa María Teresa Bueno debido a que se establecerán varios cambios administrativos que le ayuden a mejorar sus labores, los beneficiarios indirectos serán los clientes y proveedores debido a que el optimizar las funciones laborales ayudará una mejor gestión de los servicios complementarios de la empresa aumentando así la satisfacción del cliente al cumplir con los presupuestos establecidos.

El establecer un plan de diseño organizacional permitirá establecer la filosofía de la empresa donde se describirán los objetivos empresariales a seguir. Este nuevo orden administrativo permitirá a los trabajadores aumentar su compromiso con la empresa para resaltar su imagen al brindar mejores servicios que beneficien a todas las partes involucradas.

## 1.8 Delimitación de la investigación

**Tabla 1.**

*Delimitación de la investigación*

<b>Delimitación de la investigación</b>	
<b>Sector</b>	Privado
<b>Área</b>	Gestión administrativa
<b>Tiempo</b>	2022
<b>Delimitación espacial</b>	Agente de aduana: María Teresa Bueno
<b>Delimitación Geográfica</b>	Samborondón
<b>Delimitación temporal</b>	Febrero 2022 – Marzo2022

Fuente: Empresa María Teresa Bueno  
Elaborado por: Castro L. y Solórzano L. (2022)

## 1.9 Idea a defender

El desarrollo de un plan de diseño organizacional mejorará el funcionamiento del área administrativa y operativa de la empresa María Teresa Bueno.

## 1.10 Línea de investigación

**Dominio ULVR:** Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente de la economía social y solidaria

**Línea institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

El estudio realizado por Canteral & Moran (2019) tenía como objetivo general: Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A. para lo cual emplearon un tipo de investigación descriptiva, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, junto a esto se empleó un enfoque de investigación cualitativo, dando paso a la aplicación de entrevistas a los principales funcionarios de la empresa para conocer cuáles eran los principales problemas organizacionales que tenía la empresa en mención.

Los resultados de la entrevista evidenciaron que los procesos se realizaban de forma empírica sin tener un respaldo o una guía de como concretarlos, aludiendo que existían problemas en la comunicación y verificación de información en todos los procesos lo que ocasionaba problemas al no encontrar exactitud entre la información del sistema y las existencias físicas. Para dar solución a esto se creó una propuesta para la creación de un manual de procesos, procedimiento y políticas, así como un manual para la funciones y perfiles del personal administrativo. Se concluye que el análisis de los procesos y funciones internas de la empresa es vital para realizar un plan de diseño organizacional para mejorar las operaciones de las empresas.

El trabajo realizado por Orbedos & Xie (2019) tenía por objetivo proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa Chong Wha. Para realizar esto los autores emplearon una metodología de tipo descriptiva y un enfoque de investigación mixta dando paso a la aplicación de diferentes herramientas como guías de observación, encuestas y entrevistas, la población estuvo conformada por un total de 22 trabajadores pertenecientes a la entidad en mención.

Los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación determinaron que la empresa Chong Wha presenta muchas falencias en cuanto al liderazgo debido a que la jerarquía identificada fue tipo centralizada lo que evidencia una alta dependencia en la toma de decisiones, existen pocos procesos de control y la empresa no cuenta con manuales que ayuden a dirigir las labores de sus colaboradores, dando paso a una serie de problemas con todas sus operaciones. Una vez identificado los principales inconvenientes se procede a desarrollar una propuesta para dar solución a todas las

inconformidades de carácter organización de la empresa con la finalidad tener un mejor desenvolvimiento. Se concluye que la identificación de los principales inconvenientes de la empresa da paso a realizar los ajustes adecuados para mejorar la organización en el trabajo.

El trabajo realizado por Viera (2019), tenía como objetivo realizar una propuesta de diseño organizacional para la MYPE Consorcio JJA servicios Generales S.C.R.L, para realizar este trabajo se empleó una metodología usando diferentes herramientas de un análisis interno de la empresa evaluando diferentes áreas de trabajo como el financiero, el servicio al cliente, negocios internos, aprendizaje y crecimiento.

Los resultados evidenciaron que la empresa presenta muchas irregularidades en cuanto al establecimiento de competencias y funciones lo cual influye en todos los procesos de la empresa, sumado a esto no se evidencia el planteamiento de un organigrama y establecimientos de responsabilidades lo que conlleva a realizar trabajos dobles, poca comunicación y baja eficiencia en las labores. La falta de establecimiento de políticas institucionales genera que los trabajadores muestren un comportamiento adecuado y bajo compromiso organizacional. La identificación de estas oportunidades de mejora permitió realizar un manual con todas las funciones, responsabilidades y guía de procesos. Se concluye que un adecuado análisis interno de la empresa permite establecer un adecuado diseño organizacional.

La investigación realizada por Reyes & Lozano (2021), tenía como objetivo elaborar la propuesta de diseño organizacional con el fin de obtener en el primer año un crecimiento y una evolución interna como externa, con todos los procesos teóricos que se deben adecuar a la empresa Comercializadora R&G de Oriente S.A.A. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque de investigación cuantitativo y tipo descriptiva para poder realizar un análisis previo de la situación de la empresa, para recolectar información se usó como herramienta una encuesta dirigida a todos los trabajadores de la empresa.

Los resultados evidenciaron que la empresa mostraba falencias en cuanto a la falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa, poca satisfacción en el trabajo, falta de identificación de responsabilidades y funciones, y poco trabajo en equipo. Para dar solución a esto se propuso diseñar un plan organizacional para la empresa comercializadora R&G, donde se realiza la estructuración de su plan estratégico, detallando la misión, visión, valores, manual de funciones y procesos. Esta investigación

concluye que el realizar un análisis con la participación de todos los trabajadores da paso a aprovechar oportunidades de mejora en beneficio de la organización.

Las organizaciones independientemente de su actividad comercial se han visto en la necesidad de realizar cambios en todas sus estructuras debido a que la evolución de la tecnología, gustos y preferencias se encuentran en constantes desarrollo. Otros de los factores que influyen en el cambio de la organización es la creación de procesos que tengan mayor compatibilidad con el ambiente, nivel de producción y en muchos casos la calidad de los productos. Las empresas que se resistan al cambio no podrán diferenciarse de la competencia lo que le resta eficiencia y efectividad (Vasquez, 2022)

Para lograr que las empresas se adapten a los diferentes cambios es importante que exista un buen direccionamiento organizacional debido a que esto permite establecer los procesos claves para un adecuado funcionamiento que permita aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y económicos (Espinoza, Gallardo, & Hernández, 2019)

Para lograr una adecuada organización se debe trabajar en base a la planeación, organización, dirección y control. En la primera etapa denominada planeación se analizan las experiencias que han tenido las organizaciones, siendo estas las bases para poder desarrollar proyecto y planes de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa, dichos programas de trabajo se realizan en base misión, visión y objetivos organizacionales.

La organización de la empresa es una actividad fundamental debido a que esta se establecen los grupos de trabajo y las acciones a aplicar para conseguir los objetivos institucionales. La dirección se encarga de encaminar que todos los elementos de la empresa se dirijan a conseguir los objetivos planteados, por último, el control se encarga de medir los resultados obtenidos para poder ajustar las estrategias en todos los puntos anteriores con la finalidad de aumentar el rendimiento (Brume, 2019).

## **2.2 Fundamentos teóricos**

### **2.2.1 Diseño organizacional**

Se trata de un proceso de elección de una estructura organizacional en base a las tareas, responsabilidades y funciones, que se relacionan entre sí. Este permite que se referencia la manera como la organización existe, como el personal que labora de forma interna y se desempeñan en base a sus funciones y tareas.

Se presenta una conexión entre las divisiones o departamentos de una organización, expresadas por un organigrama, esta es la representación es donde se forma la interrelación de las tareas o funciones por áreas. Por su parte las decisiones de todo el diseño organizacional son analizadas, corregidas y aceptadas por la alta dirección (Universidad Interamericana para el desarrollo (UNID), 2020).

El diseño organizacional hace referencia a la necesidad del trabajo, ya que la organización busca diseñar un organigrama y manual de funciones en la empresa de estudio, en las áreas administrativas y operativas. Con el fin de obtener resultados positivos en los procesos de la empresa (Bú, 2022).

### 2.2.2 Tipos de diseño organizacional

- **Estructura simple:** se da con mayor frecuencia en los pequeños negocios, y que no requiere de tanta tecnificación y es de fácil elaboración, se centra en la toma de decisiones. Su estructura contiene entre dos o tres niveles de manera vertical en su jerarquía.

En relación al objeto de estudio del presente trabajo, se considera este diseño ya que es el más adecuado para la empresa de estudio, se adapta a las características y necesidades del negocio, como la centralización de una autoridad encargada de tomar las decisiones, entre los beneficios, se considera de fácil aplicación, económicamente no requiere tanta inversión y de rápida aplicación.

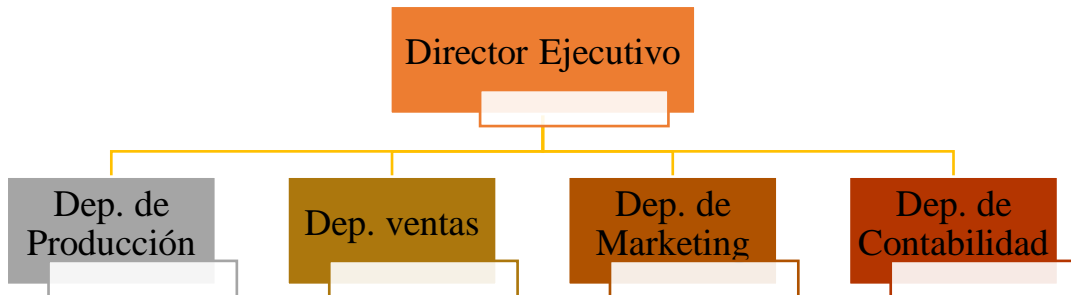


**Figura 1:** Estructura simple  
**Fuente:** (Centeno & Sánchez, 2021)

- **Estructura burocrática:** esta se caracteriza por la realización de las tareas que se dirigen por la estandarización, funciona como la estructura simple, donde

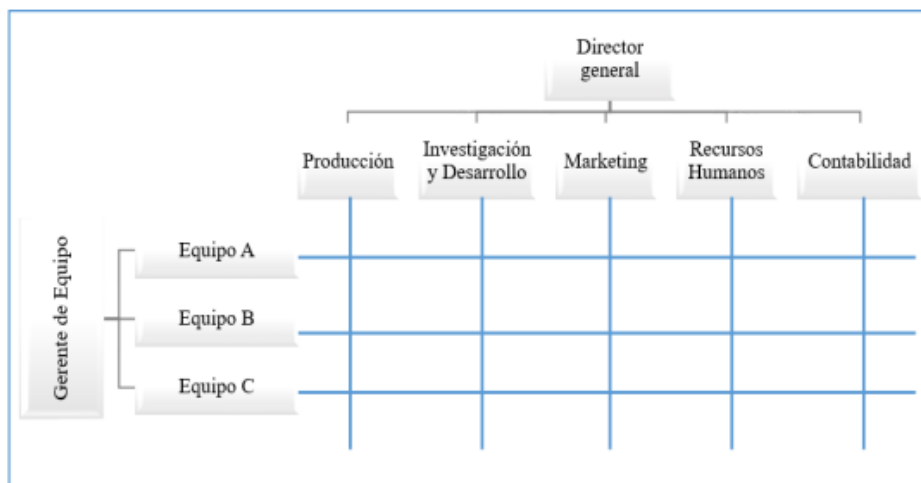


la autoridad es centralizada y posee tramos cortos de control. Entre sus beneficios, se encuentra el desarrollo eficiente de las actividades y la economía a escala.



**Figura 2:** *Estructura burocrática*  
**Fuente:** (Centeno & Sánchez, 2021)

- **Estructura Matricial:** Permite que se combine entre dos o más tipos departamentales, como la funcional y por producto. Esta estructura permite que los empleados se guíen bajo las directrices de subordinados como los gerentes o jefes departamentales. Entre las ventajas que tiene esta estructura es la capacidad para facilitar la correcta coordinación de todas las actividades que posee un nivel de complejidad y aquellas que son interdependientes (Cornejo & Flores, 2020).



**Figura 3:** *Estructura Matricial*  
**Fuente:** (Centeno & Sánchez, 2021)

- **Estructura organizacional:** permite que se lleve a cabo la formalización de tareas y de relaciones de jerarquía, las cuales permiten un buen funcionamiento interno y facilita el conseguir las metas establecidas. Esta se centra en la construcción de un sistema organizacional que se desarrolla o ejecuta dentro de una empresa, a través de la correcta organización de las actividades que se

orientan al logro de los objetivos, esto ocasiona que se formalice las relaciones entre los miembros de la organización y así lograr una administración eficaz y eficiente (Brume, 2019).

Entonces, el diseño de una estructura organizacional es una de las tareas de mayor complejidad que debe llevar a cabo los directivos de la organización. Se centra en la competitividad empresarial que tendrá en el futuro, ya que permite contar con estructuras sólidamente definidas, que garantizan la comprensión de la organización, el desarrollo de las actividades y el generar nuevas oportunidades para conseguir el éxito organizacional.

La estructura organizacional es importante para el negocio objeto de estudio, aunque se ha desarrollado con normalidad y ha tenido buen resultado en sus actividades, es necesario que se desarrolle una buena estructura que funcione en relación al tipo de negocio, ya que debido a la gran competitividad que se desarrolla en el mercado, la forma empírica que maneja la empresa no permite que sea aún más competitivo y eficiente.

### **2.2.3 Elementos de la estructura organizacional**

Se trata de los procesos de estructuración para la organización, en la cual se involucra de seis elementos esenciales que se consideran para la determinación del diseño de la estructura organizacional, entre los elementos se encuentran los siguientes: (Bastidas, 2018)

- **Especialización del trabajo:** es aquella referencia sobre la división de las actividades que se realizan dentro de una organización, en donde esta permite que se identifique el grado de todas las actividades y cuando estas se separan. En otras palabras, se trata de la especialización sobre la fuerza de trabajo que la convierte más eficiente, porque centra todos sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del trabajo, estos llegan a ser pequeños y de manera estandarizada.

En la empresa María Teresa Bueno, la falta de una estructuración del trabajo ha ocasionado que los colaboradores o trabajadores realicen sus actividades de manera desorganizadas, generando así conflictos, mal clima organizacional y desmotivación laboral. Por esta razón, es necesario este elemento de estructura organizacional para contribuir a solucionar los conflictos presentados internamente.

- **Departamentalización:** se trata de agrupar los puestos de trabajo en donde estos se coordinen en relación a las actividades que se realizan en la empresa, este es un paso posterior al de la especialización de trabajo. Los departamentos se agrupan por funciones y estos se pueden utilizar en todas las empresas,

independientemente de su actividad comercial, ya que permite que se aproveche la economía a escala (García, 2021).

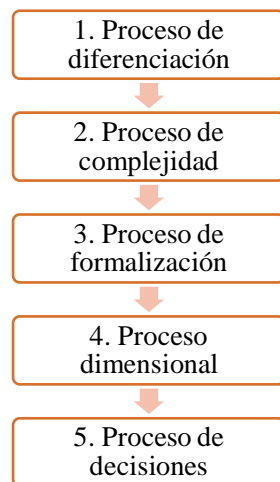
La empresa objeto de estudio no cuenta con departamentos, por lo que agrupan las tareas por áreas de trabajo, como la administrativa y la operativa, entonces, el papel de la departamentalización contribuye y facilita identificación del área que corresponde cada actividad que se ejecuta en el negocio y así se evite confusiones sobre a quién reportar las actividades realizadas y la identificación de las tareas de cada miembro.

- **Cadena de mando:** es una línea ininterrumpida de autoridad en la empresa, que empieza con los niveles más altos y se extiende hasta los más bajos, dentro de estos se detallan dos conceptos como la autoridad que se refiere al poder que proviene de una posición específica y el concepto que es una unidad de manda que se trata de una figura que supervisa o revisa el trabajo del empleado.
- **Extensión de control:** es el número de empleados que se encuentran en el control o supervisión de una o varias figuras de poder. Esta permite definir y determinar la cantidad de niveles de autoridad que deben pertenecer a una organización. Es una de las tendencias de las empresas ya que asegura la toma de decisiones de manera rápida y flexible, además, responde eficientemente la demanda de los clientes.
- **Centralización:** se efectúa en la toma de decisiones y se enfocan en un solo nivel de autoridad, esto dificulta la libre o fácil comunicación con los otros niveles organizacionales. La empresa no presenta una participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, lo que he generado sentimientos de no pertenencia en la empresa, generando preocupación y ansiedad, sobre los altos mando, este concepto se relaciona al trabajo ya que permite identificar el elemento de la estructura organizacional por el cual se direcciona la empresa sobre la toma de decisiones (Avila & Cortez, 2019).
- **Descentralización:** se caracteriza por la presencia de todas las aportaciones en los distintos niveles de una empresa, esta permite que lleguen a la resolución de los problemas de manera oportuna y afectiva. Actualmente la empresa sigue esta tendencia, ya que toma decisiones flexibles y responsables.
- **Formulación:** se trata del grado de estandarización de los puestos de trabajo, en la empresa, esto impide que los empleados tengan comportamiento que van contra

las reglas o políticas de una organización, sin embargo, este elemento dependerá únicamente de la naturaleza y actividad comercial del negocio (Alfaro, 2018).

#### 2.2.4 Etapas del proceso de diseño organizacional

Son una serie de pasos que se debe seguir. Inicialmente se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, después se debe seguir con la elección de la estructura que se adapte a la actividad y características particulares de la empresa, a continuación, se detalla las etapas del diseño organizacional:



**Figura 4:** Proceso de diseño organizacional

**Fuente:** (Centeno & Sánchez, 2021)

- **Proceso de Diferenciación e integración:** es cuando se diferencia el trabajo en cada una de las actividades y tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea que se encuentren agrupadas o segmentadas, como los departamentos que interactúan entre sí, sin embargo, pueden presentarse por agrupaciones, funciones, ambiente o espacio.
- **Proceso de Complejidad:** posteriormente se debe organizar la estructura organizacional por medio de roles, rangos, puestos o conocimientos, en donde se pueda detallar los distintos niveles de responsabilidad y dificultades que tienen las actividades asignadas a los empleados.
- **Proceso de Formalización:** se refiere a la estandarización de todas las normas, procesos, instrumentos que se utilizan dentro de una empresa. Por lo cual, estos deben ser asignados en base a las funciones y actividades comerciales que se desarrollan en la empresa, y que cada una requiere de una secuencia lógica y conocimientos precisos para su ejecución (Zapata, 2021).

- **Proceso Dimensional:** se centra en analizar las estrategias para la clasificación y el desenvolvimiento de todas las actividades realizadas en las áreas de trabajo, enfocándose en la toma de decisiones, solución de problemas y así evitar errores. Entonces, esta etapa permite que el diseño organizacional se agrupe en base a sus actividades y tipo de especialización, además de la manera como se tomaran las decisiones.
- **Proceso de Decisiones:** para la toma de decisiones es importante el liderazgo y como se aplicará en la empresa, como estarán la división de las tareas entorno a su jerarquía, entonces, esto permite que se establezcan medidas para las acciones, como estarán conformadas en el proceso de diseño (Centeno & Sánchez, 2021).

### 2.2.5 Tipos de estructuras organizacionales

Las empresas deben identificar sus principales líderes, funciones y especialidades para poder armar su estructura organizacional, para facilitar esto se debe de elegir un modelo que se apegue a las necesidades de las empresas. Las formas de organización se dividen en tres grupos con sus respectivos modelos. En primer lugar, se encuentran las estructuras de formas simples como el modelo lineal, funcional y adhocrático. EL segundo grupo son las formas complejas clásicas como el modelo lino-funcional, divisional, matriarcal, colegial y el tercer grupo se denomina formas complejas nuevas con el modelo federal, trébol y de red (Gavilanes & Gordillo, 2021).

Dentro de los modelos más utilizados por empresas pequeñas se encuentra el modelo Lineal, este se caracteriza por ser muy sencillo fácil de leer y comprender, es usado por la mayoría de las empresas cuando inician sus actividades, es un modelo muy flexible y comunicativo.



**Figura 5:** Modelo lineal  
**Fuente:** (Centeno & Sánchez, 2021)

El modelo lineal se aplicará para establecer la estructura organizacional dentro de la empresa María Teresa Bueno debido a que ideal para una empresa pequeña, esto permitirá determinar las áreas de trabajo y sus responsabilidades.

### 2.2.6 Dimensiones organizacionales

Una organización son formas de representación a la empresa, inicialmente para comprender las organizaciones en búsqueda de rasgos para el diseño organizacional. Las dimensiones son las que describen las organizaciones de manera similar como los rasgos de la personalidad, sus aspectos físicos de la persona. Las dimensiones son las que describen las características específicas del diseño organizacional. Describiendo sus propias estructuras de la empresa.

Entonces, las dimensiones del diseño organizacional son las que interactúan entre sí y se pueden ser modificables para que las organizaciones puedan alcanzar sus propósitos: como las metas, objetivos y resultados esperados, eficacia en la producción y comercialización, adaptabilidad en el ambiente laboral, desarrollo de los colaboradores, rentabilidad, entre otros. Las dimensiones pueden pertenecer a dos tipos:

1. Estructurales
2. Contextuales

### 2.2.6.1 Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales son las que señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, siendo estas susceptibles a la medición y comparación. Dentro de estas se subdivide en: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo o razón personal.

- **Especialización:** es el valor que se le otorga a las labores organizacionales que se subdividen. Al tener una especialización baja, los empleados ejecutan una amplia variedad de tarea. En ocasiones la especialización se la conoce también como división de trabajo.

En la especialización las tareas se pueden subdividir en los puestos separados. Entonces, los contribuyentes realizan trabajos más específicos que existe una relación con su puesto laboral, escrutando los objetivos de departamentos. Se trata de la división del trabajo, o comprendida también como la separación de las funciones y actividades por los distintos equipos de trabajo.

- **Jerarquía:** se la relaciona con el tramo de control o el número de empleados que se reportan a un supervisor. Entonces, cuando el tramo de control es corto, la jerarquía es alta, cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad es más corta. La jerarquía permite describir la cadena de mando, quien debe reportar a quien el tramo de control, es decir, que los tramos de control representan las líneas verticales en el organigrama, facilitando su mejor entendimiento.
- **Centralización:** se trata del nivel de subordinado que tiene una mayor jurisdicción para detectar una falla. Cuando se toman las decisiones se mantiene un nivel superior, la organización está más centralizada. Ya que cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajo, la organización está más descentralizada.
- **Profesionalismo:** se trata del grado de instrucción formal y de aprendizaje hacia los empleados, es más costoso cuando los colaboradores poseen extensos ciclos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. básicamente el profesionalismo se mide con el número promedio de años en la educación de un empleado.
- **Razón del personal:** se refiere a la distribución de las personas entre las distintas funciones y departamentos, las razones de personal que incluye la razón

administrativa, razón de oficina, profesional y la razón de empleados con distintas labores directas e indirectas. Una razón del personal se mide con la división del número de empleados de un departamento o sección contra el número total de empleados en una organización.

Se trata de la agrupación y coordinación de las actividades laborales en otros términos se trata del desempeño de las funciones y actividades que realizan las personas en separación de los departamentos. Básicamente la promoción del personal se destina a la ubicación racional del personal por diferentes clasificaciones o grupos en relación con el total de colaboradores.

### **2.2.6.2 Dimensiones contextuales**

Son las que actúan como condicionante bajo un sentido positivo o negativo para llegar a la configuración del diseño organizacional

- **Tamaño:** en una estructura el tamaño puede significar como un todo o como un complemento de la planta o división departamental. Debido a que las organizaciones son sistemas sociales, generalmente, el tamaño se logró medir por el número de empleados. Otra medición se relaciona con las ventas totales, o cantidad de activos de la empresa, lo cual reflejan la magnitud.
- **Tecnología de la organización:** son considerados todos los procesos que se implementan para llegar a transformar la producción. Siendo su naturaleza el subsistema de producción, se comprende de acciones y técnicas usadas para cambiar o corregir las entradas y salidas de la organización.
- **El entorno:** es el ambiente externo debe contener manuales específicos sobre la estructura, ubicación, clima, iluminación, entre otros. entonces, los elementos claves son: el gobierno, la industria, los proveedores de insumos y suministros, los clientes y las entidades financieras.
- **Metas y estrategias:** como propósito se distinguen una organización entre otra. Las metas que se formalizan para dar lineamiento a una empresa son: misión, visión, objetivos. Las estrategias son las que definen el plan de acción para desarrollar las actividades y así obtener los medios y recursos para poder alcanzar las metas de la organización.
- **Cultura:** se trata de los valores, la manera de pensar, actuar y las creencias y normas que comparten las personas de una misma organización, denominándose



cultura organizacional. Básicamente, la cultura no se logra establecer por escrito o posee algún reconocimiento formal, sino, que se basa del comportamiento ético, la identidad corporativa, la calidad en los servicios, la producción, ceremonias, festejos, símbolos, indumentaria, sentimientos compartidos el lenguaje, todos estos permiten la manifestación de la cultura organizacional.

## **2.2.7 Elementos de la evaluación de las organizaciones**

### **Análisis internos**

El análisis interno dentro de las empresas consiste en la evaluación de sus propios recursos materiales, humanos, funciones, procesos con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades que poseen para posteriormente otorgarle una puntuación que ayudará a determinar si en dicha institución predominan las ventajas o desventajas de su estructura interna.

El análisis interno de la empresa María Teresa Bueno permitirá identificar cuáles son las principales fortalezas y sus debilidades. El realizar esto permitirá identificar sus principales virtudes del área administrativa y operacional, así como las principales falencias que poseen. Esto permitirá establecer un mejor organigrama y flujo de procesos que ayuden a mejorar sus procesos de trabajo para brindar un mejor servicio y aumentar la satisfacción de los clientes.

### **Análisis externo**

El análisis externo para las empresas consiste en evaluar aquellos factores que se encuentran en el ambiente donde estas realizan sus actividades comerciales. Esto permite identificar las oportunidades que puede tener la empresa para seguir creciendo y expandirse, así como las amenazas que pueden influir en los objetivos de las organizaciones. Para poder obtener información de los factores externos es recomendable analizar el sector donde opera la empresa, las diferentes variables a nivel nacional como los aspectos económicos, culturales, geográficos, sociales y demás.

El análisis de los factores externos para la empresa María Teresa Bueno permitirá identificar las principales oportunidades que puede aprovechar dentro del sector del comercio exterior, así como las amenazas que pueden influir de forma negativa en sus actividades. La evaluación de dichos factores permitirá establecer estrategias que ayuden a esta empresa a aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas para tener un mejor desenvolvimiento dentro del mercado.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que se realiza al elaborar una matriz donde constan los principales factores evaluados respecto a los factores externos e internos de las empresas. Esto permite establecer estrategias de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en los procesos de evaluación anterior con la finalidad de maximizar las fortalezas, eliminar debilidades, aprovechar oportunidades y reducir amenazas.

Las estrategias establecidas se dirigen a mejorar la estructura interna de las empresas para tener un mejor funcionamiento, así como el desarrollo de ventajas sobre la competencia para poder seguir permaneciendo y creciendo dentro del mercado. Las estrategias respecto al análisis FODA se distribuyen en cuatro grupos:

- Estrategias de funciones: Se establecen con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones de la empresa en las diferentes áreas, por lo general se aplican en las áreas de manufactura, mercadotecnia, servicio al cliente y demás.
- Estrategias de negocio: Se dirigen a mejorar la competitividad de la empresa, basándose en el análisis de su posesión en el mercado para poder desarrollar ventajas competitivas y comparativas dentro de su competencia.
- Estrategia global: Se enfocan en la expansión de las operaciones de la empresa, buscando otros territorios para aprovechar las oportunidades del mercado demandante logrando así un crecimiento en todos sus aspectos.
- Estrategia corporativa: Esta estrategia se dirige a que los dueños de los negocios analicen en que se debe invertir para obtener una buena rentabilidad y utilidad a largo plazo y que se debe realizar para poder diferenciarse de la competencia.

El análisis FODA permitirá identificar los factores internos y externos que influyen dentro de los procesos administrativos y operativos, logrando identificar así cuales son las mejores estrategias a implementar para aumentar la eficiencia de los procesos logrando mejorar la satisfacción de los clientes.

### **2.2.8 Organigrama**

El organigrama es una herramienta representativa de las organizaciones debido a que por medio de este se refleja cómo está estructurada una determinada organización con sus respectivos jefes de área, departamento, personal a cargo, funciones y responsabilidades. Mediante este gráfico se pueden observar los diferentes componentes

de una organización, la relación que existen entre los mandos y departamentos, así como la comunicación horizontal y vertical que existe entre todos (Miranda & Rocha, 2021).

Los organigramas tienen como objetivo guiar a todo el recurso humano de la una determina empresas a conseguir los objetivos y metas planteadas de acuerdo a su actividad y función estratégica. Este tipo de herramienta aparte de orientar a los trabajadores también sirve como motivación debido a que impulsa el trabajo en equipo junto con la participación activa de los principales jefes de área.

La implementación de un organigrama en la empresa María Teresa Bueno permitirá establecer quienes son los principales líderes, departamentos, funciones y responsabilidades a realizar para mejorar el funcionamiento administrativo y operativo, motivando el trabajo en equipo, mejorando la comunicación debido a que esta herramienta sirve como una guía importante para todos los trabajadores, permitiendo de esta manera conseguir los objetivos planteados por esta empresa.

### **2.2.9 Objetivos de un Organigrama**

El establecimiento de un organigrama en las empresas sigue los siguientes objetivos:

- Establecer la estructura organizacional, definiendo los diferentes componentes y sus actividades.
- Mostrar las relaciones jerárquicas de toda la organización de una forma armoniosa y simple que facilite su comprensión.
- Establecer el grado de dependencia que existe entre todos los elementos de la empresa.
- Definir los puestos de trabajo con sus integrantes y labores a realizar.

### **2.2.10 Beneficios del organigrama**

Los beneficios que obtienen al integrar un organigrama en las empresas se detallan a continuación:

- Se adaptan de acuerdo al tipo y las necesidades de la organización.
- Permite establecer un orden en los diferentes mandos de la empresa.
- Evidencia la estructura de la organización, mostrando detalles de sus niveles jerárquicos y como se relacionan entre sí.
- Permite detectar irregularidades en la estructura organizacional.
- Establece las funciones y responsabilidades de cada trabajador, eliminando que se realicen tareas de forma repetitiva dentro de los procesos.

La implementación de un organigrama dentro de la empresa María Teresa Bueno permitirá establecer los principales mandos departamentos y sus funciones evitando que el personal de esta institución se sobre cargue de trabajo, realicen doble tarea, mejorando así todos los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

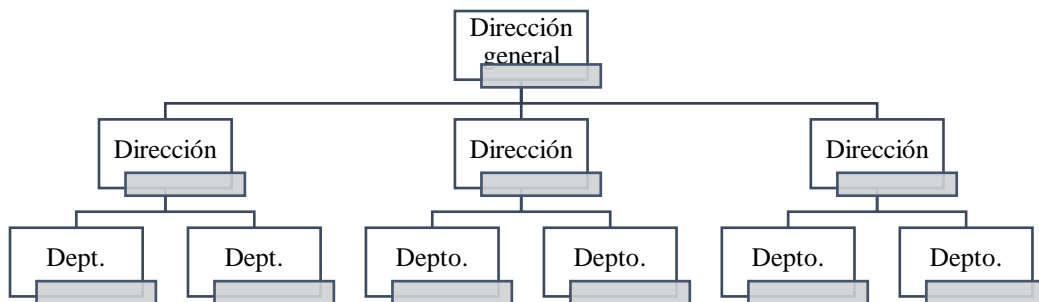
### 2.2.11 Clasificación del organigrama

#### Por su naturaleza

- **Micro administrativos:** Son aquellos que pertenecen a una sola organización o institución, se expresa de manera general para mencionar las áreas que la comprometen.
- **Macro administrativos:** son los que contienen más información de una sola organización o empresa.
- **Meso administrativas:** son las que tienen una o más organizaciones con una misma actividad económica o pertenecen al mismo sector.

#### Por su ámbito

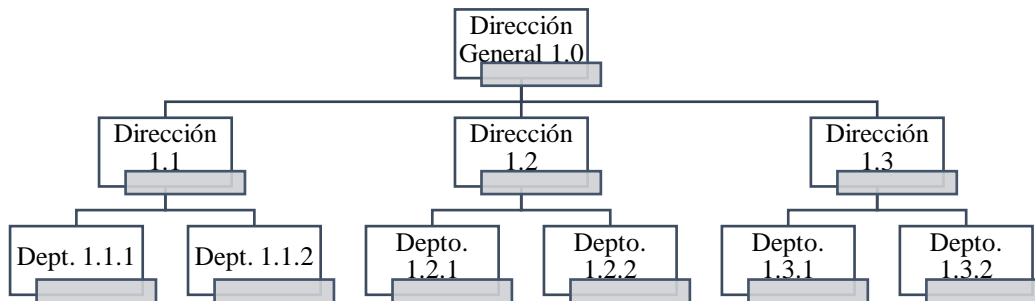
- **Generales:** se trata de los distintos niveles de jerarquía, que permiten obtener una idea sobre la estructura, divisiones, elementos de autoridad, relación. Además, contiene información de la organización hasta que se pueda determinar el nivel de jerarquía según la magnitud y características importantes.
- **Específicos:** se detalla la estructura del área de la organización y la forma específica.



**Figura 6:** Organigrama por su ámbito  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

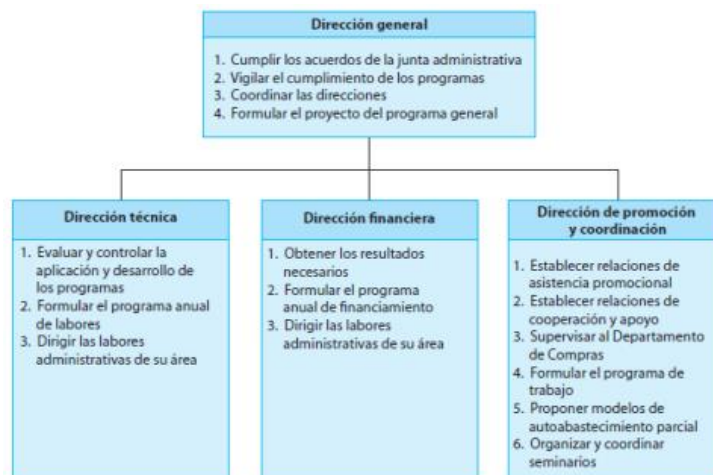
#### Por su contenido

- **Integrales:** Por su presentación de manera gráfica sobre las unidades administrativas de la empresa o una organización, con base a sus relaciones de jerarquía o sobre la dependencia administrativa, cabe mencionar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



**Figura 7:** Organigrama por su contenido-integral  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

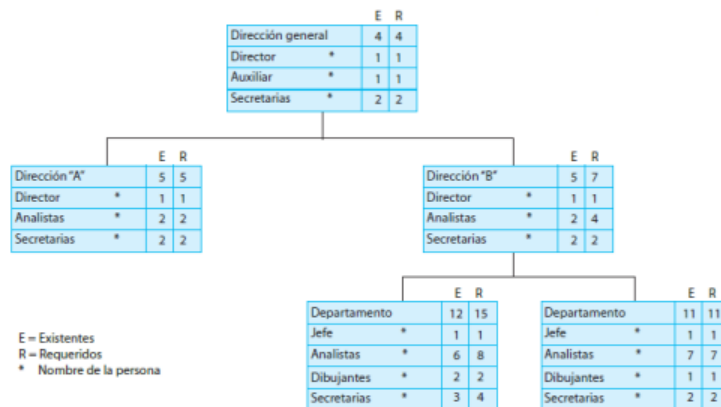
- **Funcionales:** son las señales que deben ser asignadas por las distintas unidades y sus interrelaciones que debe cumplir cada departamento, el equipo y la estructura de la organización. las funcionales pueden ser un tipo de forma gráfica representativa de la estructura organizacional que incluye funciones principales como la importancia de la unidad para poder capacitar al personal docente y presentar la organización de los actores de los procesos.



**Figura 8:** Organigrama por su contenido- funcional  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

- **De puestos, plazas y unidades:** con el organigrama se representa las necesidades de los puestos y el número de los vacantes existentes o necesarios sobre la unidad

presentada. Dentro, de estas incluyen los nombres de las personas que se ocupan sobre las plazas para su identificación y categorización.



**Figura 9:** Organigrama por su contenido- De unidades /puestos  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

### Por su presentación

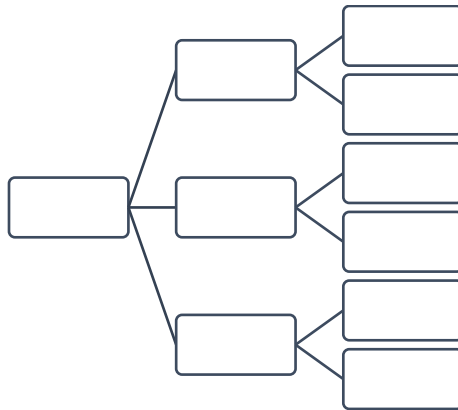
- **Verticales:** es la representación de la estructura de la empresa, funcionando como una pirámide jerárquica de arriba o abajo, de manera, que tienen niveles elevados sobre la autoridad y responsabilidad de los demás, su representación se basa en unidades ramificadas de arriba hacia abajo y se desglosan las diferentes niveles que tiene la jerarquía de una manera escalonada. Estos tipos de organigrama son los más usados y generalizados por la administración, recomendando el empleo en los manuales de la organización.



**Figura 10:** Organigrama por su presentación- Verticales  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

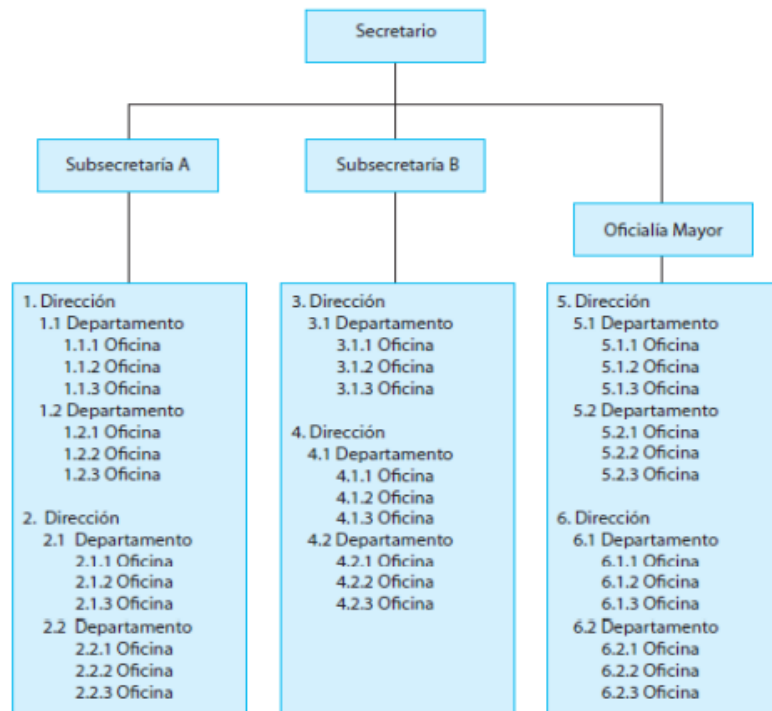
- **Horizontales:** se trata de los procesos de trabajo autónomos, sin basarse en los niveles de jerarquía, encontrándose en un mismo nivel. Las unidades se despliegan de izquierda a derecha, colocándose al nivel superior en el extremo izquierdo y así los niveles jerárquicos se ordenan en manera de columna, entre las

relaciones de las unidades se estructuran las líneas dispuesta de manera forma horizontal



**Figura 11:** *Organigrama por su presentación- Horizontales*  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

- **Mixtos.** se emplean dos formas de estructuración y representación, tanto la vertical como la horizontal, formando la jerarquía de la empresa, para diagramar los departamentos que se utilizan para formar combinaciones verticales y horizontales con el fin de ampliar la gráfica. Es útil cuando existe un gran número significativo de las unidades de base.
- **De bloque.** Son la representación de un producto de la variante verticales, pero poseen una característica particular para poder integrar varias unidades en espacios reducidos, por su cobertura este espacio permite que aparezcan las unidades localizadas en varios niveles jerárquicos.



**Figura 12:** *Organigrama por su presentación- De bloques*  
**Fuente:** (Zapata, 2021)

Para implementar este tipo de estructura de organigrama se debe considerar la naturaleza de la empresa, el origen, sector, entre otro detalle que se debe considerar, ya que en muchos casos sus diseños son burocráticos. La burocracia es representada de forma jerárquica, iniciando desde las unidades de mando hasta la estandarización de los procesos funcionales (Zapata, 2021).

### 2.2.12 Manual de funciones de una organización

Los manuales de funciones de una organización surgen con el objetivo de eliminar inconformidades, errores, falencias dentro de los procesos, permitiendo al personal trabajar con mayor precisión y eficiencia. La implementación de este tipo de herramientas permite que se cumplan con las políticas de procesos, calidad y satisfacción del cliente, dando así una mejor organización para toda la empresa (Ledesma, 2021).

Esta herramienta con el pasar del tiempo se han ido perfeccionando debido a que tienen un papel fundamental para lograr una mejora continua, eliminando los diferentes inconvenientes que surgen cuando son puestos en marcha. Los manuales de función tienen un alto grado de importancia debido a que establece funciones y responsabilidades de forma específica dando un grado de intendencia y relación a cada departamento de las empresas.



### **2.2.13 Objetivos de los manuales de función**

Los manuales de función dentro de la empresa siguen los siguientes objetivos:

- Ser fuente de información y educación para los trabajadores permitiéndoles conocer los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa.
- Mejorar la comunicación e integración de todos los elementos de la organización.
- Permite el desarrollo eficiente de todos los procesos de la empresa
- Permite que los trabajos se realicen de forma informe
- Evitar problemas con tareas repetitivas.

### **2.2.14 Contenido de un manual de funciones**

El manual de funciones posee información de cómo se debe realizar cada tarea, dicha información es representada mediante flujo de procesos acorde cada función específica, los manuales por lo general presentan la siguiente información:

- Finalidad: Contiene el detalle de las razones de los puestos de trabajo
- Área de Eficacia / Resultado: En esta sección se establecen los resultados a obtener en los procesos, pueden ser de diversos factores como económicos, de calidad, operativos, financieros, de recursos humano entre otros.
- Tareas: Se refiere al detalle de todas las actividades que los trabajadores deben realizar para conseguir los objetivos de las empresas.
- Funciones: Son el conjunto de tareas que se realizan en una mayor dimensión, pueden ser funciones de ejecución, directivas o empresariales.
- Decisiones: Son las decisiones que se toman en determinados momentos o puestos de trabajo.
- Relaciones del puesto: Esto hace referencia a la comunicación que existe entre los diferentes puestos de trabajo lo que permite el cambio y flujo de información dando paso a que exista un buen funcionamiento organizacional, para que esto tenga éxito es necesario la cooperación entre todas las partes de la empresa siguiendo los tipos de relación jerárquica y funcional.
- Condiciones de trabajo: Este aspecto de los manuales indican las características específicas que requieren los trabajos con el uso de diferentes equipos de protección para poder laborar bajo condiciones de mucho ruido, temperaturas altas o bajas, exposición a químicos, condición física, etc. Se hace énfasis a los

equipos de protección, medidas de seguridad y todo lo relacionado con la salud de los trabajadores.

- **Requerimiento del puesto:** En este aspecto se detallan los requisitos que se deben tener para poder acceder a cada puesto de trabajo como el nivel académico, especialización, experiencia en cargos, habilidades, actitudes y aptitudes.

### 2.3 Marco Conceptual

**Funciones:** Conjunto de tareas asignadas a una persona o grupo de personas para conseguir un determinado objetivo (Benavides, 2018)

**Plan:** Conjunto de ideas para ser aplicadas en un determinado tiempo dentro de una organización con la finalidad de alcanzar un determinado objetivo (Canteral, Martínez, & Moran)

**Diseño organizacional:** Estilo de liderazgo establecido dentro de una empresa, para realizar un trabajo en etapas do en una secuencia lógica para lograr procesos eficientes (Alegría, 2022)

**Procesos:** Serie de pasos o procesos administrativos a seguir para realizar una determinada tarea con la finalidad de concretar un trabajo, que establece una empresa u organización.

**Organigrama:** Estructura gráfica que muestra la organización de una empresa, se establecen a los principales líderes, subordinados y líneas de comunicación (Donado & Recio, 2021)

**Ventaja competitiva:** son considerados aquellos atributos que otorga a la empresa una distinción sobre otra, con el fin de sobresalir entre la competencia, estas particularidades son: la calidad de un producto que ofrece una empresa, procesos productivos, buena gestión administrativa y distintos enfoques comerciales (Nowak & Sempértegui, 2019).

**Manual:** es un instrumento administrativo que contiene información sobre los objetivos, políticas, procedimientos y órganos internos de una empresa. Se debe aplicar de manera ordenada, práctica, fácil manejo y entendimiento. Es un documento que contiene información básica y precisa de cómo debe ejercer sus actividades el empleado (Bobadilla, 2019).

**Comportamiento organizacional:** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que tienen los individuos, grupos y estructuras sobre su conducta en las

organizaciones, con el fin de aplicar conocimientos sobre la mejora de la eficacia de las organizaciones (García, Haro, & Resabala, 2019).

## **2.4 Marco Legal**

### **2.4.1. Constitución de la república del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) determina lo siguiente:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. (pág. 25)

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas. (pág. 25)

### **2.4.2. Ley Orgánica de compañía**

La Ley Orgánica de Compañía (2017) determina lo siguiente:

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;

- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. (pág. 29)

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1 Tipo de investigación**

##### **3.1.1 Investigación descriptiva**

El diseño de la investigación será descriptivo deductivo, debido a que se caracterizará por cómo se desarrolla el problema de organización en la empresa María Teresa Bueno, a partir de los resultados se obtendrán deducciones que ayudarán a establecer una propuesta de mejora para esta organización. También, permite la construcción y análisis de la matriz FODA, a través del análisis internos y externo.

Según (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 88) “consideran que este tipo de investigación, permite describir el estudio o una situación en específica, enfocándose en características y propiedades del mismo”. Entonces, al ser combinada, permite la agrupación de factores relevantes para el desarrollo del trabajo.

##### **3.1.2 Investigación bibliográfica**

La investigación se realizará en base usando la investigación bibliográfica debido a que esto permitirá analizar y establecer los conceptos de las principales variables del tema de estudio. Esto permitirá definir cuáles son los elementos que se deben tener para lograr un buen diseño organizacional para la empresa María Teresa Bueno.

La recolección de la información se la realizará en la empresa en mención lo que conlleva a la aplicación de una investigación de campo. En este sentido la investigadora establecerá instrumentos para el levantamiento de datos los cuales serán aplicados a los principales líderes de la empresa María Teresa Bueno, esto permitirá tener información confiable y de primera mano.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

##### **3.2.1 Enfoque cualitativo**

El enfoque de la investigación será cualitativo debido a que analizarán cuales son los principales factores que influyen en el problema de organización de la empresa María Teresa Bueno. La aplicación de entrevistas permitirá establecer conversaciones profundas con los principales líderes de la empresa y las fichas de observación permitirá

recolectar información sobre el desarrollo de actividades y la forma de gestión que usan para realizar sus labores.

### 3.3 Técnica e instrumento para obtener datos

Las técnicas a emplearse para la recolección de datos son:

**Tabla 2.**

*Técnica*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Entrevista	Cuestionario
Observación	Guía de observación

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

#### 3.3.1 Entrevistas

Técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario previamente elaborado para poder obtener información sobre un determinado tema. La herramienta a emplear en la investigación es una entrevista semiestructurada. Este tipo de técnica permite llegar a establecer una conversación más profunda por parte del investigador al entrevistado, permitiendo ser flexible y generar preguntas conforme se desarrolle el tema, generando una mayor interacción entre ambas partes. La entrevista se aplicará al personal de la empresa María Teresa Bueno.

**Tabla 3.**

Entrevistados

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Ing. María Teresa Bueno	Gerente
Ing. Gabriel Torres	Jefe de operaciones y logístico
Ing. Virginia Rosales	Coordinador
Ing. Antonia Utreras	Asistente Operativo
Ulises Salazar	Mensajería y tramitador operativo

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

#### 3.3.2 Observación

Se trata de una técnica que consiste en realizar un análisis de las funciones y actividades que se desarrollan los empleados en un entorno laboral, con el fin de analizar los procesos del área administrativa y operativa de la empresa. Como instrumento se

utiliza la ficha de observación para recolectar datos que permiten analizar a profundidad el objeto de estudio de manera puntual.

**Tabla 4:**

*Modelo estructural de observación*

<b>Ficha de observación</b>		
Fecha:	Hora:	
Observador:		
Lugar:		
Detalles	Cumple	No Cumple

**Tomado de:** (Briones & Mejia, 2020)

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### **3.4 Población y Muestra**

La población es todo un conjunto de individuos que se encuentra ubicados en un mismo grupo, al ser identificables se la determina como población finita. Alrededor de 5 trabajadores pertenecientes a la empresa María Teresa Bueno, estuvieron sujetas al desarrollo de las entrevistas y la observación.

### **3.5 Presentación y análisis de resultados**

#### **3.5.1 Entrevista**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. María Teresa Bueno

**Cargo:** Gerente

#### **1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?**

La empresa en la actualidad posee un buen posicionamiento en el comercio exterior, pero es una pequeña empresa con un giro rápido, no ha tenido la oportunidad de definir correctamente su plan organizacional, el cual detalle misión, visión, valores, funciones, procesos, entre otros.

#### **2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?**

Entre los principales problemas que tiene es que el personal que ingresa a ocupar un puesto laboral, va aprendiendo sobre la marcha, es decir, no posee experiencia de cómo

se realizan los procesos de comercio exterior, por lo que, se presentan descoordinación, errores y retrasos.

**3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?**

La comunicación que se evidencia es informal, debido al tiempo laborando por parte de los trabajadores, pero, la comunicación formal y laboral dentro de la empresa es inadecuada, generando así errores en el tránsito de la mercancía, documentación no registrada, entre otros.

**4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?**

La parte logística es esencial en el comercio exterior, esta sección la desarrolla el área operativa, ya que presenta retrasos e insatisfacción del cliente.

**5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?**

Es necesario que se elabore un diseño organizacional para toda la empresa, ya que permitiría mejorar la gestión administrativa, rediseñar sus procesos, establecer tareas y definir funciones

**6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?**

Toda acción a favor de la empresa es positiva, ya que, si la empresa tiene la visión creer en el mercado, debe tener bien definido su alcance organizacional como la misión, visión, organigrama, manual, entre otros, los cuales puedan permitir la ejecución de sus funciones sobre las metas que se ha planteado la alta dirección.

**Entrevista # 2:**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Gabriel Torres

**Cargo:** Jefe de operaciones y logístico

**1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?**

No tengo conocimientos sobre una misión y visión propuesta por la empresa, esto se debe a que la empresa se ha manejado de manera empírica las actividades, sin contar con un manual o plan organizacional.



**2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?**

El personal nuevo en la empresa, no conoce los procedimientos que se realizan, ya que no existe documentación donde detalle los procesos y el manejo del sistema.

**3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?**

La comunicación laboral es un poco escasa, el personal requiere un mayor compromiso laboral, ya que considerando los resultados de trabajo al final del mes podría haber sido mayor, esto implica que se debe caracterizar y definir las funciones de cada empleado.

**4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?**

El área operativa es el encargado de realizar los procesos, este debe manejar con precaución y control, sino se manejan correctamente podría llegar a generar pérdidas para la empresa.

**5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?**

La empresa debe ser estructurada de manera organizacional para que optimice tiempo y recursos, considerando a los trabajadores.

**6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?**

Este plan es necesario dentro de la empresa, ya que ayudara al personal a desarrollar sus funciones sin presentar inconvenientes.

**Entrevista # 3:**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Virginia Rosales

**Cargo:** Coordinadora

**1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?**

La empresa ha iniciado sus actividades comerciales como un emprendimiento, por parte de su gerente, debido a todos los conocimientos en el ámbito de comercio exterior, teniendo fuertes expectativas, sin embargo, con el pasar del tiempo ha incrementado el

negocio y sus demandas, imposibilitando que el gerente pueda realizar una planificación organizacional, entonces, la empresa no cuenta con una misión y visión.

**2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?**

Uno de los principales problemas que tiene la empresa es la confusión de las actividades, los trabajadores realizan dobles procesos, presentando retrasos al momento de prestar servicios.

**3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?**

No existe una buena comunicación entre las áreas de la empresa, esta situación ocasiona que se presenten retrasos y reprocesos en la actividad comercial de la empresa.

**4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?**

La administrativa, ya que es la encargada de respetar la solicitud del cliente con sus indicaciones, además, es la encargada de coordinar la documentación y separar la naviera

**5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?**

Diseñar la organización de la empresa de manera que se mejore el área administrativa y operativa sienta las de mayor falencia.

**6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?**

Es necesario, ya que el personal labora de manera empírica y según lo que les ha venido funcionando con el pasar de los años, es imposible poder brindar un buen servicio de calidad, sino se presenta una documentación formal para el desarrollo de las actividades.

**Entrevista # 4:**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Antonia Utreras

**Cargo:** Asistente Operativo

**1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?**

La empresa no cuenta con un plan organizacional que los caracterice.

**2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?**

Su principal problema es la ausencia de un manual de procedimientos, donde detalle los procesos específicos para los nuevos empleados y así puedan conocer las actividades que se desarrollaran al inicio de su contratación.

**3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?**

Dentro de sus actividades laborales no se evidencia una comunicación formal, el personal de área administrativa olvida pasar reporte completo al área operativa, generando conflictos internos.

**4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?**

Para mi consideración el área administrativa y logística, ya que la primera es la encargada de recibir la información y la segunda no la confirma.

**5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?**

Para mejorar los procesos es necesario que la empresa se organice de manera interna para luego brindar un excelente servicio, esto podría efectuarse con un plan organizacional.

**6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?**

Es pertinente, ya que así se establecen actividades por los puestos de trabajo y los procesos podrán fluir de manera continua y optimizar recursos y garantizar la eficacia operativa.

**Entrevista # 5:**

**Nombre del Entrevistado:** Ulises Salazar

**Cargo:** Mensajería y Tramitador Operativo

**1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?**

El personal no tiene conocimiento de misión y visión en la empresa, sin embargo, la empresa siempre destaca lo importante que es brindar un buen servicio al cliente.

**2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?**

Los malos procesos por parte del área administrativa ocasionan que el área operativa sean los responsables de equivocaciones, retrasos, entre otros.

**3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?**

La comunicación es mala, ya que no se evidencia un equilibrio entre las operaciones de comercio exterior realizadas y los registros administrativos, generando insatisfacción al cliente.

**4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?**

El área administrativa es la que presenta mayor inconveniente, ya que al tener personal sin experiencia estos no verifican que los envíos lleguen a destino.

**5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?**

Un flujograma de procesos permitirá que se mejore de manera rápida los procesos internos de la empresa, luego se debe realizar un análisis más profundo para aplicar un plan organizacional, donde se involucre y evalúen aspectos tanto internos como externos.

**6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?**

Si es necesario, ya que podrán definir y aclarar funciones para cada empleado así, se podrá conocer quien comete el error en los procesos internos.

**3.5.1.1 Análisis de las entrevistas**

La recopilación de la información cualitativa, permitió detallar las siguientes percepciones:

- La empresa María Teresa Bueno ha realizado sus actividades de manera empírica.
- No posee un diseño organizacional donde contenga una estructura como la misión, visión, valores, objetivos, procesos, procedimientos y políticas.
- Los procesos operativos poseen problemas que se relacionan con la insatisfacción del cliente.
- La empresa contrata personal no calificado para el puesto.


- La comunicación interna laboral es inadecuada, ocasionado que se realicen reprocesos
- No posee un manual de funciones que permita al nuevo empleado conocer sus funciones.

### 3.5.2 Ficha de observación

En las siguientes fichas de observación realizadas al personal de la empresa María Teresa Bueno, tiene como fin reafirmar los problemas internos que atraviesa la empresa. Donde se detalla una serie de actividades correspondientes al área pero que los trabajadores no la cumplen en su totalidad, olvidando procesos esenciales.

**Tabla 5:**

*Ficha de Observación para el personal del área administrativa, área de dirección*

				
<b>Fecha: 20,21,22 de Junio de 2022</b>		<b>Hora: 10:30</b>		
<b>Observador: Ing. Virginia Rosales (coordinador)</b>				
<b>Lugar: Empresa Maria Teresa Bueno</b>				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual para el área administrativa		x	
2	Archiva los documentos de transporte		x	
3	Archiva los documentos de embarque		x	
4	Contrata personal con experiencia		x	
5	Recepción de información de la mercadería a exportar e importar	X		
6	Analiza el tipo de producto, contenedor, factura, valor por servicio	X		
7	Existe una coordinación entre el área administrativa y operativa		x	
8	Tramitar certificado de origen y fitosanitarios	X		
9	Clasifica, registra y archiva la documentación		x	
10	Se coordina la separación de espacio en naviera	X		
11	Se verifica que los envíos lleguen al destino		x	
12	El personal dispone de recursos para desempeñar sus actividades eficientemente	X		


**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### Interpretación:

En la ficha de observación que se aplicó para el personal del área administrativa se evidencia que la empresa no cuenta con un manual de funciones; contrata personal sin experiencia ocasionando que se presente de manera continua falencias en el departamento; no se respalda la información o documentación como de transporte o embarque, por si llegase a presentar inconvenientes la información ya está respaldada. Además, de no existir una coordinación entre el área administrativa y operativa, la documentación no se clasifica, registra y archiva ocasionando pérdida de documentación o errores.

### Tabla 6:

*Ficha de Observación para el personal del área operativa, departamento de logística y operaciones*

				
<b>Fecha: 25,26,27 de Junio de 2022</b>		<b>Hora: 10:30</b>		
<b>Observador: Ing. Antonia Utreras (Asistente operative)</b>				
<b>Lugar: Empresa Maria Teresa Bueno</b>				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual para el área operativa		x	
2	Envía el contenedor al cliente	x		
3	Estiba la mercancía	x		
4	Levanta información sobre cantidad y peso		x	
5	Envía información a naviera	x		
6	Elabora el BL (Conocimiento de embarque)	x		
7	Verifica la salida de mercancía	x		
8	Corrige la DAE	x		
9	Presenta la documentación completa		x	
10	Existe un equilibrio entre las operaciones realizadas y los registros administrativos		x	
11	Se notifica al área administrativa los procesos		x	
12	Se controlan las operaciones		x	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

## Interpretación:

Por su parte, en el área operativa no se evidencia un manual para las prácticas de comercio exterior, porque la empresa se ha formado de manera empírica, sin tener una guía una estructura de los pasos a seguir, ante esta situación es necesario realizar un manual de funciones básicas que permita desempeñar tareas esenciales en el ámbito de aplicación, además, según la recolección de datos de la observadora, el personal operativo no comprueba la información sobre el peso o cantidad, con la detallada por el cliente, de tal manera que no se presenta un equilibrio en las operaciones realizadas y los registro administrativos.

## Propuesta

### 3.6 Análisis de la situación actual

#### 3.6.1 Matriz MEFE (Análisis externo)

La matriz de evaluación de los factores externos permite analizar aquellos elementos que poseen una mayor relevancia en el entorno exterior de la empresa, con el fin de determinar si dentro de estos factores influyen a que prevalezca las oportunidades o las amenazas, por lo cual es necesario su evaluación, en la siguiente tabla se asigna una valoración de 3 y 4 para aquellos impactos que son positivos y 1 y 2 para los negativos.

**Tabla 7:**

*Matriz MEFE*

<b>Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)</b>				
<b>N°</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1	Balanza commercial	4%	4	0,16
2	Identificación de la marca.	5%	4	0,12
3	Redes de comunicación	3%	4	0,12
4	Acceso a tecnología	3%	4	0,12
5	Desarrollo de las TICS	4%	4	0,16
6	Integración de los sistemas de información	3%	4	0,12
7	Curva de experiencia.	3%	4	0,2
8	Acceso a insumos.	3%	3	0,09
9	Identificación de servicio.	5%	4	0,2
10	Crecimiento de la demanda.	4%	4	0,16
11	Rendimiento y calidad comparada.	2%	3	0,06
12	Concentración de clientes.	3%	3	0,09
13	Diferenciación.	3%	3	0,09
14	Información acerca del proveedor.	2%	4	0,08

	<b>Amenzas</b>			
1	Precio de Combustible	3%	1	0,03
2	Inflación	2%	1	0,02
3	Regulaciones legales	4%	2	0,08
4	Leyes	4%	2	0,08
5	Diversidad de los competidores.	4%	1	0,04
6	Costos fijos elevados.	2%	1	0,02
7	Diferenciación entre servicios.	4%	1	0,04
8	Grupos empresariales.	3%	2	0,06
9	Disponibilidad de sustitutos muchos	3%	2	0,06
10	Precio entre el ofrecido y el sustituto.	2%	2	0,04
11	Costo de cambio para el cliente.	2%	2	0,04
12	Rendimiento relativo al precio.	3%	2	0,06
13	Productos sustitutos.	2%	2	0,04
14	Disponibilidad de insumos sustitutos	2%	2	0,04
15	Impacto de los insumos.	3%	2	0,06
16	Inestabilidad política	3%	1	0,03
17	Políticas fiscales	4%	2	0,08
		100%		2,57

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

Luego del análisis de los elementos, se obtiene una ponderación y evaluación general para aquellos factores externos, la cual permite realizar la interpretación de esta matriz, detallando que si la calificación final es de un valor de 2,5 significa que se a nivel externo predominan las oportunidades para la empresa, pero si la cantidad es menor, significa que predominan las amenazas. Para efectos del estudio, el valor total de la matriz MEFE es de 2,57 significando que predominan las oportunidades para la empresa María Teresa Bueno.

### **3.6.2 Matriz MEFI (Análisis interno)**

En la evaluación de la Matriz MEFI de factores internos, en su interpretación se detalla que el valor es menor de 2.5 significa que predominan las debilidades, pero si es mayor de esta ponderación predominan las fortalezas. Entonces, en el estudio el valor obtenido es de 2,23 lo significa que predominan las debilidades.



**Tabla 8:***Matriz MEFI*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI				
	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1	Capacidad tecnológica	5%	4	0,2
2	Calidad en el servicio	5%	4	0,2
3	Experiencia	6%	3	0,18
4	Costos competitivos	5%	3	0,15
5	Posicionamiento en el mercado	5%	3	0,15
6	Infraestructura	5%	3	0,15
7	Ubicación	5%	3	0,15
9	Atención al cliente	4%	4	0,16
	<b>Debilidades</b>			0
1	Personal no calificado	8%	1	0,08
2	No contar con manual de funciones	7%	1	0,07
3	Falencias en los procesos	6%	2	0,12
4	Comunicación interna	8%	1	0,08
5	Investigación y Desarrollo (I&D)	3%	2	0,06
6	Operaciones de la Gerencia	4%	2	0,08
7	No se verifican los servicios	8%	1	0,08
8	Equilibrio y control de operaciones comerciales	7%	2	0,14
9	No existe un plan organizacional	9%	2	0,18
		100%		2,23

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.6.3 Análisis FODA

**Tabla 9:***Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
1	Experiencia	1	Acceso a tecnología
2	Costos competitivos	2	Crecimiento de demanda
3	Infraestructura	3	Balanza comercial
4	Ubicación	4	Identificación de la marca
<b>Debilidad</b>		<b>Amenaza</b>	
1	No existe un plan organizacional	1	Diversidad de competidores
2	Personal no calificado	2	Regulaciones legales
3	Mala comunicación interna	3	Inestabilidad política
4	No posee un manual de funciones	4	Combustible

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

Luego de haber realizado las matrices MEFE y MEFI, de los factores internos y externos de la empresa, se procede a elaborar la matriz FODA de la empresa, según las

puntuaciones de mayor valoración en las matrices. Definiendo así las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **3.7 Plan Organizacional**

La empresa María Teresa Bueno no cuenta con un diseño organizacional definido, ya que para que se pueda implementar la mejora en la eficiencia laboral es necesario desarrollar herramientas de diseño organizacional como: misión, visión, valores, políticas, organigrama, entre otros. Considerando que la empresa María Teresa Bueno, logra ejercer sus funciones en base a la prestación de servicios logísticos de exportación e importación, tramitando los distintos documentos necesarios. El contenido de esta propuesta permite que la empresa tenga una línea estructural bien definida que permita una organización interna adecuada.

#### **3.7.1 Misión**

Llegar a satisfacer las necesidades operativas y logísticas de los clientes en el área de comercio exterior, brindando servicio eficiente.

#### **3.7.2 Visión**

Consolidar la empresa María Teresa Bueno como el mejor operador de servicios logísticos en comercio exterior del Ecuador, con gran influencia a nivel internacional.

#### **3.7.3 Valores**

- **Honestidad**

Los comportamientos entre compañeros deben ser transparentes con honradez, sinceridad e integridad laboral.

- **Respeto**

Se debe respetar a los demás compañeros dentro del entorno laboral de la empresa, así como infundir el respeto a los clientes.

- **Paz**

Fomentar las relaciones con las demás personas, generando como resultado que los empleados puedan reaccionar con calma, firmeza, serenidad en relación a los problemas que se van surgiendo.

- **Responsabilidad**

Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y para fin de la institución.

- **Lealtad**

Demostrar lealtad a la institución, ofreciendo un buen rendimiento del personal hacia el beneficio de la sociedad.

- **Trabajo en equipo**

Ser un valor fundamental para el cumplimiento de las funciones y así fortalecer las bases que se origine la actividad a realizar para la buena relación con los compañeros.

#### **3.7.4 Políticas**

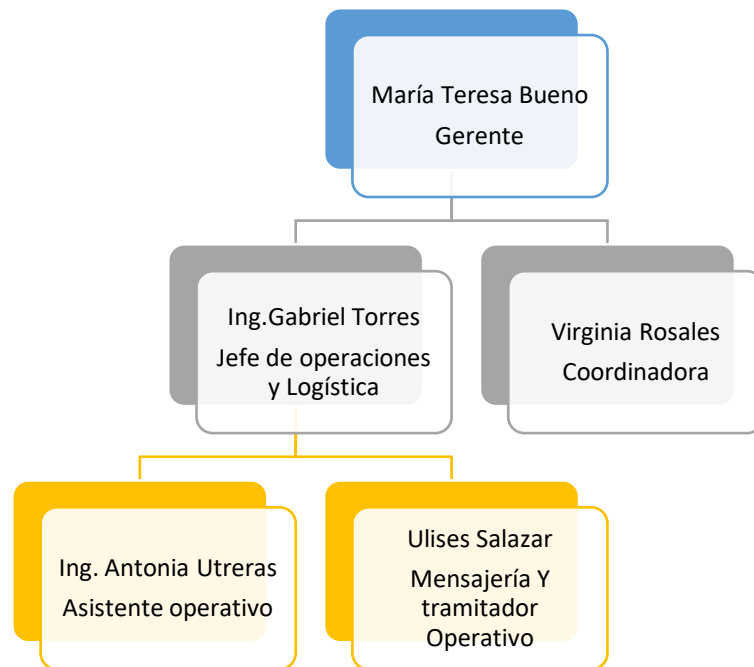
La empresa María Teresa Bueno no posee políticas internas para que sus empleados consideren las normas o lineamientos a seguir, se espera que con estas políticas se direccionen de manera positivas todas las situaciones internas que se presentan, en las siguientes políticas se detallan tanto aspecto de indumentaria, comportamiento, seguridad, entre otras.

- Lograr el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, agentes, operadores, entre otros.
- Poder prevenir las actividades que no son positivas para la empresa como, la corrupción, soborno, mentiras dentro de la actividad comercial y operativa de la empresa.
- Promover, mantener y asegurar a cultura de seguridad de los trabajadores.
- Disminuir al máximo los impactos ambientales.
- Dentro del entorno laboral se debe mantener el respeto entre empleados.
- Los empleados deben portar su carnet de identidad para ingresar a las oficinas de la empresa.
- Los trabajadores deben llevar su uniforme los días laborables.

#### **3.7.5 Organigrama de la empresa María Teresa Bueno**

La empresa, no cuenta con un organigrama general de manera vertical, de tal manera, que el organigrama se lo desarrollo en relación a la cantidad de empleados que tienen, en base a sus funciones, responsabilidades y cargo. Con este organigrama se espera que los empleados, conozcan el nivel jerárquico de la empresa, quienes son sus iguales y a quien le debe supervisar sus actividades laborales.

En el siguiente gráfico se detalla la estructura interna de la empresa María Teresa Buena, detallando la organización de los equipos, departamento, áreas y encargados de la empresa.



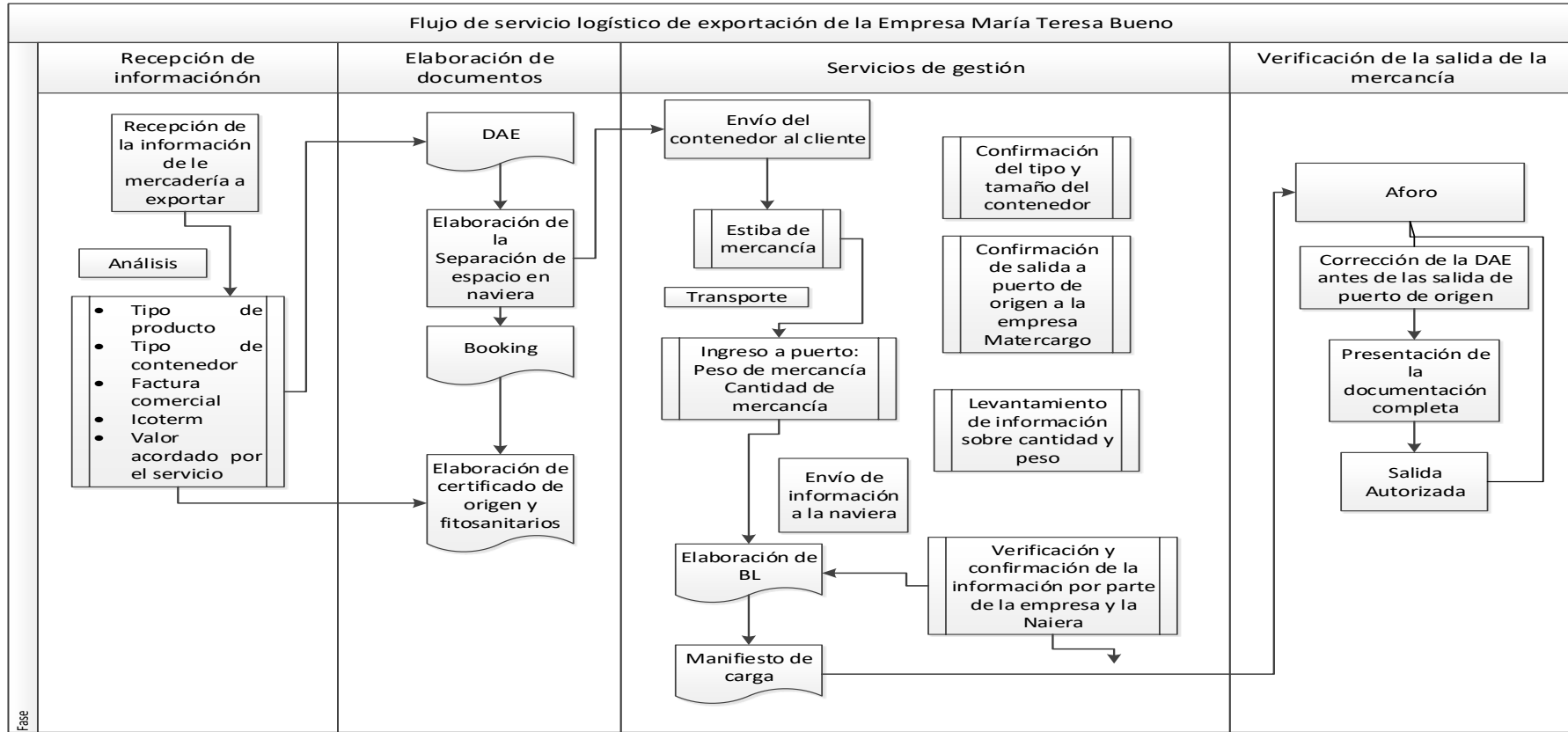
**Figura 13.** *Organigrama actual de la empresa María Teresa Bueno*  
**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.1 Flujograma de procesos

El diagrama de flujo, es una herramienta útil que permite representar de manera secuencial las actividades de un proceso logístico de exportación para la empresa, para lo cual se detalla el inicio del proceso, puntos fuertes de decisión y el final del proceso.

**Tabla 10.**

*Diseño de los procesos logístico de exportación de la empresa María Teresa Bueno*

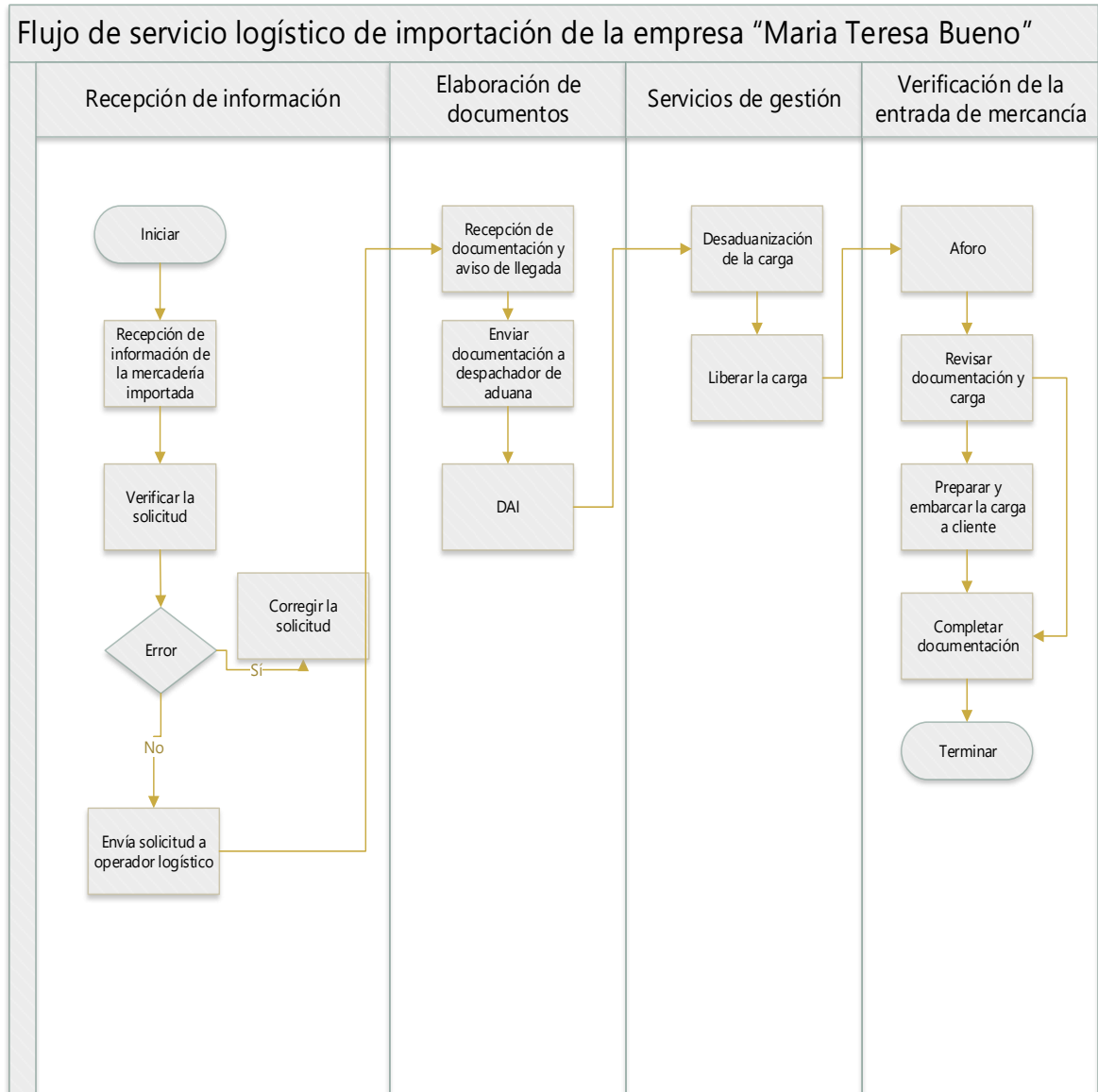


**Nota.** Procesos internos que se deben realizar en la empresa María Teresa Bueno

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

**Tabla 11.**

*Diseño de los procesos logístico de importación de la empresa María Teresa Bueno*



**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.2 Manual de funciones

La empresa María Teresa Bueno, no posee un manual de funciones que dirija las actividades comerciales de los departamentos de la empresa. Con el manual de funciones propuesto es aplicable, para que se desarrollen las actividades de manera ordenada, mejorando la comunicación entre personal y para mantener un control sobre las funciones, actividades y responsabilidades que tendrá cada empleado al momento de ejercer su cargo.

## Gerente General

**Tabla 12.**

*Manual de funciones de Gerente General*

<b>Manual de Funciones María Teresa Bueno</b>	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b> Jefe de operaciones y logística Coordinador Asistente operativo Mensajería y tramitador operativo
Gerente General	
<b>Departamento</b>	
Administrativo	
<b>Supervisado por:</b>	
N/A	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
Planear, organizar y dirigir la empresa	
<b>3. Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que desarrolle la empresa de manera general.</li> <li>• Mantener un clima organizacional adecuado dentro de la organización.</li> <li>• Receptar información y requisitos para exportar</li> <li>• Analizar el tipo de producto</li> <li>• Analizar el contenedor</li> <li>• Factura comercial</li> <li>• Definir término de negociación</li> <li>• Definir el valor por el servicio</li> </ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	
Graduado de Ingeniería en Administración o Gestión Empresarial, de preferencia con estudios de Pos grado.	
<b>Experiencia previa:</b>	
De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Edad:</b> No definido	
<b>Sexo:</b> No definido	
<b>Falencias encontradas:</b>	
No se ha desarrollado un manual de funciones Contrata personal sin experiencia.	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

## Jefe de operaciones y logística

**Tabla 13.**

*Manual de funciones de Jefe de operaciones y logística*

<b>Manual de funciones María Teresa Bueno</b>	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b> Coordinador Asistente operativo Mensajería y tramitador operativo
Jefe de operaciones y logística	
<b>Departamento</b>	
Operativo	
<b>Supervisado por:</b>	
Gerente General	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
Coordinar con el cliente el servicio de tal manera que se cumplan con los requerimientos y solicitudes establecidas en el contrato	
<b>3. Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica las operaciones logísticas de la empresa.</li> <li>• Enviar contenedor al cliente</li> <li>• Estibar la mercancía</li> <li>• Elaborar BL</li> <li>• Monitorea y supervisa la planificación del trabajo operativa del personal con la finalidad de garantizar la calidad del servicio.</li> <li>• Elabora informes para la gerencia</li> </ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	
Estudio en negocios internacionales o Ing. en Comercio Exterior	
<b>Experiencia previa:</b>	
Experiencia en trabajar bajo presión y de manera eficiente. Mínimo un año en áreas similares	
<b>Edad:</b> No definido	
<b>Sexo:</b> No definido	
<b>Falencias encontradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrolla un manual para el área operativa</li> <li>• No levanta la información sobre cantidad y peso</li> <li>• No equilibra las operaciones realizadas y los registros en contabilidad</li> </ul>	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)



## Coordinador

**Tabla 14.**

*Manual de funciones de Coordinador*

<b>Manual de funciones María Teresa Bueno</b>	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b> Asistente operativo Mensajería y tramitador operativo
Coordinador	
<b>Departamento</b>	
Administrativo	
<b>Supervisado por:</b>	
Gerente General	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
Dar soporte al gerente general sobre actividades administrativas que requieran una mayor importancia	
<b>3. Funciones</b>	
Gestionar los procesos	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar pagos de nómina</li><li>• Control de insumos</li><li>• Supervisión de actividades</li></ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	
Estudios en carreras administrativas como: Licenciatura en administración, talento humano	
<b>Experiencia previa:</b>	
De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Falencias encontradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• No archiva los documentos de transporte y embarque</li><li>• No realiza la coordinación entre el área administrativa y operativa</li><li>• No verifica que los envíos lleguen a su destino</li></ul>	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

## Asistente Operativo

**Tabla 15.**

*Manual de funciones de Asistente operativo*

<b>Manual de funciones María Teresa Bueno</b>	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Asistente operativo	
<b>Departamento</b>	
Operativo	
<b>Supervisado por:</b>	
Jefe de operaciones	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
Verificar la salida de la mercancía	
<b>3. Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar documentos de soporte</li><li>• Verificar aforo</li><li>• Corregir DAE</li><li>• Dar salida a mercancía</li><li>• Presentar documentación</li></ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	
Carreras administrativas universitarias y post grado en comercio exterior	
<b>Experiencia previa:</b>	
5 a 8 años en cargos similares	
<b>Falencias encontradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• No presenta la información completa</li><li>• No notifica al área administrativa los procesos</li><li>• No controla las operaciones</li></ul>	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

## Mensajería y tramitador operativo

**Tabla 16.**

*Manual de funciones de Mensajería y tramitador operativo*

Manual de funciones María Teresa Bueno	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Mensajero y tramitador	
<b>Departamento</b>	
Operativo	
<b>Supervisado por:</b>	
Coordinador	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
Brindar servicio de mensajería y dar apoyo a las operaciones internas	
<b>3. Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clasificación de la correspondencia</li><li>• Efectúa trámites en bancos y otras instituciones, referente a las operaciones de la empresa.</li><li>• Brinda apoyo para el traslado</li><li>• Todas las otras actividades propias del cargo, según encomiende la Administración o la Gerencia.</li></ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica</b>	
Estudios en administración, negocios internacionales, marketing o relacionado	
<b>Experiencia previa:</b>	
Un año o más de experiencia en cargos en cargos similares.	
<b>Falencias encontradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• No entrega la documentación</li></ul>	

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### **3.7.3 Plan de capacitación al personal**

La empresa María Teresa Bueno, tendrá el compromiso de capacitar a todo el personal de la empresa, tanto del área administrativa como el área operativa, de esta manera, los empleados pueden adaptarse a los nuevos cambios organizacionales de la empresa. En la siguiente tabla se detalla las capacitaciones que se proponen con la modalidad, duración y costo.

**Tabla 17.**

*Plan de capacitación al personal*

Plan de capacitación “María Teresa Bueno”							
Descripción	Modalidad	Capacitador	Duración	Área	N° Personas	Costo Unitario	Costo total
Descripción del diseño organizacional (Misión, Visión, políticas y organigrama)	Online	SBS CONSULTING	15 horas	Administrativa	3	\$ 50	\$150
Comunicación efectiva para la empresa y su empleados	Online	SBS CONSULTING	20	Administrativa y Operativa	5	50	\$250
Control documental	Online	SBS CONSULTING	25	Operativa	3	\$20	\$60
<b>Total de la propuesta</b>							<b>\$460</b>

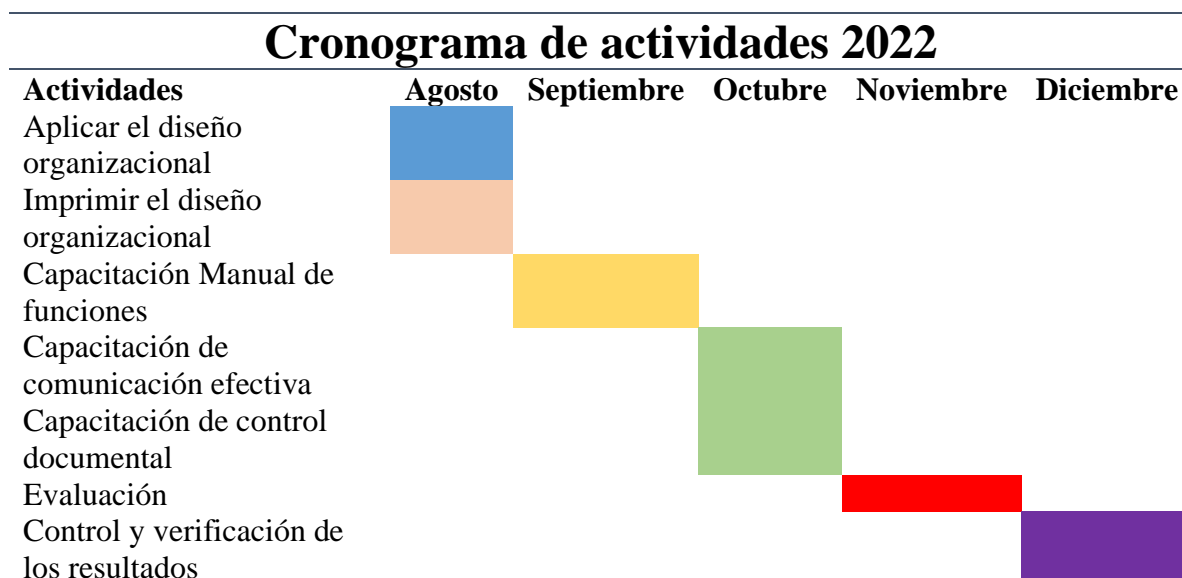
Elaborado por: Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.4 Cronograma de actividades

En el siguiente cronograma se detallan las actividades a realizar por parte de la empresa “María Teresa Bueno”, para la ejecución del diseño organizacional efectuándose desde el mes de agosto del año 2022.

**Tabla 18.**

*Cronograma de actividades 2022*



Elaborado por: Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.5 Presupuesto para la propuesta

**Tabla 19:**

*Costo empresa María Teresa Bueno*

<b>Detalle</b>	<b>Valor anual</b>
Capacitación del personal	\$ 460,00
Elaboración del diseño organizacional	\$ 150,00
Desarrollo del manual de funciones	\$ 300,00
Diseño del flujograma	\$100,00
Total	\$ 1010

*Nota:* La tabla muestra el costo beneficio de la empresa María Teresa Bueno

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.6 Cuadro de control de actividades

El cuadro de control de actividades permite otorgar una calificación a cada estrategia, en base a las actividades a realizar para mejorar el diseño organizacional de la empresa María Teresa Bueno, al finalizar se realizar un promedio para determinar la efectividad de la estrategia en desarrollo

**Tabla 20:** Cuadro de control de actividades

Estrategias	Acciones	Objetivos	Responsable	Regular	Bueno	Muy Bueno	Promedio de cumplimiento de la estrategia
Análisis de la situación actual	Matriz MEFE	Elaborar la matriz MEFE de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Matriz MEFI	Elaborar la matriz MEFI de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Matriz FODA	Realizar el FODA de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
Elaborar el plan organizacional de la empresa MTB	Misión	Elaborar la misión de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Visión	Elaborar la visión de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Valores	Establecer los valores de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Políticas	Establecer las políticas de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Organigrama de la empresa	Establecer el organigrama de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
Establecer flujogramas de procesos y manual de funciones	Proceso de exportación	Elaborar el flujo de procesos de exportación de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Proceso de importación	Elaborar el flujo de procesos de importación de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
	Manual de funciones	Elaborar el manual de funciones de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				
Establecer capacitaciones para el personal	Descripción del diseño organizacional	Capacitar a los trabajadores sobre el diseño organizacional elaborado	Gerente general y operaciones				
	Comunicación efectiva	Capacitar a los trabajadores para realizar una comunicación efectiva	Gerente general y operaciones				
	Control documental	Capacitar a los empleados sobre el control documental	Gerente general y operaciones				
Analizar el consto beneficio de la propuesta	Costo beneficios	Realizar el consto beneficio de la propuesta de la empresa MTB	Gerente general y operaciones				

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

### 3.7.1 Análisis Costo Beneficio

Para el costo beneficio de la empresa, todas las acciones aplicadas en el trabajo permitirán desarrollar un buen diseño organizacional, en la siguiente tabla se detalla los beneficios que obtendrá la empresa en base a los costos generados con el fin de incrementar la eficiencia en todos los procesos.

**Tabla 21:**

*Costo beneficio*

<b>Costo</b>	<b>Beneficio</b>
\$460 por la capacitación al personal	Los trabajadores podrán incrementar su productividad y mejorar la calidad en el trabajo y la organización. además, prepara a los empleados para que puedan tomar decisiones rápidas a favor de la empresa.
\$150 por la Elaboración del diseño organizacional	El personal de la empresa tendrá pleno conocimiento de la misión, visión, valores y políticas organizacionales y organigrama, teniendo una idea de la jerarquía de la empresa y facilita la comunicación entre áreas.
\$300 por el desarrollo del manual de funciones	El personal podrá conocer las actividades que debe ejecutar, las falencias que se deben evitar, quien será su supervisor y conocer los procesos que involucra su puesto de trabajo
\$100 por el flujograma de procesos	El personal conocerá a profundidad los procesos y reprocesos, que se debe realizar para efectuar el servicio logístico de exportación e importación.

**Elaborado por:** Castro, L. y Solórzano, L. (2022)

## **Conclusiones**

Dando respuesta al objetivo # 1: “Diagnosticar la situación actual de la empresa María Teresa Bueno” se puede detallar que la empresa posee muchos años en el mercado, cuenta con la experiencia aprendida de manera empírica, por conocimiento de su gerente, pero no se encuentra organizada de manera puntual, para mejorar el funcionamiento interno, a través de la estructuración de un diseño organizacional que permita delimitar funciones, acciones y evitar inconvenientes entre los empleados.

En base al objetivo # 2 “Identificar los principales inconvenientes de la mala administración y falta de procesos de la empresa María Teresa Bueno” con la metodología aplicada se evidencio con la ficha de observación que la empresa no posee un manual de funciones para el área administrativa y operativa, no se archiva la documentación, se contrata personal sin experiencia, no existe una adecuada coordinación entre áreas, no levanta la información de manera pertinente, no presenta la documentación completa, no controla sus operaciones de manera efectiva, poseen una mala comunicación interna.

Para dar respuesta al objetivo # 3 “Determinar el costo beneficio del plan de diseño organizacional de la empresa María Teresa Bueno” el costo tendrá un valor de \$1010,00, este permitirá mejorar las situaciones presentadas en la empresa y cumplir con las expectativas de la propuesta del diseño organizacional, esta será aplicada desde el mes de agosto a diciembre del presente año.

Entonces, con la implementación de los tres objetivos específicos de la investigación, permitirán ejecutar el plan de diseño organizacional en la empresa María Teresa Bueno, con el propósito de mejorar las operaciones comerciales y la actividad que ejecuta le empresa. Dando paso a tener una organización funcional y equitativa para el mundo laboral.



## **Recomendaciones**

Debido a todas las situaciones presentadas en la empresa, es necesario que se aplique un sistema de gestión de calidad, el cual sirve para desarrollar las actividades de la empresa de manera ordenada y coordinada siguiendo una estructura de alto nivel con el fin de ofrecer un servicio de calidad y garantizar la satisfacción del cliente.

Es necesario que la empresa implemente a cabalidad el diseño organizacional propuesto, ya que posibilitara incrementar la calidad en sus procesos, alcanzando resultados positivos para la empresa.

La empresa debe realizar una encuesta sobre la satisfacción del cliente con el servicio, ya que permitirá aplicar medidas y acciones a mejorar con los clientes, además, incrementará los ingresos y la cartera de clientes.

## Referencias

- Alegría, J. (2022). *Diseño organizacional para el mejoramiento de desempeño laboral de comercial Angelito*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://200.24.193.135/bitstream/44000/5015/1/T-ULVR-4039.pdf>
- Alfaro, M. (2018). *Diseño organizacional y el potencial humano en trabajadores del centro de Salud Miguel Grau-Cha*. Obtenido de Universidad César Vallejo: <https://core.ac.uk/download/pdf/326648176.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial 449 de 20-oct-2008: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley de Compañías*. Obtenido de Registro Oficial 312 de 05-nov.-1999: [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Avila, M., & Cortez, P. (2019). *Diseño organizacional para el restaurante "CYBER-LUNCH"*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47076/1/BINGQ-ISCE-19P50.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benavides, K. (2018). *Diseño organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la industria NIRSA, provincia del Guayas, Parroquia Pasorja, año 2016*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4373/1/UPSE-TAE-2018-0005.pdf>
- Bobadilla, W. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio tecnico de articulos de línea blanca Servtex*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2966/1/T-ULVR-2644.pdf>
- Briones, L., & Mejia, S. (2020). *Diseño de políticas y pcedimientos dirigidos al departamento de ventas para la empresa JPATIÑOCORP S.A.* Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4077/1/T-ULVR-3408.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional 2019*. Barranquilla: Institución Univeristaria ITSA. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Bú, A. (2022). Diseño organizacional: la búsqueda del éxito. *Revista Socieda y tecnología*, 5(1), 57-72. Obtenido de <http://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189/476>
- Canteral, J., & Moran, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A.* Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3156/1/T-ULVR-2765.pdf>

- Canteral, J., Martínez, O., & Moran, C. (s.f.). *Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A.* Obtenido de UMET:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-hirometalsasa.html>
- Centeno, G., & Sánchez, A. (2021). *Diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de la microempresa "A Donde Danilo"*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4459/1/T-ULVR-3630.pdf>
- Cornejo, V., & Flores, S. (2020). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Revista Ibérica de sistemas e tecnologías de información*, 1(27), 733-750. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be0094007e01479d5a/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl>
- Donado, K., & Recio, E. (2021). *Rediseño de un plan organizacional para el mantenimiento de equipos mineros*. Obtenido de Universidad Antonio Narino:  
[http://186.28.225.13/bitstream/123456789/6017/4/2021\\_EdinsonRecioyKevinDonado](http://186.28.225.13/bitstream/123456789/6017/4/2021_EdinsonRecioyKevinDonado)
- Espinoza, J., Gallardo, M., & Hernández, J. (2019). *Desarrollo organizacional Enfoque latinoamericano*. Obtenido de [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3\\_Desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf)
- García, K. (2021). *Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana SEDE Cuenca :  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>
- García, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). *La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva*. Obtenido de UMET:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Gavilanes, K., & Gordillo, S. (2021). *Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo de una empresa de servicio de seguridad*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4464/1/T-ULVR-3633.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6 Edición* (Vol. 9). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ledesma, J. (2021). *Plan de diseño organizacional para la librería y papelería continental*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4510/1/T-ULVR-3671.pdf>
- Miranda, Á., & Rocha, M. (2021). *Diseño organizacional para la microempresa "Confecciones Malena"*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4680/1/T-ULVR-3781.pdf>
- Nowak, A., & Sempértregui, L. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa Automotriz AS*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte:  
<http://200.24.193.135/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>

- Orbedoso, S., & Xie, L. (2019). *Diseño de una estructura organizacional para la empresa Chong Wha, Trujillo 2019*. Obtenido de Universidad Privada del Norte:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23129/Orbegoso%20Quispe%20Santos%20Esther.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Reyes, J., & Lozano, A. (2021). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021*. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios:  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A\\_Reyes%20Juan\\_Lozano%20Angie\\_2021.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A_Reyes%20Juan_Lozano%20Angie_2021.pdf)
- Universidad Interamericana para el desarrollo (UNID). (2020). *Diseño organizacional* . Obtenido de  
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Estructura%20y%20dise%C3%B1o%20organizacional.pdf>
- Vasquez, K. (2022). *Diseño organizacional para el comercial "Dos corazones"*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil:  
<http://200.24.193.135/bitstream/44000/5012/1/T-ULVR-4036.pdf>
- Viera, F. (2019). *Propuesta de diseño organizacional para la MYPE consorcio JJA servicios generales S.C.R.L*. Obtenido de Universidad de Piura:  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE\\_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zapata, M. (2021). *Propuesta de un modelo de diseño organizacional para el instituto superior tecnologico, año 2020*. Obtenido de Universidad técnica de Cotopaxi:  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8399/1/MUTC-001110.pdf>

## ANEXOS

### *Anexo 1: Formato de Entrevista*

#### ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con misión y visión?

---

---

2. ¿Cuáles son los principales problemas presentados ante la ausencia de un manual de funciones, procesos, políticas y procedimientos?

---

---

3. ¿Considera usted, que existe una buena comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa?

---

---

4. ¿Para su consideración que área presentan más inconvenientes?

---

---

5. ¿Qué herramientas mejoraría los procesos internos?

---


---

6. ¿Considera usted que es necesario realizar un plan de diseño organizacional para la empresa?


---

---

Anexo 2: Ficha de observación 1

				
<b>Fecha: 20,21,22 de Junio de 2022</b>		<b>Hora: 10:30</b>		
<b>Observador:</b>				
<b>Lugar: Empresa Maria Teresa Bueno</b>				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual para el área administrativa			
2	Archiva los documentos de transporte			
3	Archiva los documentos de embarque			
4	Contrata personal con experiencia			
5	Recepción de información de la mercadería a exportar e importar			
6	Analiza el tipo de producto, contenedor, factura, valor por servicio			
7	Existe una coordinación entre el área administrativa y operativa			
8	Tramitar certificado de origen y fitosanitarios			
9	Clasifica, registra y archiva la documentación			
10	Se coordina la separación de espacio en naviera			
11	Se verifica que los envíos lleguen al destino			
12	El personal dispone de recursos para desempeñar sus actividades eficientemente			

Anexo 3: Ficha de observación 2

				
<b>Fecha: 25,26,27 de Junio de 2022</b>		<b>Hora: 10:30</b>		
<b>Observador:</b>				
<b>Lugar: Empresa Maria Teresa Bueno</b>				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual para el área operativa			
2	Envía el contenedor al cliente			
3	Estiba la mercancía			
4	Levanta información sobre cantidad y peso			
5	Envía información a naviera			
6	Elabora el BL (Conocimiento de embarque)			
7	Verifica la salida de mercancía			
8	Corrige la DAE			
9	Presenta la documentación completa			
10	Existe un equilibrio entre las operaciones realizadas y los registros administrativos			
11	Se notifica al área administrativa los procesos			
12	Se controlan las operaciones			