



**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 DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
DKIMPORT S.A.**

AUTORES

**COLLAO DIAZ PIERINA LISSETT
DUARTE ALVAREZ SOLANGE ISABEL**

TUTOR

ABG. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MsC.

GUAYAQUIL

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.		
AUTOR/ES: Collao Díaz Pierina Lissett Duarte Álvarez Solange Isabel	REVISORES O TUTORES: Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas	
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PÁGS: <b style="text-align: center;">98	
AREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.		
PALABRAS CLAVES: Estructura administrativa, Organización y gestión, Planificación estratégica, Organización del trabajo.		
RESUMEN: DKIMPORT S.A. es una empresa que se localiza al norte de la ciudad de Guayaquil, su actividad comercial se orienta a la importación de cerámicas y porcelanatos de alta calidad desde España. Apenas hace 5 años inició actividades comerciales pero debido a la gran acogida la empresa se ha expandido por lo que el diseño organizacional que maneja no corresponde a la realidad actual de la empresa. La presente investigación tiene como fin presentar un rediseño organizacional que permitirá a la empresa mejorar su funcionamiento interno, definiendo las tareas y funciones específicas de cada departamento y cada colaborador dentro de la empresa, evitando así retardos o sobre cargas de trabajo, lo que mejora el rendimiento y los servicios que se ofrecen. Para la propuesta de rediseño organizacional se tomó en consideración las opiniones y puntos de vista de colaboradores y directivos de la empresa a través de instrumentos de recolección de datos como la encuesta y entrevista además de la ficha de observación.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Collao Díaz Pierina Lissett Duarte Álvarez Solange Isabel	Teléfono: 0992479447 0980708104	E-mail: pcollaod@ulvr.edu.ec sduarte@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS COLLAO -DUARTE

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.uptc.edu.co

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



Firma:

Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC

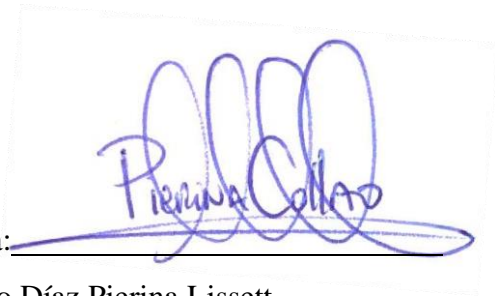
C.I. 0913798112

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) **COLLAO DÍAZ PIERINA LISSETT y DUARTE ÁLVAREZ SOLANGE ISABEL**, declara(mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DKIMPORT S.A.**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo(amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

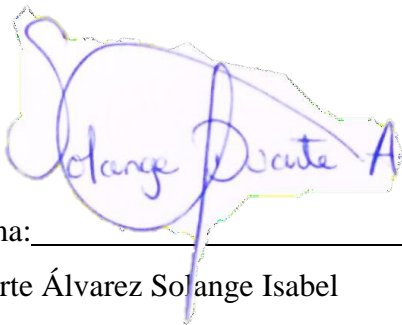
Autor(es)



Firma: _____

Collao Díaz Pierina Lissett

C.I. 0958207813



Firma: _____

Duarte Álvarez Solange Isabel

C.I. 0953665833

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DKIMPORT S.A.”**, presentado por los estudiantes **COLLAO DÍAZ PIERINA LISSETT** y **DUARTE ÁLVAREZ SOLANGE ISABEL** como requisito previo, para optar al Título de **LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC

C.I. 0913798112

AGRADECIMIENTO

Concluyendo esta etapa de mi vida llena de aprendizajes y experiencias enriquecedoras, expreso mi grato agradecimiento a Dios, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida, a mis padres y familiares por brindarme su apoyo en cada decisión tomada, a mis docentes y compañeros por todo el conocimiento inculcado y las anécdotas compartidas.

Un especial agradecimiento a mi gran amiga y compañera inseparable con quien ahora estoy compartiendo este proyecto que nos permitirá alcanzar juntas nuestra tan anhelada meta universitaria y a nuestro docente tutor por su guía y asesoramiento en el desarrollo de este proyecto que constituye la base de nuestra vida profesional.

Collao Díaz Pierina Lissett

Agradezco a Dios, por sobre todas las cosas, ya que me permitió gozar de salud, perseverancia y convicción para llegar a la meta; agradezco a mis padres, amigos, compañeros y docentes por compartir conmigo cada paso de mi carrera brindándome inspiración, apoyo y fortaleza.

Mi gratitud para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y la Facultad de Administración por forjarme como la profesional que seré de ahora en adelante.

Mi más sincero agradecimiento a nuestro tutor por supervisar cada paso de la realización de esta tesis.

Una mención especial a todas las personas que colaboraron en la realización de este proyecto y a mi amiga y compañera con quien he compartido el desarrollo del mismo.

Duarte Álvarez Solange Isabel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre y a mi madre, por quienes he podido llegar hasta este importante momento de mi vida, todo lo que soy es gracias a ellos, a su educación, a sus consejos y sus enseñanzas que supieron inculcar en mí oportunamente, guiándome en cada etapa y marcando mi camino, pero siempre dejándome ser y expresar mi esencia.

También dedico el presente proyecto a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y a la Facultad de Administración, en donde tuve la oportunidad de adquirir todo el conocimiento y las aptitudes que se necesitan en la vida profesional permitiéndome ser una alumna destacada que consigue todos sus logros.

Collao Díaz Pierina Lissett

A mis padres, por ser luz y guía, por ser quienes me motivaron siempre a alcanzar mis sueños, por ser quienes forjaron mi carácter para permitirme ser la persona que soy en la actualidad, por ser quienes llenaron mi corazón con su paciencia y amor. A mis amigos, compañeros y docentes por su apoyo, paciencia, guía y comprensión.

Dedico también este trabajo a la comunidad universitaria, esperando que en un futuro la realización de este proyecto sirva como una guía y modelo a seguir a los estudiantes que al igual que yo sueñan en convertirse en profesionales de éxito.

Duarte Álvarez Solange Isabel

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivos de la investigación	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.6. Justificación de la Investigación	5
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación	6
1.8. Idea de Defender	7
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.	7
CAPÍTULO II	8
1 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Estado del Arte.....	8
2.2. Antecedentes	17
2.3. Bases Teóricas	19
2.3.1. <i>Rediseño organizacional</i>	19
2.3.2. <i>Planificación</i>	21
2.3.3. <i>Estrategias Administrativas</i>	22

2.3.4. <i>Análisis Situacional</i>	24
2.3.5. <i>Herramientas organizacionales</i>	28
2.4. Marco Conceptual.....	30
2.5. Marco Legal.....	31
CAPÍTULO III.....	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. Método de investigación	34
3.1.1. <i>Método Inductivo-Deductivo</i>	34
3.2. Tipo de Investigación.....	34
3.2.1. <i>Investigación Descriptiva</i>	34
3.2.2. <i>Investigación Explicativa</i>	35
3.2.3. <i>Investigación Bibliográfica</i>	35
3.3. Enfoque de Investigación.....	36
3.4. Instrumentos de Investigación	36
3.4.1. <i>Encuesta</i>	36
3.4.2. <i>Entrevista</i>	36
3.4.3. <i>Observación Directa</i>	37
3.5. Población y Muestra	37
3.5.1. <i>Población</i>	37
3.5.2. <i>Muestra</i>	37
3.6. Resultados de la Encuesta.....	38
3.6.1 <i>Análisis de resultados de la Encuesta</i>	48
3.7. Resultados de la Entrevista	49
3.8. Resultados de la ficha de observación	51
CAPÍTULO IV.....	52
LA PROPUESTA	52
4.1. Objetivos	52
4.2. Justificación	52
4.3. Flujo de la propuesta.....	53
4.4. Análisis Situacional	53
4.4.1 <i>Análisis FODA</i>	55
4.4.2 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	56

4.4.3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	57
4.4.4	<i>Análisis PESTEL</i>	58
4.5	Desarrollo de Estrategias	59
4.6	Plan de Acción	61
4.6.1	<i>Misión, Visión y Valores Organizacionales</i>	61
4.6.2	<i>Organigrama</i>	61
4.6.3	<i>Políticas de Trabajo</i>	63
4.6.4	<i>Manual de Organización y Funciones</i>	64
4.7	Análisis Financiero	72
4.7.1	<i>Análisis costo-beneficio de la propuesta</i>	72
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Línea de Investigación Institucional de la ULVR.....	7
Tabla 2. Modelo de la Matriz EFE.....	26
Tabla 3. Modelo de la Matriz EFI.....	27
Tabla 4. Estructura de la empresa	38
Tabla 5. Definición de funciones	39
Tabla 6. Existencia de manual de funciones	40
Tabla 7. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	41
Tabla 8. Existencia de políticas internas en la empresa	42
Tabla 9. Manual de procedimientos.....	43
Tabla 10. Manejo de información dentro de la empresa.....	44
Tabla 11. Procesos internos en la empresa.....	45
Tabla 12. Grado de satisfacción en la empresa	46
Tabla 13. Necesidad de un plan de rediseño organizacional.....	47
Tabla 15. Guía de observación de la empresa DKIMPORT S.A.....	51
Tabla 16. Análisis Situacional de la empresa DKIMPORT S.A.....	54
Tabla 17. Matriz EFI para la empresa DKIMPORT S.A	56
Tabla 18. Matriz EFE para la empresa DKIMPORT S.A.....	57
Tabla 19. Análisis PESTEL de la empresa DKIMPORT S.A.....	58
Tabla 20. Propuesta de las Estrategias de Rediseño Organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.....	59
Tabla 21. Cronograma de Actividades para el desarrollo de las estrategias propuestas a la empresa DKIMPORT S.A	60
Tabla 22. Manual de Funciones del Gerente General	64
Tabla 23. Manual de Funciones del Gerente Administrativo.....	65

Tabla 24. Manual de Funciones del Gerente de Ventas	66
Tabla 25. Manual de Funciones del Departamento de Administración	67
Tabla 26. Manual de Funciones del Departamento de Recursos Humanos	68
Tabla 27. Manual de Funciones del Departamento de Contabilidad y Finanzas	69
Tabla 28. Manual de Funciones del Departamento Comercial	70
Tabla 29. Manual de Funciones del Departamento de Importación y Compras	71
Tabla 30. Cálculo de los costos de la creación y ampliación de departamentos en la empresa DKIMPORT S.A.....	72
Tabla 31. Costos de elaboración de las estrategias propuestas para la empresa DKIMPORT S.A	73
Tabla 32. Relación Costo-Beneficio de las estrategias para la empresa DKIMPORT S.A	73
Tabla 33. Criterios del coeficiente Costo-Beneficio	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección de la empresa DKIMPORT S.A	6
Figura 2. Mecanismo de coordinación.....	20
Figura 3. Estructura de la empresa.....	38
Figura 4. Definición de funciones.....	39
Figura 5. Existencia de Manual de Funciones	40
Figura 6. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	41
Figura 7. Existencia de políticas internas en la empresa	42
Figura 8. Manual de procedimientos	43
Figura 9. Manejo de información dentro de la empresa	44
Figura 10. Procesos internos en la empresa	45
Figura 11. Grado de satisfacción en la empresa	46
Figura 12. Necesidad de un plan de rediseño organizacional.....	47
Figura 13. Proceso para el desarrollo de la propuesta	53
Figura 14. Organigrama actual de la empresa DKIMPORT S.A	54
Figura 15. Análisis Estratégico con matriz FODA para la empresa DKIMPORT S.A	55
Figura 16. Propuesta de Organigrama para la empresa DKIMPORT S.A	62
Figura 17. Propuesta de Políticas de trabajo para la empresa DKIMPORT S.A.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta a colaboradores	81
Anexo 2. Modelo de ficha de observación.	88

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio de la necesidad de aplicar un rediseño en la organización de la empresa DKIMPORT S.A. con el fin de mejorar la cultura organizacional que tiene la empresa en sus diversas áreas, sugiriendo la ampliación de algunos departamentos y la creación de otros dentro de la misma. Se considera un objetivo principal la elaboración de un plan de rediseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A., dicha empresa se dedica a la importación de cerámicas y porcelanatos principalmente desde España, empezó sus actividades comerciales siendo un pequeño comercio con apenas 4 colaboradores, pero con el paso del tiempo y la gran acogida del negocio se vio en la necesidad de aumentar el número de colaboradores, lo que ocasionó una falta de organización por la carencia de una correcta especificación de las funciones, lo que genera una repercusión en el desempeño de los mismos ya que se crea un choque de funciones.

Actualmente se considera de vital importancia para una empresa contar con una estructura organizacional que represente los mecanismos bajo los cuales se rige la misma, lo que es fundamental para su desarrollo. La presente surge como el resultado de un arduo estudio, observación, y análisis de cada factor que forma parte de la actual estructura organizacional de la empresa lo que sirve de base para su rediseño organizacional y la elaboración de las políticas empresariales y el manual de funciones de cada departamento de la empresa. Se realizaron encuestas a todos los colaboradores y una entrevista a la persona que ejerce el cargo de gerente administrativa lo que da seguridad de que los resultados obtenidos son reales y que al implementar las mejoras propuestas verdaderamente ayudará al progreso de la empresa.

Este trabajo de grado se compone de una estructura que abarca cuatro capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente manera: el capítulo primero detalla cómo surge la empresa y los inicios de la misma en su desarrollo comercial, además evidencia las falencias detectadas, como carecer de misión, visión, valores organizacionales, además de no adecuarse el organigrama, el manual de funciones ni las políticas empresariales que se poseen a la realidad actual de la empresa, planteando así el problema a investigar y la justificación del mismo. Un segundo capítulo comprende el marco teórico en el cual se sustenta la base teórica de la investigación además del marco conceptual que define conceptos básicos relacionados y el

marco legal en el que se expresa los artículos de las normas legales relacionadas con el tema de investigación y que aportan al desarrollo del proyecto, delimitando legalmente su ejecución.

En el capítulo tercero se determina la metodología del trabajo de investigación, delimitando las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados y la población y muestra a la cual se aplican. Se evidencian además los resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores, además de la entrevista y la ficha de observación. En un cuarto capítulo se plantea la base que constituye la realización de este trabajo, la propuesta, dentro de la cual se detallan los análisis que permiten conocer la realidad actual de la empresa y se desarrollan los mecanismos gracias a los cuales la misma podrá alcanzar su máximo desarrollo, como el rediseño del organigrama y las políticas empresariales, además de la creación de una misión, visión y valores organizacionales, análisis FODA, entre otros. Gracias a la implementación y ejecución de la propuesta se permitirá mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa DKIMPORT S.A.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa DKIMPORT S.A. se dedica a la importación de cerámicas y porcelanatos de primera calidad, especialmente desde España, las mismas que se comercian al por menor y mayor, lo que la ha llevado a convertirse es una importante distribuidora de cerámicas y porcelanatos a nivel nacional. En la actualidad la empresa tiene 5 años en el mercado y cuenta con 4 sucursales, sin embargo, comenzó siendo una empresa pequeña de sólo 4 colaboradores, que con el pasar del tiempo tuvo éxito gracias al esfuerzo de sus creadores.

Luego de cumplir su primer año en funciones se trasladó a la Avenida Juan Tanca Marengo en el km 1, que se encuentra a varios metros de donde se localizaba inicialmente, el nuevo local es mucho más amplio y se encuentra en una calle más comercial de la ciudad de Guayaquil, y en la actualidad cuenta con un total de quince colaboradores, lo que ha ocasionado que se presenten inconvenientes en relación a la organización de su departamento de talento humano.

La empresa comenzó a incorporar nuevos colaboradores, pero seguían siendo insuficientes para la carga laboral que se demandaba, por el volumen de ventas y la gran acogida que tenía el local. Tiempo más tarde la falta de organización y la carencia de una correcta especificación de las funciones de los colaboradores generaron repercusiones en el desempeño de los mismos, puesto que una persona es la encargada de realizar al mismo tiempo las funciones de dos o tres puestos distintos.

Se ha detectado que la empresa no cuenta con una misión, visión, ni con valores o normas corporativas establecidas, lo que dificulta la existencia de objetivos claros y representa falencias en el desarrollo y desempeño de las actividades de los colaboradores al momento de ejecutar sus labores, ocasionando afectaciones en la empresa, por este motivo a través de la presente investigación se busca mejorar la estructura organizacional de la empresa DKIMPORT S.A.

Los colaboradores realizan sus funciones sin una previa planificación, no tienen claro lo que deben y no deben hacer dentro de la organización, y en muchos casos un determinado puesto de trabajo se encuentra sobreexplotado de tareas. Las normas y detalles de las tareas específicas a realizar no se encuentran establecidas de manera formal a través de un documento que genere un respaldo al momento que se presente un inconveniente.

Esta problemática genera que el rendimiento de los empleados no sea el más óptimo y que exista duplicidad de puestos en muchas ocasiones. Además, no cuentan con conocimiento acerca de las tareas por las que fueron contratados, es decir que actúan de acuerdo a lo que ellos consideran correcto y por ende no pueden cumplir sus funciones a cabalidad.

Dentro de la empresa DKIMPORT S.A. se ha detectado la problemática de una organización que no puede surgir de manera eficiente porque carece de normativas para su correcto funcionamiento y desarrollo. Cuando no existen estas normativas, la empresa suele decaer en errores, lo que influye en el trabajo que desempeña el colaborador. Para evitar que se sigan dando este tipo de inconvenientes se implementará el desarrollo de las mismas, así se obtendrá la eficiencia y eficacia dentro de la organización.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera un plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A. contribuirá a mejorar el desempeño de los colaboradores?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación organizacional actual que atraviesa la empresa DKIMPORT S.A.?
- ¿Cuáles son las bases teóricas necesarias para elaborar el plan de rediseño organizacional?
- ¿Cómo se va a conformar el plan de rediseño para la correcta planificación organizacional de la empresa DKIMPORT S.A.?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan de rediseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación organizacional actual de la empresa DKIMPORT S.A.
- Definir las bases teóricas necesarias para elaborar el rediseño.
- Plantear acciones adecuadas que favorezcan al rediseño de la estructura organizacional de la empresa DKIMPORT S.A.

1.6. Justificación de la Investigación

Es importante que la empresa defina las funciones específicas que cada colaborador debe seguir, puesto que así se evitan inconvenientes como la duplicidad de puestos y el recargo de trabajo, por ende, se mejora la manera en la que desempeñan sus labores ya que se dedicarán a realizar actividades específicas, acordes al puesto por el que fueron contratados. Además, es importante que los colaboradores tengan clara la misión, visión y objetivos estratégicos que debe alcanzar la compañía para no perder competitividad en un mercado que cada día se encuentra más saturado y lleno de complejidades, tanto externas como internas.

Otra de las razones que justifican la realización de este trabajo es el hecho de que existe una necesidad por parte de la empresa en cuanto a mantener un orden administrativo que establezca las funciones para el correcto desempeño de sus colaboradores lo que le permitirá mantener su permanencia en el mercado. Además, busca maximizar el uso de los recursos dentro de la entidad para de esta manera brindar un mejor servicio a la comunidad, a la vez que se contribuye a facilitar el desempeño laboral y fomentar el trabajo en equipo.

El rediseño organizacional, se enfoca en el diseño de un manual de funciones, puesto que es una alternativa que contribuye al bienestar no sólo de la empresa, sino también de los colaboradores debido a que son el motor a través del cual se maneja toda empresa. Otro de los beneficios del manual de funciones es que proporciona información sobre el trabajo que cada uno de los trabajadores debe de ejecutar y también ofrece una forma de controlar que mencionadas actividades se cumplan a cabalidad. Además, se justifica porque mediante este trabajo será posible asegurar la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo y contribuyen a tener una visión más clara acerca del establecimiento de los objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas, entre otros.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación

La empresa DKIMPORT S.A. se ubica en las calles Juan Tanca Marengo Km 1 Cooperativa Guayaquil Mz. 20 Solar 16 en la ciudad de Guayaquil, como se evidencia a continuación en la Figura 1.

- **País:** Ecuador.
- **Región:** Costa.
- **Provincia:** Guayas.
- **Cantón:** Guayaquil.
- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Comercial - Servicio.
- **Aspecto:** Plan de rediseño organizacional.
- **Periodo:** 2020 – 2021.

Av. Juan Tanca Marengo Cdla. Guayaquil Mz. 20 Sl. 22

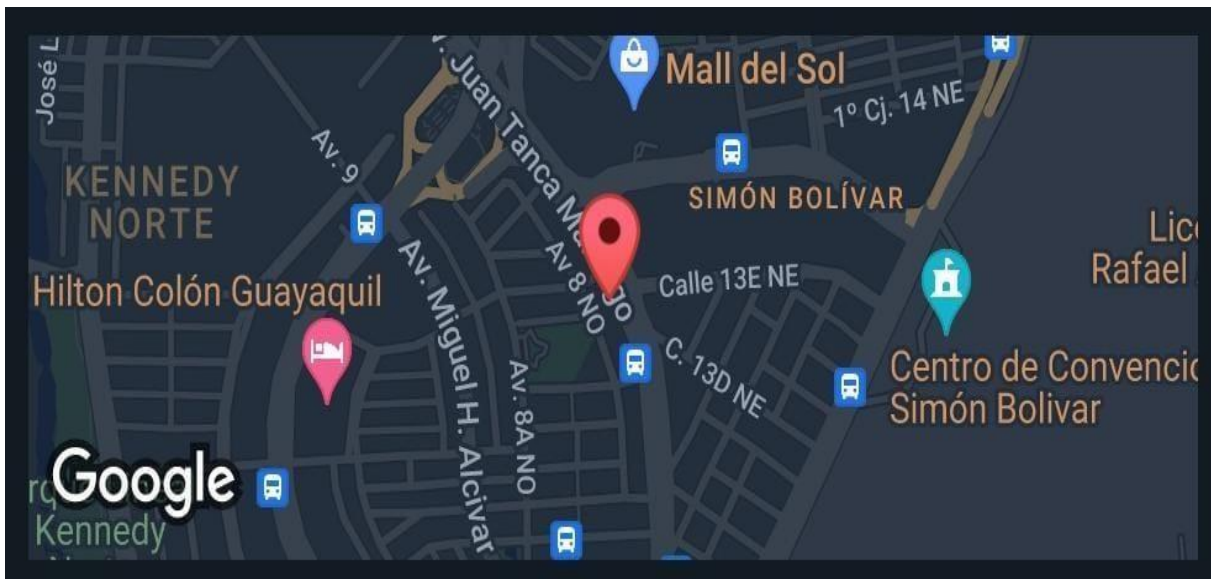


Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa DKIMPORT S.A.

Fuente: Google Maps, (2022)

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

1.8. Idea de Defender

El plan de rediseño organizacional favorece a mejorar el desempeño de los colaboradores y las relaciones laborales, además de establecer las funciones que debe de desempeñar cada colaborador de la empresa DKIMPORT S.A.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Tabla 1

Línea de Investigación Institucional de la ULVR

Dominio	Línea Institucional	Línea de la Facultad
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la económica, social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano.

Fuente: ULVR, (2022)

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Los estudios que se muestran a continuación son una recopilación de trabajos de investigación que guardan una amplia relación con la propuesta de plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.

García, D. & Ronquillo, E., (2019), en su trabajo de titulación denominado *“Plan de rediseño organizacional para la empresa KERÁMIKOS S.A. en la ciudad de Guayaquil”*, plantean como objetivo general: *“Elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa KERÁMIKOS S.A en la ciudad de Guayaquil.”*

La problemática radica en que la situación económica que el país atraviesa en estos últimos años, el sector de la construcción se ha visto afectado. Las actividades de los constructores han decrecido por las bajas ventas que han registrado, como también por las cancelaciones de las negociaciones de construcción viviendas ya sea por falta de empleo, falta de liquidez de los clientes y también de créditos bancarios.

La metodología de la investigación se tornó con un método inductivo, como tipos de investigación la descriptiva, documental o bibliográfica y explicativa. El enfoque de investigación fue cualitativo y como técnicas de investigación se utilizaron a la encuesta y la entrevista.

Se concluyó en este proyecto que la principal solución consistió en mejorar la calidad del servicio de entrega en obra que se brinda para cambiar la perspectiva que tiene el cliente sobre el servicio ofrecido y de esta manera lograr fidelizar más al consumidor y provocar en él, la recomendación de los productos y el servicio ofrecido a otras personas, generando así un aumento de clientes y un alza en el volumen de ventas, lo cual es un aspecto muy positivo al incrementar los ingresos.

El proyecto guarda amplia similitud con la situación actual que presenta la empresa DKIMPORT S.A., debido a que posee un enfoque similar en el que se trata de corregir los errores administrativos y organizacionales que contribuyan a contrarrestar el bajo nivel de

desempeño de los colaboradores de la empresa, y solucionar la falta de directrices para que se permita manejar una mayor estandarización de las actividades. Además de ello la metodología utilizada también se enfoca en el método mixto y la investigación descriptiva.

Cano, V., (2019), con el tema de investigación denominado, *“Diseño de plan organizacional para la empresa BLUECORP S.A.”*. plantea como objetivo de elaboración de proyecto *“Realizar un diseño organizacional para la estación de servicios EDS Coloma BLUECORP S.A., mediante la utilización de las herramientas administrativas, para mejorar el estado actual de la organización.”*

La problemática de este proyecto se basó en que la empresa cuenta con un número significativo de empleados, por tal motivo requiere de un control estricto en cada uno de sus puestos. Esto provoca que exista un total desconocimiento de las actividades y una mala asignación de tareas que provoca sobrecarga de trabajo a los empleados de la empresa.

La metodología que se utilizó fue el enfoque mixto, es decir la mezcla de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa. Los tipos de investigación son descriptivo, bibliográfica y de campo. Para finalizar, se necesitaron de la encuesta, entrevista y observación directa para la recopilación de información necesaria para complementar el objeto de estudio de la investigación.

Se concluyó que, con la aplicación de las propuestas del plan de rediseño organizacional, se percibe la certeza de que cada departamento cumpla con sus metas y objetivos propuestos, así como sepan comunicarse entre ellos para evitar conflictos dentro de la misma empresa. La empresa no ha establecido cual es la misión, visión y objetivos de la organización, por tal motivo se complica poder guiar a su equipo de trabajo al no tener claro las metas y rutas a seguir.

Este proyecto aporta con información relevante de las bases teóricas acerca de la estructura necesaria para una empresa que piensa y ejecuta su diseño organizacional. Mencionada información fue la base para la estructuración de un plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A. Además de ello, la metodología utilizada contribuyó a tener una visión más clara acerca de las técnicas e instrumentos de investigación adecuadas para ser utilizados en la tesis.

Orellana, J., (2015), con el tema de investigación denominado: *“Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.”*. El objetivo general fue: *“Diseñar un plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa “Nikneacorp S.A.”*

La problemática de la investigación se basa en que la empresa Nikneacorp S.A. cuenta con una estructura organizacional mal estructurada, lo cual provoca un mal uso de los recursos, sean estos humanos, materiales o financieros. La mala estructura organizacional ocasiona que las actividades no se ejecuten con facilidad, ya sea cuando se requiere que los empleados realicen los mismos procesos pero con la participación de distintos departamentos.

La metodología que se utilizó fue los métodos transversal, inductivo y deductivo. Los tipos de investigación utilizados fueron experimental y descriptiva, con la ayuda de la encuesta como medio para recopilar información relevante. Finalmente, el enfoque de investigación fue cualitativo proporciona las experiencias, la credibilidad en las respuestas que se obtiene en el espacio físico donde se investiga, y cuantitativo al estar enfocado de emitir resultados medibles al momento de realizar la encuesta, compuesta de quince preguntas.

Al finalizar la investigación, se logró concluir que la organización no cuenta con manuales de funciones, políticas, procesos y procedimientos, lo que ocasiona que las actividades se desempeñen dos o más veces por los empleados de diferentes departamentos. Además, el proceso de la encuesta determinó que los empleados no conocen realmente la visión, misión, organigrama y objetivos que tiene la empresa Nikneacorp S.A., motivo por el cual las actividades internas no se ejecutan adecuadamente.

Los dos estudios son congruentes debido a que se tratan de empresas que poseen una problemática similar debido a que el rendimiento de su personal se ha visto afectado debido a que carece de todas las herramientas organizacionales que necesita para mantener la organización enfocada en los objetivos y con una mayor eficacia y eficiencia. Además de ello, la metodología utilizada con el uso del enfoque mixto también es la misma que la del presente proyecto.

Reyes, M., (2019), con el tema de investigación denominado: *“Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de*

Quito” cuyo objetivo general fue: “Diseñar un Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito.”

La problemática de investigación se basa en que el área de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito, tiene falencias en su organización y el establecimiento de los puestos de trabajo, razón por la cual el desempeño de colaboradores no es el más óptimo. Por lo tanto, el tiempo en el que los empleados realizan sus labores se demora más del que debería.

La metodología de investigación se basan en cuatro fases. La primera fase, realiza un análisis de capacidad instalada, levantamiento manuales de funciones, valoración de cargos y ratificación de la estructura. La fase 2, se denomina gestión de cambio y se basa en patrocinador del proyecto, reunión alta gerencia, etapas de proyecto de cambio, definición de objetivos y metas, stakeholders, impactos organizacionales y el plan de comunicación. La fase 3, se denomina levantamiento de la información a través de encuestas. Para finalizar, la fase 4, se trata de la elaboración de un plan de acción antes durante y después del cambio.

En conclusión, para lograr mayor eficiencia en la organización es necesario que la elaboración de la estructura sea bajo una metodología de valoración de cargos como Hay Group, ya que contribuye a tener un ordenamiento jerárquico conforme a: impacto de las posiciones en los objetivos de la organización, complejidad de funciones y profundidad del perfil. La división de cobranzas contará con un organigrama conformado por veinte y cinco cargos, distribuidos en trece niveles de valoración jerárquica.

El aporte de esta investigación se basó en que presenta el mismo tipo de investigación, siendo esta descriptiva. Por otra parte, en cuanto a las bases teóricas, se logró obtener fuentes bibliográficas utilizadas por el autor con referencia al transporte público. Además de ello, el enfoque de la propuesta también se encuentra encaminado a diseñar un manual de funciones, organigrama y capacitaciones para los colaboradores para que de esta manera logren mejorar las condiciones que afronta mencionada empresa.

Toca, S., (2017), con el proyecto titulado: *“Propuesta de diseño organizacional en las Áreas Funcionales Administrativa y Comercial para la empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva - EMCUITIVA S.A. ESP”*. El objetivo general de este proyecto fue:

“Proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP.”.

La empresa de Servicios Públicos EMCUÍTIVA S.A. ESP presenta anomalías y carencias que no permitían desarrollar los procesos y procedimientos con los cargos idóneos y necesarios para atender cada uno de los requerimientos. Todo esto debido a que al ser una empresa de servicios públicos debe de tener sus departamentos para ser promovidos por el Gobierno Nacional. Además, la empresa cuenta con un esquema organizacional demasiado sencillo que no le permite cumplir de manera eficiente con cada uno de sus requerimientos, obligaciones y compromisos con sus clientes.

El problema de la empresa es que no se encuentra cumpliendo el objetivo por el cual fue creada, debido que al momento en que se le realizaron auditorias y controles internos se le identificó una serie de anomalías, carencia de recursos administrativos y de recursos humanos, personal que no se encontraba calificado para los puestos que estaban ocupando, un bajo desempeño de los colaboradores, retrasos en los pagos de sueldos y una reducción de la productividad que habría generado un decremento en los ingresos anuales de la empresa.

La metodología que se implementó en el proyecto fue la investigación descriptiva, investigación explicativa y el enfoque cualitativo. Las fuentes primarias que se utilizaron fueron entrevistas, observación directa, encuestas, análisis de documentos de la organización. Además, las fuentes secundarias fueron los libros, publicaciones, tesis de grado, internet, bases de datos, bibliografías.

En conclusión, de manera inicial las estrategias para posicionar a la empresa como una de las mejores, deben implementarse para contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades. Además, con la creación del área comercial, disminuirán las brechas existentes a través de las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones que los suscriptores y usuarios realizan a la empresa, esto conllevará al mejoramiento del servicio y por ende la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Cuitiva.

Se concluye que la correcta utilización de las estrategias ayudará a contrarrestar a las debilidades y amenazas que posee la empresa para convertirlas en oportunidades y fortalezas. El manual de funciones le generará a la empresa un mejor direccionamiento de las actividades

que debe de realizar cada uno de los trabajadores para que sean efectuadas de manera efectiva y a tiempo. Además, el diseño organizacional en general contribuirá que la empresa se organice y tenga una estructura más formal a la altura de las exigencias del mercado.

La analogía de este proyecto dirigido a la empresa EMCUITIVA S.A. ESP en relación con la empresa DKIMPORT S.A., es que ambas poseen una problemática parecida y van en buscar de objetivos similares para evitar que las empresas se sigan manejando de una manera desorganizada, afectando así al rendimiento y desempeño de las actividades que allí se realizan. Por estas razones, este trabajo fue tomado como referencia para obtener datos y observar la manera en la que los autores desarrollaron el estudio. Además, las recomendaciones sirvieron como pautas para implementar ciertas estrategias dentro de este plan de rediseño organizacional, puesto que ambas empresas muestran una falta de organización y la carencia de una correcta especificación de las funciones de cada uno de sus colaboradores. Estos factores generan repercusiones en el desempeño de los mismos, debido a que la duplicidad de puesto merma el desempeño laboral y el rendimiento general de la empresa.

Vive, J., (2020), con el proyecto de investigación que se titula: *“Plan de rediseño organizacional para la empresa Mecind Mecánica Industrial”*. El objetivo general del estudio fue: *“Elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Mecind Mecánica Industrial.”*

La problemática de esta empresa se basa en que dentro de su organigrama no posee un área de Talento Humano como tal, sino que estas funciones son desempeñadas por el Presidente de la empresa en conjunto con el Gerente Administrativo. Por esta razón, se puede determinar la necesidad de la empresa de un diseño organizacional nuevo que brinde mayores estrategias al área de Talento Humano, para poder garantizar un mejor manejo de los recursos de la misma.

Dentro de la metodología de investigación se evidenció en este trabajo la presencia del tipo de investigación explicativa y descriptiva. El enfoque de investigación fue mixto es decir que el proyecto tuvo una parte cualitativa y una parte cuantitativa. Además, como técnicas de recolección de datos se utilizaron las entrevistas, encuestas y ficha de observación directa que se realizó al personal de la empresa Mecind.

Se concluye que la empresa necesita de la creación de un nuevo organigrama, el mismo que deberá incluir la nueva área de Talento Humano que está conformada por un jefe y su asistente, los mismos que tendrán como tareas principales la planificación de estrategias para el desarrollo de la empresa, además de elaborar el manual de funciones para la empresa, establecer los objetivos a corto y mediano plazo y dirigir que se ponga en práctica lo establecido como propuesta para la empresa.

Ambos proyectos se relacionan porque tienen la finalidad de modificar las herramientas organizacionales actuales para de esta manera mejorar el desempeño de la empresa. Por esta razón, el estudio mencionado anteriormente contribuyó para brindar directrices que sirvieron como guía al momento de describir la propuesta para el rediseño organizacional de la empresa DKIMPORT S.A. Además de ello la metodología utilizada en ambos proyectos también se encuentra ampliamente relacionada.

Alvarado, N. & Bajaña, R., (2019), con el proyecto titulado: *“Plan de rediseño organizacional para la empresa DUOPRINT-G S. A.”* plantea como objetivo general de la investigación: *“Elaborar un Plan de Rediseño Organizacional para la empresa Duoprint-G S.A”*.

La problemática radica en que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos definido y estas actividades están siendo controladas por el Gerente General. No cuenta con un programa de motivación al personal, lo que conlleva a un mal ambiente de trabajo. Los colaboradores no tienen una persona a la cual puedan acudir por temas de consultas en sus roles de pago, permisos, entre otros, generando malestar. Además, no se realizan evaluaciones de desempeño al personal, lo cual afecta directamente a la empresa porque no se conoce el rendimiento de cada colaborador.

En la metodología se realizó un proceso de investigación descriptivo y analítico en la empresa Duoprint-GS.A., de la ciudad de Guayaquil. La revisión de información documental y cualitativa para determinar las características que se han presentado dentro del problema con la investigación de campo, investigación documental e investigación descriptiva. Para finalizar, como técnicas de investigación se realizó una entrevista al gerente general y las encuestas destinadas al talento humano.

En conclusión se entiende que Duoprint-G S.A. no tiene una estructura bien definida, así como las funciones que debe cumplir cada colaborador, lo que causa que los empleados no se ubiquen correctamente en la estructura y no cumplan con las funciones asignadas. Además, con la aplicación de las propuestas del plan de rediseño organizacional, se persigue la certeza de que cada departamento cumpla con sus metas y objetivos propuestos, así como se espera que sepan comunicarse entre ellos para evitar conflictos dentro de la misma empresa.

Las investigaciones son similares debido a que el rendimiento de los empleados no es el más óptimo, generando duplicidad de puestos en muchas ocasiones. Además, no cuentan con conocimiento acerca de las tareas por las que fueron contratados, es decir que actúan de acuerdo a lo que ellos consideran correcto y por ende no pueden cumplir sus funciones a cabalidad. Por esta razón las bases teóricas, la metodología y el diseño de la propuesta fueron las claves para estructurar gran parte del proyecto de rediseño organizacional de la empresa DKIMPORT S.A.

Pérez, L., (2017), con su trabajo de titulación: *“Influencia del Diseño Organizacional en la eficiencia de las empresas Agroindustriales de exportación de TACNA. 2016”*. El objetivo general de este trabajo fue *“Analizar la influencia del diseño organizacional en la eficiencia de las empresas agroindustriales de exportación de Tacna.”*

La problemática se basa en que las empresas agropecuarias no logran tener incrementos en sus ingresos en el mercado cambiante actual debido a que poseen un inadecuado desarrollo organizacional puesto que no poseen jerarquías, departamentalización, organigramas, directrices políticas, manual de funciones que impiden la directa comunicación entre los colaboradores y evita que exista una retroalimentación correcta. Además, existen problemas en la división del trabajo, evaluación y control de las actividades que realizan los colaboradores, lo que genera un bajo desempeño de los mismos y por ende cuantiosas pérdidas monetarias para el agro.

Se concluye que el diseño organizacional está directamente relacionado a la productividad, por esta razón es fundamental realizar un análisis del ambiente organizacional, implementar el diseño de la estructura y los resultados de efectividad se empezarán a notar con mucha rapidez. Además, con la información obtenida en este trabajo se logró implementar la correcta estructura organizacional para llevar a cabo los adecuados procesos de funcionamiento.

La similitud que presentan los dos trabajos se basa en la importancia que para las empresas representa un diseño organizacional y la relación directa con la productividad que es un aspecto que se pretende mejorar dentro de la empresa DKIMPORT S.A. Además, el análisis de este estudio sirvió como fuente fundamental para tomar a manera de guía el tipo de estrategias que son posibles ponerse en práctica para el incremento del nivel de productividad de la empresa y la mejora de las actividades desempeñadas por los empleados.

Baquerizo, P. & Zamora, A., (2020), con el tema de investigación titulado “*Plan de Diseño Organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S.A.*”, cuyo objetivo general fue “*Elaborar un plan de diseño organizacional para la compañía CHEFLOGISTICS S. A.*”

El problema de esta investigación radica en que la empresa CHEFLOGISTICS S. A. dedicada al transporte a través de flotas posee una muy mala administración, carece de un manual de funciones, retrasos en la revisión y entrega de información relacionada a la contabilidad, desconocimiento de la distribución de logística y es una empresa nueva dentro del mercado del transporte, por ello carece de organización y estructuras organizacionales definidas. Todo lo mencionado anteriormente, genera duplicidad de puestos de trabajo, retrasos en los compromisos con los clientes y distribución de productos, sanciones por incumplimiento de actividades relacionadas al área contable, pérdida de clientes por el mal servicio e inexistencia de posibilidades de un crecimiento económico dentro del mercado.

El trabajo concluyó que la elaboración de un plan de diseño organizacional para la compañía CHEFLOGISTICS S. A.”, generaría un retorno de la inversión del 1,163.64%, además de mejorar a la empresa en muchos aspectos con la inclusión de un manual de funciones que evite que los puestos se vuelvan a duplicar, creando una misión, visión y valores corporativos para que la empresa posea una identidad propia y finalmente consiga el incremento en sus niveles de desempeño y productividad.

La contribución de este trabajo para el rediseño organizacional de la empresa DKIMPORT S.A., fue de gran manera en las bases teóricas y normas legales que fueron aplicadas en este caso. Además, a pesar de que la actividad económica de las dos empresas es muy diferente presentan una problemática similar y un enfoque hacia mejorar las malas condiciones a través de estrategias de administración y recursos humanos, por estas razones fue escogido como fuente relevante de información para el presente trabajo investigativo.

2.2. Antecedentes

La empresa DKIMPORT S.A., es una empresa que comenzó sus actividades comerciales en el mes de enero del año 2017, con apenas 4 colaboradores y en un local alquilado. Una de las colaboradoras era la misma que vendía y hacía los pedidos a los proveedores, coordinaba despacho, hacía inventario y era asistente del gerente, es decir que realizaba muchas funciones al mismo tiempo. Otro de los colaboradores era el que realizaba la labor de mensajero para trámites, acudía con los proveedores para encargarse de retirar la mercadería y la entregaba al cliente final, era cargador en la bodega y hacía el aseo del local. Un tercer colaborador se encargaba de diseñar, a su vez era vendedor y asistente administrativo. Otro de los colaboradores que hacía las funciones de cajera, era la misma que hacía de asistente contable, porque la contadora venía dos veces a la semana por lo que estaba a cargo de ingresar las facturas y generar las retenciones.

La empresa comenzó a vender menos antes de cumplir su segundo año en funciones, ya no generaba ganancias y eso preocupaba a los gerentes, factor por el cual comenzaron a importar mercadería desde España, esto generó que la empresa incurra en deudas, pero seguían teniendo el mismo personal con las mismas ocupaciones, la bodega quedaba muy lejos y en una zona poco segura como es la Martha de Roldós, la calle donde estaba localizada la bodega estaba llena de polvo y agua y los clientes terminaron quejándose por la poca atención, lo que inclinó a la empresa a tener que ofrecer el servicio de entregar el material hasta la obra o que el cliente lo retire en el local.

Esto generaba gastos para la empresa, por lo que se decidió cambiar de bodega, a una más cercana del local pero mucho más pequeña, así se mantuvo el funcionamiento hasta la llegada de la pandemia por la covid-19, la empresa decidió remodelar (ampliar) el local ya que no estaba atendiendo por todas las restricciones impuestas, luego de eso se comenzó a vender y a despachar todo a domicilio, y poco a poco con la relajación de restricciones se pudo atender nuevamente, pero habían colaboradores que se contagiaron y los demás compañeros tenían que cumplir su labor.

Se comenzaron a reintegrar más colaboradores y la empresa dio un giro total con las ventas, había mucha más rentabilidad para la empresa porque eran productos importados, esto generó que los gerentes tomaran la decisión de abrir otro local esta vez en Samborondón, en un centro comercial ubicado en el km10 llamado Plaza Proyecto, donde los locales se dedican

a la venta de revestimiento y decoraciones para el hogar u oficinas como por ejemplo, ventanas, puertas, decoración, muebles, revestimiento para pisos, lámparas, diseño, constructoras, etc.

Es allí donde en el mes de Julio del 2020 en el local 11 del centro comercial Plaza Proyecto incorporaron a una colaboradora para que atienda dicho local, donde realizaba funciones de vendedora y a su vez era cajera y administradora del local.

Tanto para la empresa matriz como para la sucursal, todo estaba marchando muy bien con el tema de ventas, pero una de las colaboradoras decidió renunciar lo que generó un desequilibrio, ya que había muchos errores en cuanto al cuadro del inventario donde se presentaron problemas con los clientes por el mal despacho. Luego renunció la diseñadora y se reemplazó con la llegada de un diseñador, también se integró un vendedor para la matriz y desempeñaba además la función de mensajero, por la cual debía viajar por tema de distribución, ya que la empresa DKIMPORT S.A distribuye sus productos a varios almacenes a nivel nacional.

Luego de varios meses renunció la asistente contable y en su reemplazo esta la contadora del local matriz, quien asiste diariamente y ejerce a su vez las funciones de caja. Se incorporó una colaboradora al área de logística (bodega) en conjunto con el chofer del camión de la empresa y de dos colaboradores que ayudan con despachos en bodega y en obra. También se integró un colaborador para realizar el trabajo de mensajería, quien debe viajar de manera constante por temas de distribución.

La empresa se encuentra ahora conformada de la manera detallada en los párrafos anteriores, pero siguen presentándose problemas con el tema de la organización y definición de funciones ya que la mayoría de colaboradores ejercen labores que no les corresponden, lo que hace que no desempeñen sus funciones para la cual fueron contratados al 100%.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Rediseño organizacional

Becerra, M. & Campos, F., (2014), expresan que el rediseño de una organización es el análisis de las necesidades. Las organizaciones deberán afrontar un proceso de transformación para crear una nueva arquitectura organizacional, que promueva una visión de procesos, el trabajo en equipo con base en roles enriquecidos y flexibles. (p. 33)

Es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Según Chiavenato, I., (2014), existen dos metodologías importantes para determinar las necesidades de información esenciales de la organización en su totalidad:

1. El análisis de la empresa, el cual examina toda la organización en términos de sus unidades, funciones, procesos y elementos de información.
2. El análisis de los factores críticos para el éxito, el cual se basa en la premisa de que las necesidades de información de una organización están determinadas por un número reducido de factores críticos para el éxito.

El término de rediseño muchas veces se confunde con reingeniería, sin embargo, reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Para Dessler, G., (2015), el rediseño hacia procesos debe hacerlo la misma gente, en equipos interfuncionales y orientados hacia una nueva visión y filosofía empresarial, teniendo en cuenta que si no se rediseña el subsistema social (en parte lo que llamaríamos procesos de gestión humana y desarrollo de habilidades), estamos condenados al fracaso. El trabajo en equipo debe ser la norma y no la excepción. Sabemos que los seres humanos en conjunto son capaces de grandes realizaciones. (p.89).

El concepto de rediseño organizacional es de suma importancia que sea conocido de manera exhaustiva por parte de los investigadores puesto que el presente proyecto se basa en

el rediseño de la empresa DKIMPORT S.A. Además, el diseño organizacional se considera como el medio a través del cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado.

Elementos del rediseño organizacional

Estructura básica. De acuerdo a los autores Díaz, E. & León, M., (2019), comprende la etapa en que se establecen las tareas y responsabilidades en el área de trabajo, mediante una medida jerárquica para que cada trabajador cumpla funciones que estén ligadas a su perfil profesional o en base a las demandas de la empresa.

Mecanismo de operación. De acuerdo a los autores Mendoza, D., et al., (2016), “en esta etapa se definen los procedimientos y rutinas que se desarrollan en el área de trabajo, tomando en cuenta el cargo del empleado. Es importante que estas actividades estén supervisadas a través de normativas generales.” (p. 126)

Mecanismo de decisión. Según Alvarado, N. & Bajaña, R., (2019), en esta etapa se definen los procesos para cumplir con las metas de la entidad, por medio de la toma de decisiones en base al nivel jerárquico de los empleados en los diferentes departamentos, para que se establezca un jefe que mantenga el control de las actividades y funciones realizadas diariamente. (p. 68)

Mecanismo de coordinación. Según López, A. & Cueva, E., (2014), en resumen, los fundamentos del rediseño organizacional implican lo que se detalla en la Figura 2:

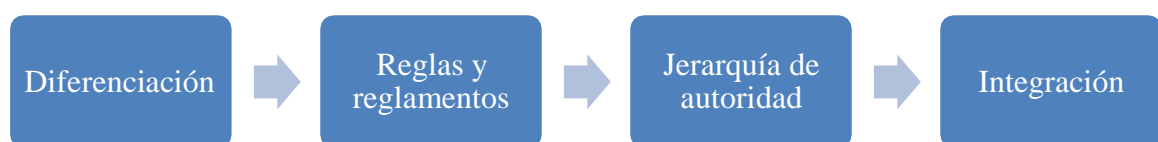


Figura 2. Mecanismo de coordinación

Fuente: López, A. & Cueva, E., (2014)

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Para Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F., (2019), el mecanismo de coordinación se establece la forma en que se integran cada una de las divisiones de trabajo y como estos pueden

trabajar en conjunto, a través de normas generales que establecen los procedimientos en el flujo de información, procesos, actividades, entre otros. (p. 134).

El rediseño para la empresa DKIMPORT S.A., implica la formalización del cargo en el departamento comercial, donde se especifican cada uno de los puestos y que cargo debe desempeñar cada colaborador. Es importante definir esta etapa ya que se mantendrá un control mediante una cabeza quien se encargue de supervisar las actividades y gestiones en la venta de los productos y/o servicios, y los colaboradores que desempeñen un conjunto de habilidades para cumplir con las necesidades de la gerencia general.

2.3.2. Planificación

Según Covey, S., (2014), la planeación es la primera actividad de los gerentes de ventas, porque facilita la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Sin embargo, se deben realizar planes en cada nivel jerárquico de la organización. Al nivel del director, la planeación se orienta principalmente al refinanciamiento de la misión de la compañía, al cumplimiento de las metas y objetivos, al diseño de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales. (p. 56)

De acuerdo a los autores Blank, S. & Dorf, B., (2013), *“la planeación consiste en un proceso mediante el cual se llevan a cabo el diseño y la puesta en marcha de estrategias encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la empresa.”* (p. 202)

Para Ariztegui, L., (2017), los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación inician mediante el análisis y comprensión de la situación u objeto de estudio en específico. Posteriormente, se definen los objetivos que la empresa desea alcanzar, teniendo en consideración el lugar o momento sobre el cual se lleva a cabo para de esta manera plantear el lugar o panorama al cual se quiere llegar. (p. 76).

La planeación es una herramienta que contribuirá a la tienda SNOWDI en varios aspectos, entre ellos en mejorar su organización, coordinar y controlar las actividades de la entidad, con la finalidad que tiene toda empresa que es obtener y mejorar sus ingresos a través del incremento de las ventas de los productos que oferta. Además, con una correcta planificación de las actividades, será posible que la tienda sea mayormente competitiva y alcance un mayor posicionamiento en el mercado.

Según Osorio, A., (2019), el plan estratégico es una herramienta que se describe en un documento integrado dentro de un plan de negocios, con la finalidad de recolectar la información suficiente acerca de aspectos económicos, administrativos, financieros, organizacionales y estratégicos. En otras palabras, este tipo de planeación se encarga de identificar con los recursos que posee la empresa para de esta manera abordar los objetivos y lograr las metas deseadas por la empresa. (p. 59)

Para González, J. & Rodríguez, M., (2019), el plan estratégico es el punto de partida para señalar las bases sobre las cuales funciona una empresa, enfocada en los objetivos futuros que tienen que cumplir. Además, define las acciones que tendrán que pasar a un aspecto empresarial para que logren cumplir con las expectativas y retos que la empresa afronta y finalmente alcanzar los beneficios monetarios que toda empresa persigue. (p. 9)

De acuerdo a los autores Sabogal, L., et al., (2015), todo plan estratégico debe incluir un contenido basado en los siguientes puntos:

- La misión.
- Visión estratégica que incluya el conjunto de objetivos a alcanzar y la manera de conseguirlos.
- Análisis situacional de la empresa de manera interna y externa.
- Plan de acción para llevar a cabo las estrategias diseñadas.

La planificación para la empresa DKIMPORT S.A., se trata de definir cada paso con el fin de cumplir los logros establecidos por la entidad encaminados a cumplir una meta más grande. Además, planificar le permitirá a la empresa prevenir problemas que se pudieran presentar o, tener tiempo para solucionar y sobreponerse ante cualquier contratiempo que surja fuera de lo establecido.

2.3.3. Estrategias Administrativas

Según Díaz, S., (2014), “*se puede definir la estrategia como la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos.*” Puede ser vista también como un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa (p.12). La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan

de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

James, E. & William, L., (2015), expresan que la estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc. (p. 73).

Según Ramos, L., (2015), los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos. (p. 149)

De acuerdo a los autores Becerra, M. & Campos, F., (2014), el proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción:

- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa (es el “pegamento” o el “carril bici” por el que se circula).
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto plazo y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (el entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas y, por tanto, el desarrollo de sus estrategias).
- Y, en definitiva, pretende mejorar siempre la posición competitiva.

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución.
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

Las estrategias administrativas sirvieron en la presente investigación como una herramienta para poder supervisar y comparar los resultados de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A., en relación a los resultados esperados y previamente planificados. De esta manera se asegura que la administración y el rumbo de las decisiones de la empresa se encuentran encaminadas al cumplimiento de las metas de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

2.3.4. Análisis Situacional

El análisis situacional es un medio en el que se envuelve la empresa que es objeto de estudio, para un lapso de tiempo determinado, considerando los factores tanto internos como externos que pudiesen llegar a afectar de manera positiva o negativa a la organización. Además, mencionados factores influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Sablisch, 2017, pág. 63). El análisis situacional es una herramienta que dentro de la empresa DKIMPORT S.A., tiene la finalidad de identificar la situación actual de la empresa. A través de los factores positivos y negativos que la afectan de manera directa e indirecta, para a través de estas

variables poder determinar las estrategias adecuadas que deben de ser aplicadas, las mismas que contribuirán a conseguir el éxito propuesto por la entidad.

Matriz FODA. De acuerdo a los autores Sabogal, L., et al., (2015), la matriz FODA es dentro de las organizaciones una herramienta que contribuye al direccionamiento eficiente de sus actividades. Dentro de esta matriz se establecen factores internos siendo estos fortalezas y debilidades y los factores externos como las oportunidades y amenazas. El cambio, de los factores internos son responsabilidad de los directivos de la organización, que son los responsables de mejorar la situación de toda empresa. Por otra parte, los factores externos no se pueden controlar y dependen de las tendencias del entorno para su cambio. (p. 138)

El análisis FODA es una de las herramientas más representativas y usadas dentro de las compañías para el diseño y ejecución de los planes de negocios, marketing estratégico, entre otros. A pesar de que es un análisis acerca de la identificación de aspectos tanto internos como externos para utilizarlos a favor de la empresa, varios estudios afirman que de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, en ciertos casos se requiere de un especialista en el tema para poder llevar a cabo un proceso de planificación mucho más eficiente. (Capriotti, 2016, pág. 173)

Dentro de la empresa DKIMPORT S.A., se hizo uso de esta matriz FODA para a través de este medio lograr identificar la actuación actual de la empresa, evaluando y analizando sus factores tanto positivos como negativos, con la finalidad de diseñar o implementar las estrategias adecuadas para la misma. A través de los resultados de la matriz FODA se pueden tomar decisiones con respecto a los puntos a considerar para mejorar el desarrollo de la entidad.

Matriz EFE. Según Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F., (2019), “una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 95).

La Tabla 2, es un prototipo de matriz EFE diseñada por los autores con la finalidad de que el lector tenga una visión previa de la manera en la que dentro de la propuesta se llevarán a cabo la recopilación y medición de los datos externos de la empresa.

Tabla 2
Modelo de la Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		
Amenaza 1 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Amenaza 2 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Amenaza 3 (débil)		2	(Peso x Calificación)
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		
Oportunidad 1 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Oportunidad 2 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Oportunidad 3 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Según Cadena, J., (2017), la matriz EFE se desarrolla en base a varios pasos para de esta manera lograr la efectividad y estos son los siguientes:

1. Elaborar una lista con los factores externos (oportunidades y amenazas) más relevantes que afecten al éxito de la empresa.
2. Asignar el peso a cada factor de éxito el mismo que va desde 0.00, en donde el total de oportunidades suman 0,50 y el total de amenazas el otro 50% restante.
3. La calificación del factor es en el caso de las oportunidades 4 y 3, siendo 4 una oportunidad fuerte y 3 una oportunidad débil. En el caso de las amenazas la calificación es 1 cuando se trata de una amenaza fuerte y de 2 cuando es débil.
4. La calificación ponderada es la multiplicación del peso por la calificación individual de cada factor.
5. Finalmente, el valor total es la suma de todas las calificaciones ponderadas. Generalmente, el valor va entre 1.00 considerado como el valor más bajo y 4.00 como el valor más alto, sin embargo, el valor promedio es de 2.5 es decir que la matriz que posea este valor o superior a él, se encuentra en una posición estable.

La matriz EFI, es una herramienta de análisis de los factores externos que generan algún tipo de impacto en el desarrollo de la empresa. Esta matriz permite diseñar estrategias que

permitan evaluar y resumir la información que logra recopilar, sea esta social, política, cultural, ambiental, económica, entre otras por lo que resultaría de suma importancia para lograr los objetivos planteados por la empresa DKIMPORT S.A.

Matriz EFI. La matriz EFI, conocida también como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales (Covey, 2014, pág. 206). La matriz EFI es un instrumento que permitió entender la situación real de la empresa DKIMPORT S.A., contribuyendo a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara. Además de hacer una auditoría interna es fundamental para tener una visión general de la empresa. Esto es importante antes de crear las planificaciones estratégicas necesarias para su crecimiento y su buen desarrollo dentro del mercado.

La Tabla 3, muestra el modelo de la Matriz EFI que contienen tanto las debilidades y las fortalezas, con la finalidad de determinar cuáles de estos factores tiene mayor relevancia dentro de la empresa.

Tabla 3

Modelo de la Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		
Debilidad 1 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Debilidad 2 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Debilidad 3 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
FORTALEZAS	50% (0,50)		
Fortaleza 1 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Fortaleza 2 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Fortaleza 3 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

De acuerdo a los autores Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F., (2019), la matriz EFI también es conocida como matriz MEFI y para poder desarrollarla en ocasiones es necesario hacer uso de los datos previamente establecidos en la matriz FODA o las 5 Fuerzas de Porter. Además, es importante recalcar que el éxito de las estrategias diseñadas para una empresa, no sólo dependen de los factores internos de la marca, sino también de las variables externas que se encuentran latentes e influyentes en el desarrollo de las actividades de la organización. (p. 108)

2.3.5. Herramientas organizacionales

Manual de Funciones. El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. (Chamorro, 2018, pág. 152)

En otras palabras, se justifica un Manual de Procedimientos cuando en la organización se presentan las siguientes situaciones que deben ser conocidas y analizadas, en cada caso, por el estudiante, esto es:

- Presencia de trámites complejos, es los que es necesario efectuar descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Para asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulta indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Para emprender en tareas de simplificación del trabajo, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, entre otros.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente y se necesiten conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que tienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

El manual de funciones es un medio escrito que para el presente proyecto de la empresa DKIMPORT S.A., que tiene la finalidad de brindar información y registrar de manera clara y precisa con relación a una actividad específica dentro de una empresa. Esta herramienta se encarga de organizar y coordinar mencionadas actividades, enfocadas en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización con la finalidad de que contribuyan al mejor desarrollo y desempeño de la organización.

Misión. Según Ramos, L., (2015), *“la misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día.”* (p. 77)

La misión depende de la actividad que la organización realice, los recursos de los que dispone, el tipo de negocio del que se trate, las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. El concepto de misión es entendido como la facultad o el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargo. Otras veces es definido como la razón de ser de algo o alguien. Y, por otro lado, esta palabra se relaciona con la acción de enviar. (Ciriza, 2017, pág. 103)

Visión. Según Covey, S., (2014), *“la visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.”* (p. 85)

La visión depende de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que se haya planteado.

Valores Organizacionales. Según López, A. & Piedra, E., (2014), *“los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”* (p. 81)

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz. Los valores organizacionales son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización. (Ramos, 2015, pág. 68)

Al tratarse de un rediseño organizacional es fundamental que la empresa DKIMPORT S.A., se empape de conocimientos acerca de las herramientas organizaciones para identificar las características que se deben de agregar o mejorar.

2.4. Marco Conceptual

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.

Servicio al cliente

El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio. Este proceso involucra varias etapas y factores.

Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama.

Comunicación

La comunicación con los empleados es el intercambio de información e ideas entre la dirección de una organización y la fuerza laboral. Esto es esencial para el éxito de una empresa. A lo largo de los años la comunicación con los empleados ha cambiado.

Duplicidad de puestos de trabajo

La duplicidad de puestos de trabajo es la acción de que determinadas labores se realicen por diversas personas al mismo tiempo, lo que dificulta la eficiencia del tiempo en la realización de las actividades de la empresa.

2.5. Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

El artículo 16 de la Carta Magna establece que la comunicación e información debe ser universal, así como el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación; por lo que las empresas cuentan con el respaldo para la realización de transacciones comerciales. Esto se relaciona al modelo de negocio de la empresa DKIMPORT S.A. debido a que la misma oferta sus productos y servicios a través de las redes sociales. En su artículo 52 establece que 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 los consumidores y las sanciones por vulneración de estos derechos. (Asamblea Nacional, 2008)

También, señala en la sección 5, artículo 335, referente al “intercambio económico y comercio justo” que es responsabilidad del Estado la regulación, control e intervención del comercio cuando sea necesario, ejerciendo las debidas sanciones cuando se identifiquen escenarios de explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa y otros tipos de perjuicio a los derechos económicos y bienes públicos y privados. Así, la política de precios es definida por el Estado, pues deben proteger la industria nacional, evitando la aparición de monopolios y oligopolios privados que busquen dominar el mercado, fomentando así la competencia leal. Mientras tanto, el artículo 337 señala que es necesario que se cuente con la infraestructura adecuada para que las empresas puedan acopiar, transformar, transportar y comercializar productos para la satisfacción de la demanda local. (Asamblea Nacional, 2008)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El presente Código constituye la base jurídica que se utiliza para las importaciones en el Ecuador. Esta norma jurídica ha sido expedida con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan a la empresa prevenir que las autoridades aduaneras apliquen sanciones, además permite que los directivos de la empresa puedan desarrollar técnicas que sirvan para combatir las mismas lo que beneficia a la empresa reduciendo sus costos en las operaciones de comercio exterior. En su artículo 3 expresa que esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de

la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo.
(Asamblea Nacional, 2010)

Código de Trabajo

En el Ecuador se reconoce al trabajo tanto como un derecho inalienable como un deber social, en el Código de Trabajo se numeran los derechos inherentes a cada trabajador, y el Estado debe velar por el cumplimiento de los derechos de las personas trabajadoras quienes deben gozar de una remuneración justa, de respeto y de un ambiente laboral digno. Debido a que el objetivo general de este proyecto radica en elaborar un plan de rediseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A, resulta importante recalcar las obligaciones y prohibiciones que deben de tener en cuenta los trabajadores al momento de realizar sus actividades dentro de la empresa. De acuerdo al Código de Trabajo, el artículo 45 indica las obligaciones del trabajador, entre las cuales se destacan las siguientes:

- *“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;*
- *Observar buena conducta durante el trabajo;*
- *Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;*
- *Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.”* (Congreso Nacional, 2005)

El artículo 46 indica las prohibiciones del trabajador, de las cuales se resaltan las siguientes:

- *“Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;*
- *Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;*
- *Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga;*
- *Abandonar el trabajo sin causa legal;*
- *El cometimiento actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico hacia una persona subordinada en la empresa.”* (Congreso Nacional, 2005)

A más de los compromisos señalados anteriormente el colaborador deberá regirse también por los compromisos adquiridos con la empresa al momento de realizar la firma del contrato de trabajo, es decir por las políticas de trabajo que maneja cada empresa; y además de las prohibiciones estipuladas en la legislación ecuatoriana cada empresa maneja sus propias normas por lo que es de vital importancia que el empleador haga conocer a cada colaborador las actuaciones que no se deben cometer dentro de la empresa y fuera de la misma mientras se realicen actividades en nombre de la empresa, las obligaciones y prohibiciones deben darse a conocer mediante el contrato de trabajo, de esta manera queda documentado que el empleador a dado a conocer las normas y condiciones bajo las que el colaborador debe realizar sus funciones de trabajo, esto con el fin de velar por que se mantenga el orden y se priorice la seguridad de todos dentro de la empresa.

Normativa de Control Interno de la Contraloría General del Estado

El artículo 200, referente al “ambiente de control” describe el ambiente o entorno de control, en el que se establecen un conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad. Es primordial la consecuencia de la actitud que se asume por la alta jerarquía de la organización y de los que forman parte de la organización, conjunto a una relación del control interno y su incidencia sobre las actividades, en cuanto a los resultados resaltando la importancia que se le otorga a un entorno organizacional dirigido a las gestiones, valores y conductas adoptadas por parte de la empresa, en busca de generar una cultura dirigida al cumplimiento de los objetivos. (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2019)

Código de Ética del Ministerio de Industrias y Productividad

En su artículo 29 indica que toda empresa debe respaldar la orientación hacia la eficacia mediante funciones que permitan elevar el grado o nivel de cumplimiento de los objetivos fijados, a través de planes de motivación, controles, capacitación constante dentro del marco de un clima laboral positivo conforme a las necesidades institucionales. (Asamblea Nacional, 2017)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de investigación

3.1.1. Método Inductivo-Deductivo

Según Espinoza, C., (2014), *“el método inductivo es un tipo de razonamiento que se basa en partir de varias premisas particulares para poder llegar a través de un análisis exhaustivo, concluir de manera generativa acerca de un determinado hecho o suceso.”* (p. 115). De esta forma se ha podido conocer, evaluar y levantar datos sobre los problemas que se presentan en la empresa especialmente en el área de control administrativo, al no contar con un diseño organizacional bien estructurado. Por otra parte, *“mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a uno específico, las generalizaciones permiten realizar inferencias mentales y obtener nuevas conclusiones para casos particulares.”* (p.116)

La inducción y la deducción se complementan mutuamente; mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una solución lógica. De esta manera, el empleo del método inductivo-deductivo tiene muchas potencialidades como método de investigación y construcción del conocimiento, relacionado con regularidades externas del objeto de investigación. El método inductivo-deductivo es el utilizado en el presente trabajo porque se logra encontrar conclusiones generales a la problemática previamente establecida, a través de una serie de premisas que se encontraron y analizaron a través de los resultados de las encuestas y la ficha de observación directa que se realizó al personal de la empresa DKIMPORT S.A.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

Para Monje, C., (2017) *“la investigación descriptiva consiste en pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”*

El tipo de investigación es descriptiva debido a que se analizó un caso específico de la empresa DKIMPORT S.A., detallando sus características y exponiendo los problemas para

poder buscar soluciones. En este caso, la compañía presenta una problemática de desorganización de las actividades asignadas a los colaboradores, por lo que las responsabilidades no están bien establecidas.

Es por ello que se requiere de un manual de funciones para poder reorganizar al personal y las tareas que se deben controlar para obtener una retroalimentación que contribuya al correcto desarrollo de la empresa.

3.2.2. Investigación Explicativa

Según Boente, A. & Reyes, N., (2018), *“la investigación explicativa tiene un amplio interés que se centra en explicar las razones por las que ocurre un fenómeno, las condiciones en las que se manifiesta y los motivos que relacionan dos o más variables.”* (p. 97)

Este tipo de investigación se utilizó para explicar los análisis obtenidos de la información proporcionada por la encuesta y ficha de observación dentro de la empresa para lograr definir las variables de investigación.

Es importante señalar que este tipo de investigación permitió observar un escenario completo sobre el estado actual de la compañía, por lo que se ha podido interpretar y analizar las principales causas que influyen en los problemas de carencia de estructura organizacional y cómo estos han influido en el control administrativo de la misma.

3.2.3. Investigación Bibliográfica

Baena, G., (2014), expresa que la investigación bibliográfica o también llamada documental se trata de una revisión y recopilación de información existente en medios físicos o digitales. Este tipo de investigación es fundamental dentro de una investigación sin importar su tema o enfoque. Los datos son obtenidos a través de fuentes de información como libros, revistas, informes, artículos, entre otros. (p. 102)

Esta investigación sirvió para el rediseño del plan organizacional de la empresa DKIMPORT S.A. debido a que gracias a ella se logró extraer información relevante de fuentes bibliográficas muy confiables como libros, artículos científicos y proyectos de titulación de las diferentes universidades del país. La finalidad de lo mencionado anteriormente fue fundamentar con bases teóricas la presente investigación.

3.3. Enfoque de Investigación

De acuerdo a los autores Hernández Sampieri, R., et al, (2015), en su libro *“Metodología de la Investigación”* explican que *“el enfoque mixto es una investigación múltiple conformada por una parte cualitativa y otra cuantitativa que tiene la finalidad de recolectar, analizar y sistematizar datos tanto cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio.”* (p. 209)

El enfoque de investigación utilizado fue mixto, debido a que se empleó una metodología cualitativa en la aplicación de la ficha de observación; y cuantitativa, la cual utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas a través de la aplicación de la encuesta al personal de la empresa DKIMPORT S.A. Además, se emplearon herramientas estadísticas para procesar los datos obtenidos en las encuestas, para luego tabularlos y analizarlos.

3.4. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación utilizados para el rediseño organizacional de la empresa DKIMPORT S.A., fueron los siguientes:

3.4.1. Encuesta

López, P. & Fachelli S., (2016), mencionan que las encuestas son una técnica cuantitativa que consiste en una investigación ejecutada sobre una muestra poblacional representativa de un conjunto más amplio que se realiza en el contexto de la vida cotidiana, empleando procedimientos estandarizados de interrogación con la finalidad de obtener mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de elementos objetivos y subjetivos de la población. (p. 33).

Se realizó una encuesta al personal de la empresa DKIMPORT S.A. para poder determinar el problema de estructura organizacional, de manera que, a partir de esta información, se pueda elaborar la estructura organizacional adecuada para el área de talento humano y así lograr rediseñar la propuesta planteada en este proyecto.

3.4.2. Observación Directa

La observación directa es un proceso de inspección y estudio de una determinada área para de esta manera presentar un informe descriptivo acerca de las visualizaciones obtenidas dentro de este proceso por parte del investigador. La ficha de observación es el instrumento que se utiliza para el registro de mencionadas observaciones, en donde el investigador hace uso de sus sentidos para llevar a cabo este procedimiento en un determinado periodo de tiempo. (Cohen & Gómez, 2019, pág. 102).

Se aplicó una ficha de observación a través de la observación directa con el objetivo de identificar la deficiencia de los procesos internos del área de control administrativo de la empresa DKIMPORT S.A. De esta forma, se logró determinar los procesos y las actividades que se realizan en el área de control administrativo.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por todo el personal de la empresa, siendo este el total de 15 colaboradores que conforman la empresa DKIMPORT S.A.

3.5.2. Muestra

En este proyecto no fue necesario determinar una muestra, puesto que se trabajó con la población total de personas que conforman la empresa, las mismas que suman quince colaboradores.

3.6. Resultados de la Encuesta

1. ¿Se encuentra de acuerdo con la estructura organizacional actual que se desarrolla en la empresa DKIMPORT S.A.?

La Tabla 4, tiene la finalidad de identificar si los colaboradores de la empresa se encuentran de acuerdo con la actual estructura organizacional que ha venido desarrollando a lo largo del tiempo.

Tabla 4

Estructura de la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	7%
Indiferente	2	13%
En desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

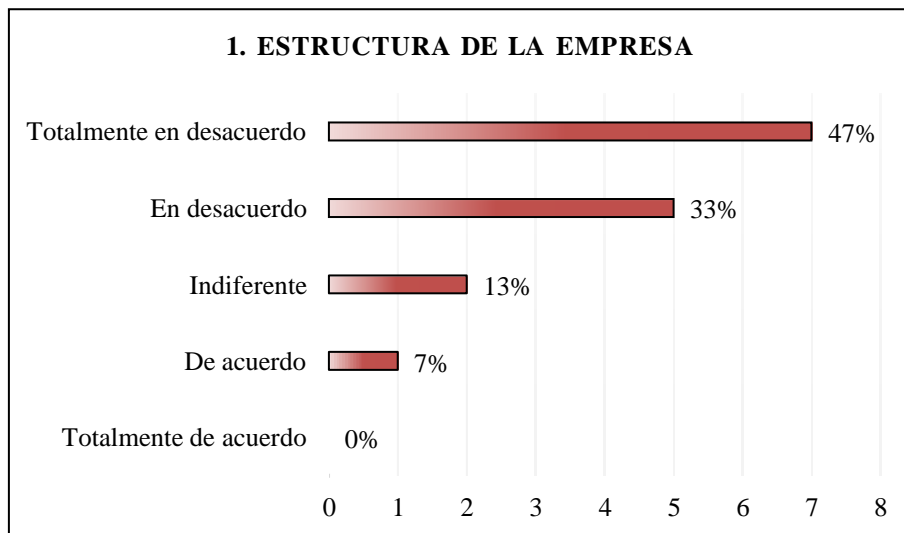


Figura 3. Estructura de la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación: La Figura 3, muestra que el mayor porcentaje de colaboradores es decir el 47% de ellos se encuentra en total desacuerdo con respecto a la actual estructura que posee la empresa. Mientras que el 33% se encuentra en desacuerdo y el 13% se muestra indiferente a esta situación.

2. ¿Considera usted que la actual estructura organizacional de la empresa, define las funciones de cada uno de los colaboradores?

La Tabla 5, tiene la finalidad de identificar la opinión de los colaboradores en cuanto a que si se encuentran claros en cuanto a las funciones que se le asignaron a cada uno de los colaboradores.

Tabla 5

Definición de funciones

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

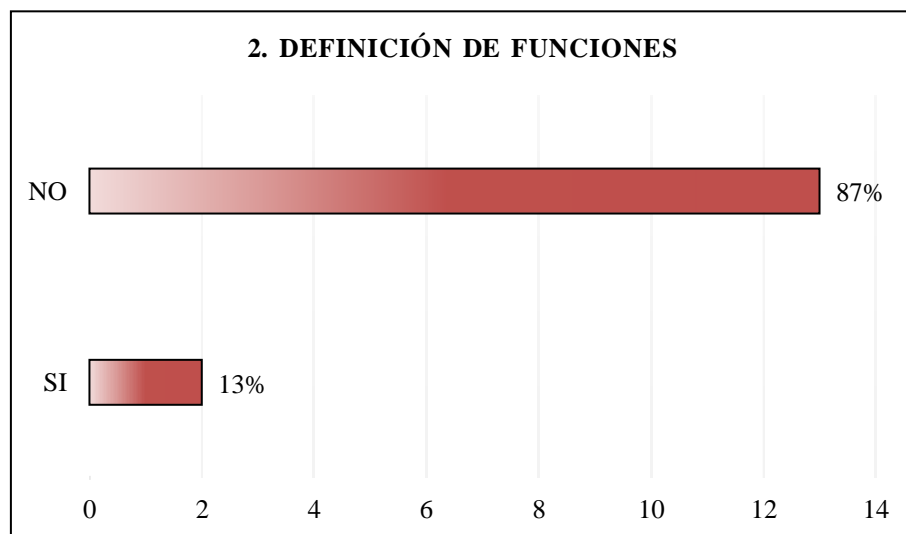


Figura 4. Definición de funciones

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 4, muestra que el 87% de los trabajadores consideran que la actual estructura organizacional no define con claridad las funciones por las cuales fueron contratados, lo que dificulta el desarrollo correcto de sus actividades dentro de la empresa.

3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones como guía para el correcto cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores?

La Tabla 6, tiene el objetivo identificar la existencia o carencia de un manual de funciones que facilite el cumplimiento de las actividades que deben de realizar cada uno de los colaboradores.

Tabla 6

Existencia de manual de funciones

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

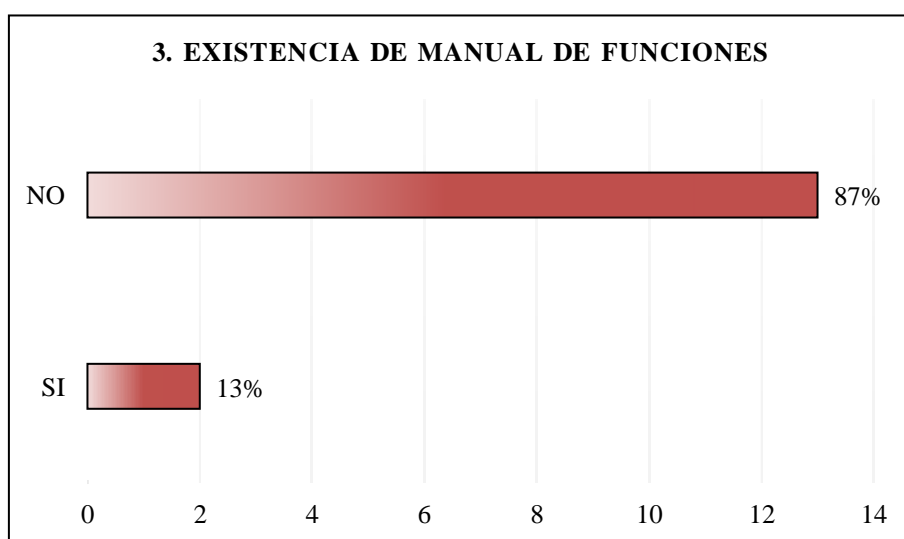


Figura 5. Existencia de manual de funciones

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 5, muestra que, del total de encuestados, solo un 13%, es decir las dos personas que ejercen los cargos más altos de la empresa, conocen acerca de la existencia de un manual, mientras que todos los demás colaboradores respondieron que la empresa no cuenta con un manual de funciones que les sirva de guía para el cumplimiento más eficiente de las actividades que deben de realizar dentro de la entidad.

4. ¿Conoce la actual misión y visión de la empresa?

La Tabla 7, tiene la finalidad de identificar el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A. con respecto a la actual misión y visión que posee.

Tabla 7

Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

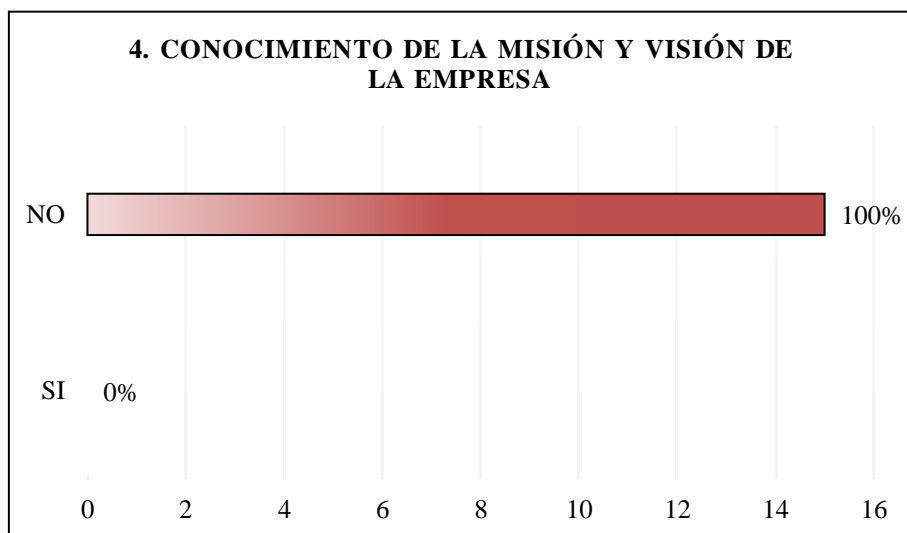


Figura 6. Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 6, muestra que ninguno de los colaboradores tiene conocimientos acerca de la existencia de una misión o visión por parte de la empresa. Esto se debe a que la empresa no cuenta con estas herramientas organizacionales. Es decir que el personal no cuenta con una guía que los oriente a saber que se encuentra realizando y hacia donde quiere encaminarse la empresa en función de los objetivos y metas que se han planteado de manera previa.

5. ¿Existen políticas internas que controlen el desenvolvimiento de los colaboradores?

La Tabla 8, tiene la finalidad de identificar la existencia o carencia de políticas internas en le empresa, que sea capaces de controlar el desempeño del equipo de trabajo.

Tabla 8

Existencia de políticas internas en la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

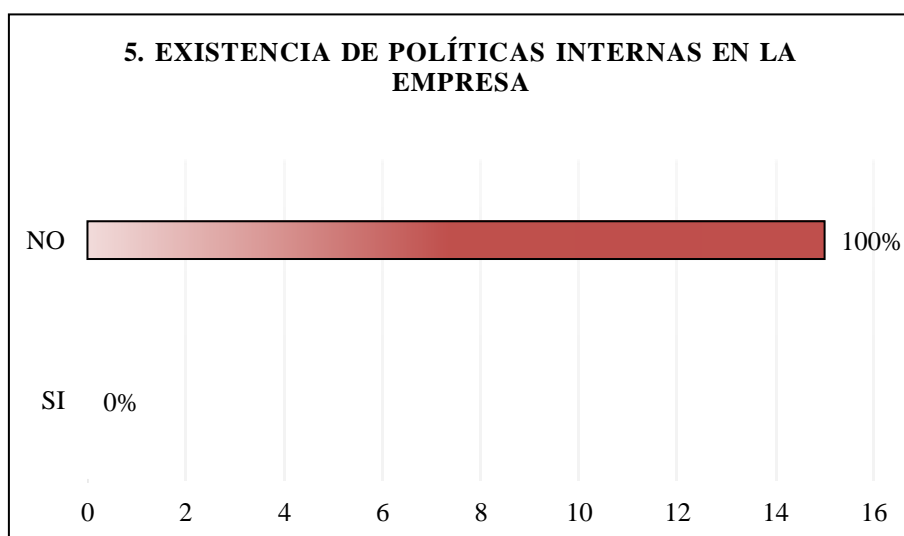


Figura 7. Existencia de políticas internas en la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

A través de las respuestas de los colaboradores y como se evidencia en la Figura 7, la empresa carece de políticas internas que ejerzan algún tipo de control sobre el desempeño de las funciones o actividades que realizan de manera cotidiana cada uno de los trabajadores.

6. ¿Considera usted que la empresa debe tener un manual de procedimientos?

La Tabla 9, tiene como finalidad determinar la opinión de los trabajadores con respecto a su aceptación acerca de la necesidad de que exista dentro de la empresa un manual de funciones, el mismo que servirá de guía para el mejor desempeño de los procedimientos y funciones que les han sido asignadas.

Tabla 9
Manual de procedimientos

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	8	53%
De acuerdo	6	40%
Indiferente	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

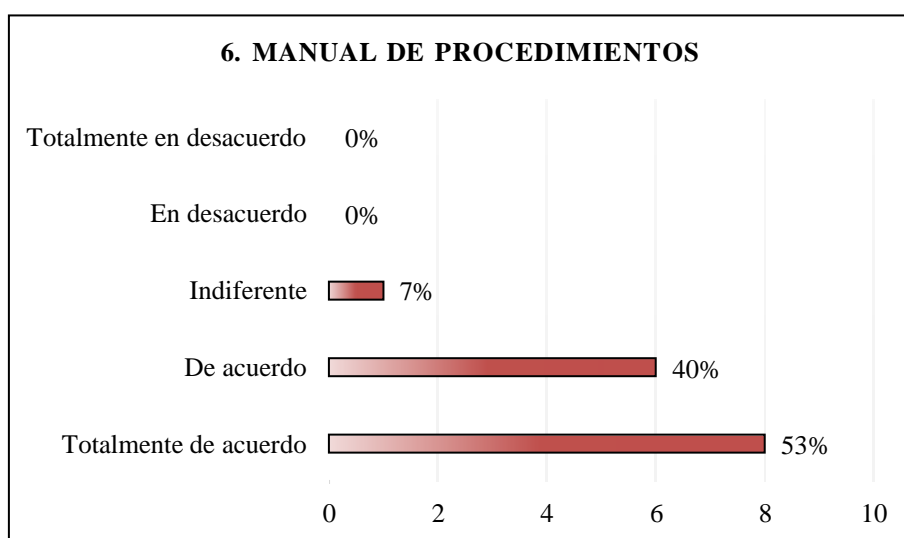


Figura 8. Manual de procedimientos

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación: El 53% del total de encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con que se la empresa tenga como herramienta organizacional, un manual de procedimientos, mientras que el 40% se encuentra de acuerdo. Por ende, más del 90% consideran pertinente y necesario el hecho de tener al manual de funciones como guía para el cumplimiento más eficiente de las actividades que realizan en la entidad.

7. ¿Cómo considera usted que se maneja la información dentro de la empresa DKIMPORT S.A.?

La Tabla 10, tiene la finalidad de identificar el nivel de eficiencia que se maneja dentro de la empresa DKIMPORT S.A. para en base a ello tomar medidas necesarias y correctivas que mejoren la situación actual de la empresa.

Tabla 10

Manejo de información dentro de la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Muy eficiente	0	0%
Eficiente	3	20%
Poco eficiente	8	53%
Deficiente	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

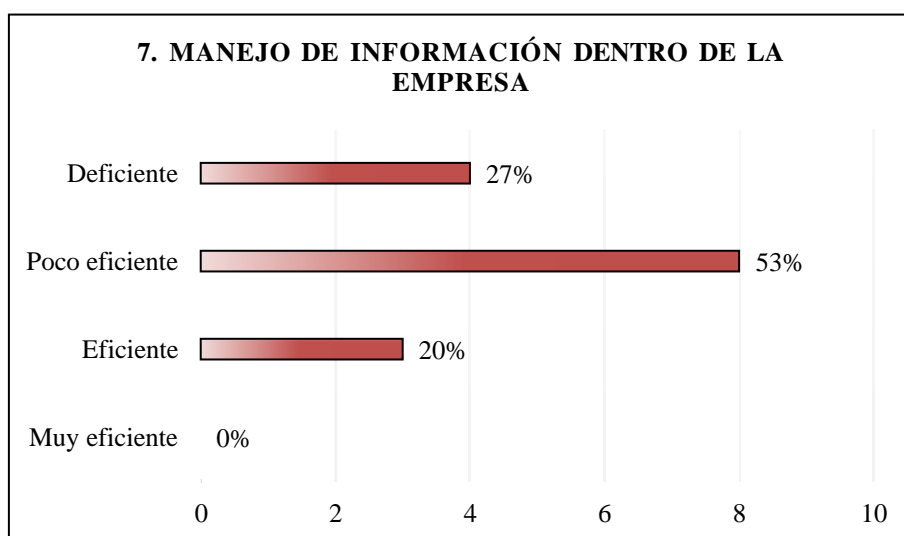


Figura 9. Manejo de información dentro de la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 9, muestra que el 53% de los encuestados consideran que la información interna de la empresa tiene un manejo poco eficiente. El 27% considera que es deficiente la forma en la que se maneja la información. Por consiguiente, este es un fuerte indicador para que se tomen medidas correctivas en cuanto a la seguridad de los datos internos de la empresa.

8. ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa?

La Tabla 11, tiene el objetivo de identificar la opinión a favor o en contra de los colaboradores con respecto a la inclusión dentro de la empresa, políticas, procesos y procedimientos que contribuyan a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Tabla 11
Procesos internos en la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.
Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

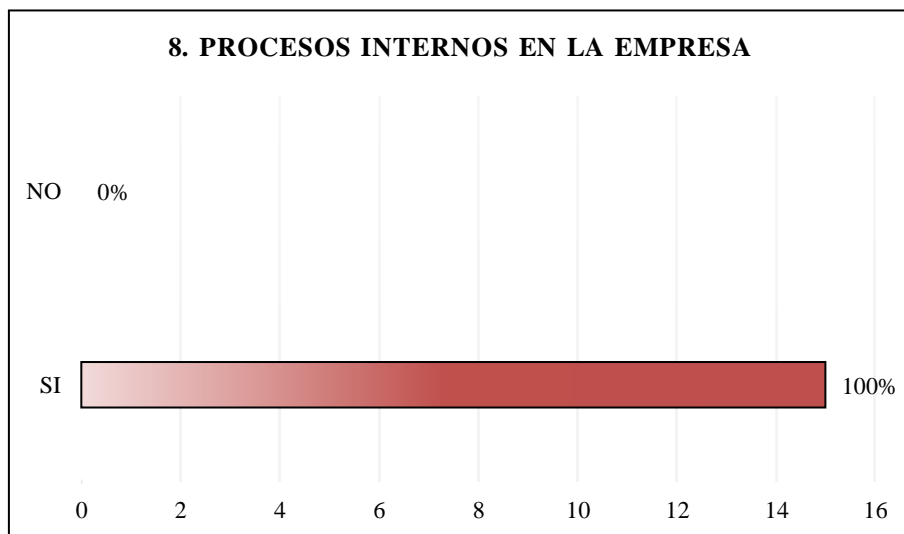


Figura 10. Procesos internos en la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.
Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

El total de colaboradores considera que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa. Por esta razón, resulta necesario la propuesta del diseño de estrategias que contribuyan a que la empresa solucione la problemática que impide el correcto desempeño y desenvolvimiento de sus colaboradores.

9. Indique. ¿Cuál es su grado de satisfacción general en la empresa DKIMPORT S.A.?, En escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecha.

La Tabla 12, tiene el objetivo de identificar el nivel de satisfacción que presentan los colaboradores al trabajar en la empresa DKIMPORT S.A.

Tabla 12
Grado de satisfacción en la empresa

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
1= Insatisfecho	1	7%
2 = Poco Insatisfecho	2	13%
3 = Neutral	7	47%
4 = Satisfecho	4	27%
5 = Muy satisfecho	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

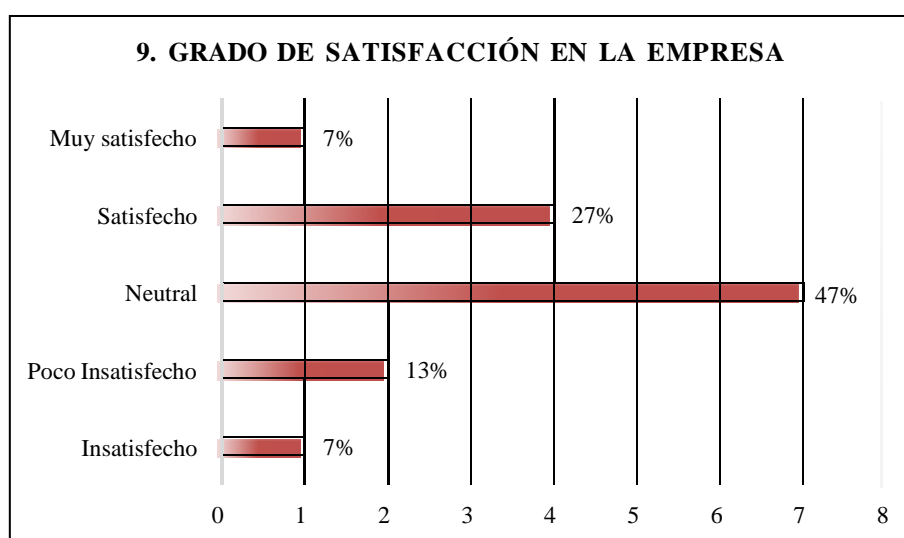


Figura 11. Grado de satisfacción en la empresa

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 11, muestra que la mayor cantidad de encuestados, es decir el 47% del total, se encuentra indiferente en lo referente a la satisfacción que presentan al realizar sus labores dentro de la empresa. El 27% se encuentra satisfecho, mientras que el 13% restante se muestra poco satisfecho realizando labores dentro de la empresa.

10. ¿Considera necesario un plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.?

Tabla 13
Necesidad de un plan de rediseño organizacional

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.
Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

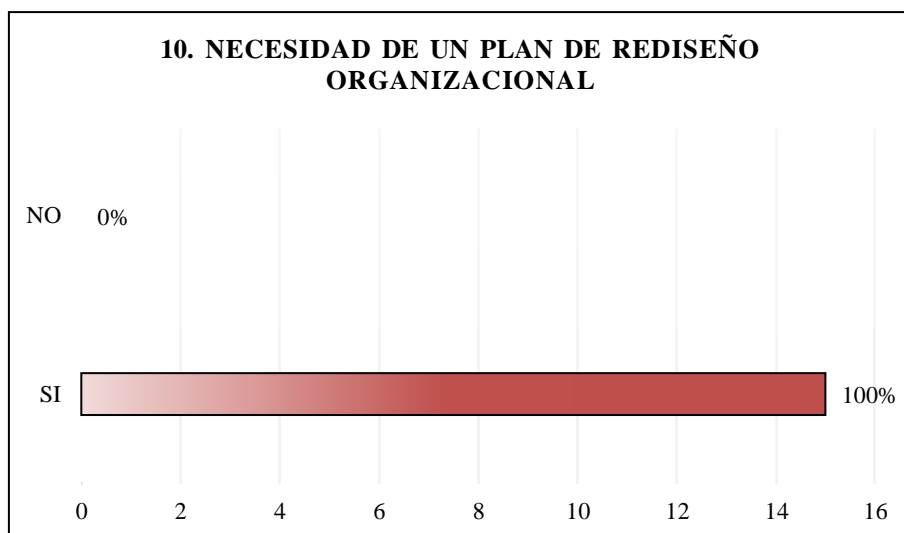


Figura 12. Necesidad de un plan de rediseño organizacional
Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.
Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Interpretación:

La Figura 12, muestra que el total de colaboradores al responder la encuesta mencionan que consideran necesario un plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A, por ende, a través de esta pregunta se evidencia la necesidad que tiene la empresa para reestructurar y mejorar su situación actual.

3.6.1 Análisis de resultados de la Encuesta

Luego de obtener las respuestas de los colaboradores se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

- La mayor parte de los colaboradores no se encuentran de acuerdo con la actual estructura organizacional que presenta la empresa DKIMPORT S.A., puesto que consideran que no define las funciones que cada colaborador debe de realizar de acuerdo a su puesto de trabajo.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones detallado y actualizado, lo que le impide el correcto cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores, ya que el manual con el que se contaba anteriormente detallaba las funciones de los colaboradores con los que inició la empresa, es decir apenas cuatro colaboradores, lo que no se ajusta a la realidad actual de la compañía. Lo mismo ocurre con el organigrama de la compañía, el cual también necesita un reajuste por no adecuarse al número de colaboradores y cargos que emplea DKIMPORT S.A. en la actualidad; y es que gracias a la expansión de la empresa dichas herramientas organizacionales han quedado en desuso y debido a eso se da el desconocimiento de los colaboradores.
- DKIMPORT S.A. es una empresa que carece de algunas herramientas organizacionales como misión, visión, valores y políticas organizacionales.
- La mayor parte de los colaboradores considera que la empresa necesita de un manual de funciones que les permita conocer de manera específica las actividades por las que fueron contratados para de esta manera evitar la duplicidad de puestos.
- De acuerdo a las respuestas emitidas por los encuestados el manejo de la información interna de la empresa no es eficiente, se denotan falencias, lo que refleja la necesidad de mejorar la comunicación efectiva.
- La mayor cantidad de trabajadores se encuentra en una posición indiferente con respecto a su nivel de satisfacción y de pertinencia dentro de su puesto de trabajo.
- Para finalizar, los colaboradores consideran que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa por esa razón se encuentran de acuerdo con que se diseñe una reestructuración para la empresa estructural y organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.

3.7. Resultados de la ficha de observación

La Figura 15, muestra la descripción de todos los aspectos o características relevantes que se detectaron al momento de realizar la observación directa dentro de las oficinas de la empresa DKIMPORT S.A. ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 15

Guía de observación de la empresa DKIMPORT S.A.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA DKIMPORT S.A.	
	
Investigación: Plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.	Fecha: 15/02/2022
Área Observada del negocio: Oficinas de DK IMPORT - Juan Tanca Marengo – Guayaquil.	
Objetivo de Ficha: Identificar las falencias existentes en el desenvolvimiento de las actividades del capital de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.	
Hora de Inicio: 09:00 am	Hora de Finalización: 17:00 pm
Registro de actividades Observadas: <ul style="list-style-type: none">• Se evidencia que los colaboradores no cuentan con un reloj biométrico para controlar su hora de llegada y salida.• La empresa carece de herramientas organizacionales como organigrama, misión, visión, valores, políticas organizacionales u objetivos estratégicos.• No cuenta con una persona que se encargue de planificar, evaluar y controlar las actividades que realiza cada uno de los colaboradores.• No se realizan evaluaciones de desempeño al personal.• Se evidencia que existe duplicidad de puestos en muchos de los cargos desempeñados por los trabajadores.• Los colaboradores no han recibido capacitaciones hace más de dos años.• La empresa carece de un manual de funciones que sirva de guía para que los trabajadores sepan y desarrollen actividades específicas que les permita ser más eficaces y eficientes.	
Elaborado por:	

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DKIMPORT S.A.

4.1. Objetivos

4.1.1. *Objetivo General*

Contribuir a la mejora en el desempeño y la comunicación de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.

4.1.2. *Objetivos Específicos*

- Redefinir la estructura organizacional de la empresa DKIMPORT S.A.
- Establecer un manual de funciones que favorezca a la organización y a la comunicación de la empresa DKIMPORT S.A.
- Fijar la relación costo/beneficio de la presente propuesta.

4.2. Justificación

El proceso organizacional por el que actualmente atraviesa la empresa DKIMPORT S.A. no permite que exista una coordinación entre colaboradores y figuras de mando producto de la falta de comunicación a la hora de encomendar una tarea, factor de gran importancia que se debe corregir. La puesta en marcha de este rediseño organizacional permitirá que la empresa DKIMPORT S.A. cuente con la capacidad de hacer frente a las eventualidades que pudieran aparecer en el futuro, innovándose para lograr que su administración vaya a la par con los cambios que se producen en el entorno organizacional.

Con la presente propuesta de rediseño organizacional se pretende optimizar la capacidad de los colaboradores de la empresa para que asuman la realización de las tareas de manera responsable y eficiente, definiendo funciones específicas para cada uno y evitando complicaciones como la duplicidad de puestos y el recargo de trabajo. Gracias a la aplicación de la propuesta la empresa DKIMPORT S.A. contará con la facultad de mejorar el rendimiento de sus colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo ya que se dividirán las tareas de manera equitativa y se plantearán objetivos a alcanzar.

4.3. Flujo de la propuesta



Figura 13. Proceso para el desarrollo de la propuesta

Fuente: Datos obtenidos de (Vive Madrid, 2020)

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.4. Análisis Situacional

Un análisis situacional se relaciona con el ambiente tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) de la empresa, brindando información acerca de su situación actual, lo que permite implementar mejoras. En el capítulo anterior y basado en las técnicas de investigación y herramientas de recolección de datos se detallan los problemas que actualmente atraviesa la empresa DKIMPORT S.A. determinándose una falta de organización y planificación administrativa, lo que ocasiona problemas como la duplicidad de tareas, el entorpecimiento en el trabajo logístico e incluso una falencia en la atención a los clientes, factores que de no modificarse pronto y realizando las correcciones apropiadas podrían perjudicar la buena imagen de la empresa.

El rediseño organizacional se da con la finalidad principal de tener un control del funcionamiento de las labores de cada colaborador en sus respectivos puestos de trabajo en el que se detallan las tareas a realizar y los objetivos a alcanzar, junto con el manual de organización y funciones que mejorara así la productividad de la empresa. En la siguiente tabla se puntualizan los inconvenientes detectados y las soluciones propuestas:

Tabla 16*Análisis Situacional de la empresa DKIMPORT S.A.*

Problema detectado	Se sugiere
No se cuenta con misión, visión, organigrama ni valores organizacionales dentro de la empresa.	Implementar estas herramientas organizacionales.
No se cuenta con un manual de funciones ni un organigrama actualizado que detalle la función de cada colaborador.	Elaborar un manual de funciones y documentar los procesos, además de actualizar el organigrama con los nuevos puestos.
No existen políticas internas que controlen el desenvolvimiento de los colaboradores.	Establecer políticas internas que permitan al colaborador conocer y cumplir las normas de la empresa.
No se cuenta con un manual de procedimientos.	Establecer un manual de procedimientos además de brindar capacitaciones diversas al personal para aprender a manejar todas las herramientas organizacionales propuestas.

Fuente: Datos de las encuestas y entrevista realizadas a los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.**Elaborado por:** Collao, P. y Duarte, S., (2022)

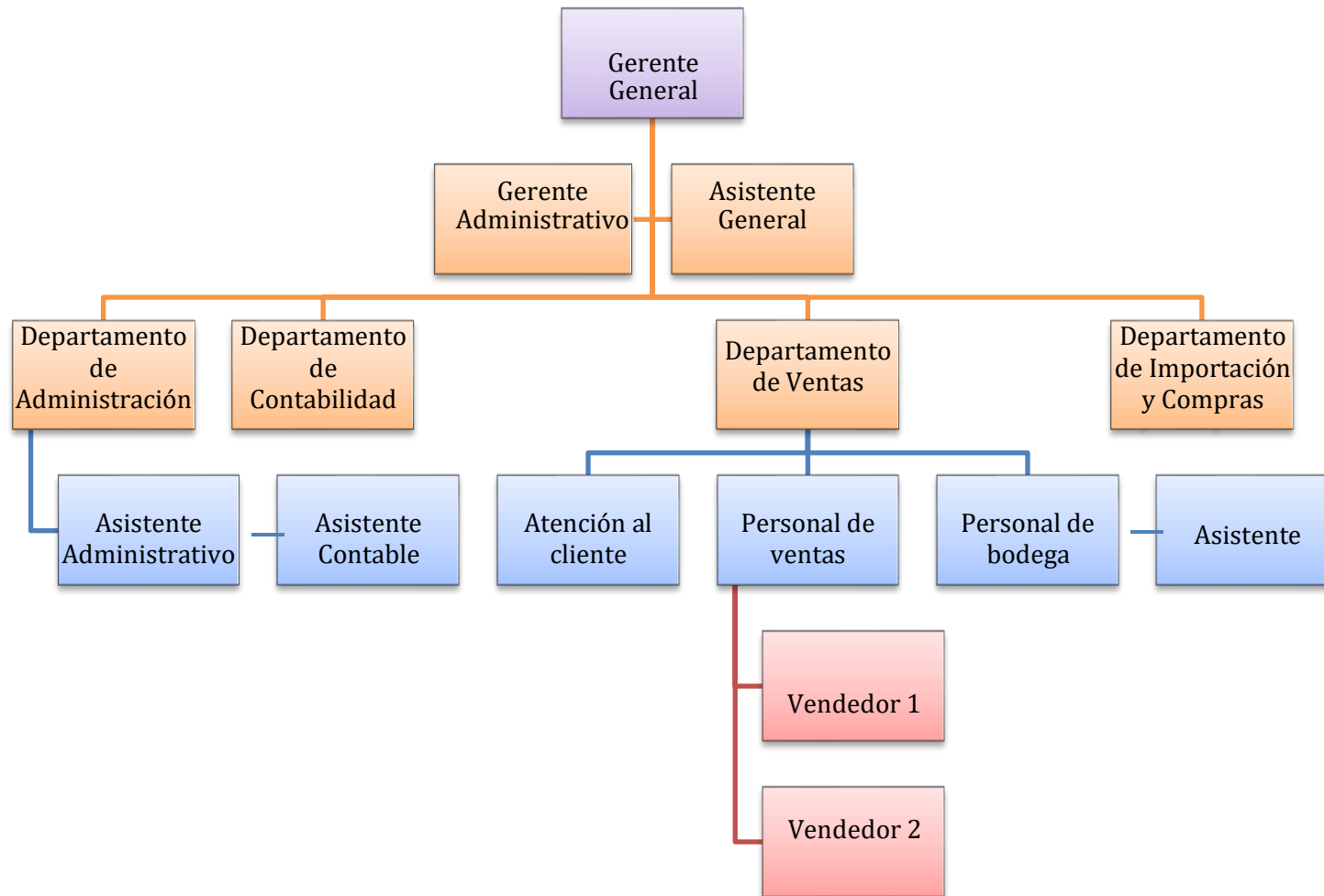


Figura 14. Organigrama actual de la empresa DKIMPORT S.A.
Fuente: Datos obtenidos de los colaboradores de la empresa DKIMPORT S.A.
Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.4.1 Análisis FODA

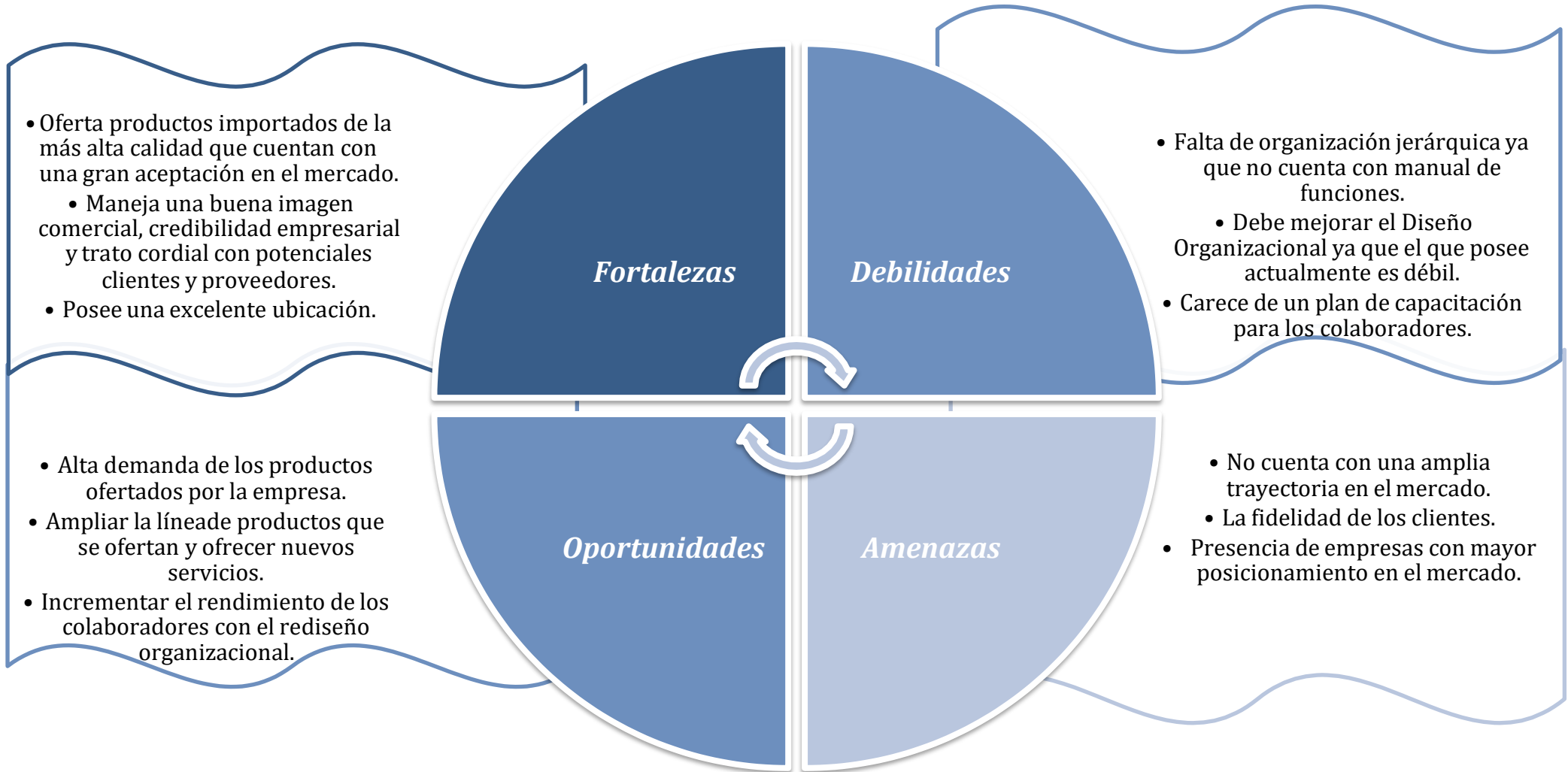


Figura 15. Análisis Estratégico con matriz FODA para la empresa DKIMPORT S.A.

Fuente: Análisis del Marco Teórico de la presente investigación.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 17

Matriz EFI para la empresa DKIMPORT S.A.

Factores Internos Determinantes	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		(Peso x Calificación)
Carece de manual de funciones (fuerte)	0,15	1	0,15
Mejorar el diseño organizacional (débil)	0,10	2	0,20
Carece de plan de capacitación para colaboradores (fuerte)	0,25	1	0,25
FORTALEZAS	50% (0,50)		(Peso x Calificación)
Ofrece productos importados de calidad (fuerte)	0,23	4	0,92
Tiene una buena localización (débil)	0,5	3	0,15
Maneja una buena imagen comercial y financiera (fuerte)	0,22	4	0,88
Total	100% (1,00)		2,55

Fuente: Datos tomados del análisis FODA

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Se señala en la matriz de evaluación de factores internos los puntos que representan una debilidad y las que podrían ser las fortalezas de la empresa, el valor obtenido es de 2,55 lo que refleja que la empresa presenta una institución ligeramente fuerte, a pesar de que se aproxima mucho a la posición estable por lo que se entiende que no presenta una estructura interna lo suficientemente fuerte a la que presenta la competencia, por lo que debe valerse de las fortalezas antes señaladas para mejorar su situación.

Las fortalezas presentan un porcentaje mayor frente a las debilidades (1,95 sobre 0,60) debido a que la empresa DKIMPORT S.A. cuenta con una excelente imagen comercial y financiera y los productos que ofrece son importados y de la más alta calidad, contado además con una ubicación comercial estratégica. No obstante, el carecer de un manual de funciones y de un plan de capacitación para sus colaboradores, además de que el diseño organizacional ya no es efectivo hace evidente que se deben eliminar dichas debilidades.

4.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 18

Matriz EFE para la empresa DKIMPORT S.A.

Factores Externos Determinantes	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		(Peso x Calificación)
No tiene amplia trayectoria en el mercado. (débil)	0,15	2	0,30
Empresas con mayor posicionamiento en el mercado. (fuerte)	0,20	1	0,20
Fidelidad de los clientes. (débil)	0,15	2	0,30
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		(Peso x Calificación)
Alta demanda de los productos ofertados (débil)	0,10	3	0,30
Incrementar el rendimiento con el rediseño organizacional (fuerte)	0,30	4	1,20
Ampliar línea de productos y ofrecer nuevos servicios (débil)	0,10	3	0,30
Total	100% (1,00)		2,60

Fuente: Datos tomados del análisis FODA

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Se señala en la matriz de evaluación de factores externos los puntos que representan una amenaza y las que podrían ser las oportunidades de la empresa, el valor obtenido es de 2,60 lo que refleja que la empresa se encuentra apta para neutralizar las amenazas expuestas aprovechando al máximo las oportunidades que se establecen, mejorando la comunicación y organización dentro de la empresa. Las oportunidades representan un porcentaje mayor frente a las amenazas (1,80 sobre 0,80) gracias a la alta demanda y amplia variedad de los productos que se ofertan, además de que con el rediseño organizacional la oportunidad de mejorar el rendimiento de los colaboradores y la oferta de nuevos servicios se espera un incremento en los ingresos de la empresa.

Se entiende que, al ser factores externos, la preferencia de los clientes y el hecho de no contar con una amplia trayectoria en el mercado, lo mismos no pueden ser controlados, por los que se deben aprovechar todas las oportunidades para no afectar la integridad de la empresa.

4.4.4 Análisis PESTEL

Tabla 19

Análisis PESTEL de la empresa DKIMPORT S.A.

POLÍTICO:

La estabilidad política es de vital importancia para empresas que se dedican a la importación de productos ya que equivale a la imagen que tienen los proveedores de otros países.

El actual gobierno ha realizado ajustes a las políticas comerciales con la intención de generar programas económicos que brinden estabilización fiscal con el fin de ofrecer seguridad jurídica, política y económica. Garantizando un ambiente favorable en el intercambio comercial y motivando la inversión extranjera que favorece a las relaciones comerciales.

ECONÓMICO:

En lo concerniente a economía, Ecuador se ubica en el lugar 63/192 por volumen de PIB, Durante el año 2021 las importaciones se incrementaron un 38,45% en relación al año 2020, las importaciones equivalen al 24,2% del PIB.

La inversión que realiza la empresa no representa un riesgo para el capital de la misma.

SOCIAL:

El alto índice de desempleo y subempleo, además del incremento de la inseguridad y la delincuencia en el país representan un factor negativo.

Los clientes y posibles clientes prefieren invertir su salario y ahorros en cubrir sus necesidades más básicas y dejan como una segunda opción la remodelación o ampliación de sus hogares, locales o lugares de trabajo. Sin embargo, aquellos que se deciden a hacerlo prefieren optar por productos nacionales que suelen ser más económicos sin prestar mucha atención a la calidad de los mismos, por lo que es de gran importancia para la empresa dar a conocer su amplia gama de cerámicas y porcelanatos importados y todas las ofertas y servicios que la empresa ofrece.

TECNOLÓGICO:

Gracias al constante avance de la tecnología la empresa debe verse en la necesidad de contratar colaboradores expertos en el área de Marketing y creación de contenido, ya que tanto las redes sociales como las diversas plataformas que existen en internet permiten crear mayor publicidad y llegar a un público mucho más variado.

Los medios tradicionales de publicidad de productos, como vallas publicitarias o publicaciones en revistas y periódicos, ya no son suficientes ni son el único medio para dar a conocer la amplia gama de productos que ofrece la empresa.

ECOLÓGICO:

La empresa no importa productos relacionados directamente con la contaminación ambiental, sin embargo, dentro de la misma se manejan políticas de desarrollo sostenible que se enmarcan en un buen manejo de los recursos materiales para evitar así desechos innecesarios que afecten el cuidado del medio ambiente.

LEGAL:

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones es la base jurídica que se utiliza para las importaciones en el Ecuador. Esta norma jurídica ha sido expedida con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan a la empresa prevenir que las autoridades aduaneras apliquen sanciones, además permite que los directivos de la empresa puedan desarrollar técnicas que sirvan para combatir las mismas lo que beneficia a la empresa reduciendo sus costos en las operaciones de comercio exterior.

Fuente: Análisis del Marco Teórico de la presente investigación.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.5 Desarrollo de Estrategias

Tabla 20

Propuesta de las Estrategias de Rediseño Organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.

Estrategias de Rediseño Organizacional					
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Porqué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Crear un departamento de Talento Humano.	Evaluar a los colaboradores aptos para el cargo.	Es fundamental un área de talento humano dentro de la empresa para un rediseño organizacional óptimo.	Segundo Semestre 2022	Gerente General
Planeación	Rediseñar el departamento comercial	Contratar personal apto para la realización de las tareas impuestas.	Con la ampliación de este departamento se disipa la sobrecarga laboral.	Segundo Semestre 2022	Gerente General
	Elaborar una lista de objetivos a alcanzar tanto a corto como mediano plazo.	Plantear y Desarrollar los objetivos a alcanzar por la empresa.	Se debe manejar un mejor enfoque de la empresa con objetivos y metas claras.	Segundo Semestre 2022	Gerente General
Organización	Elaborar un organigrama detallado, además de implementar misión, visión y valores organizacionales.	Detallar las funciones de cada colaborador en cada departamento, además de tener conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.	Mantener la organización de la empresa.	Segundo Semestre 2022	Gerente Administrativo
	Establecer un manual de organización y funciones para los colaboradores.	Definir el cargo y las funciones que debe desempeñar cada colaborador.	Organizar la estructura de la empresa.	Segundo Semestre 2022	Gerente Administrativo
Dirección	Capacitar a los colaboradores.	Efectuar charlas, talleres y conferencias.	Mejorar el rendimiento en cada una de las áreas de trabajo.	Periódicamente	Gerente Administrativo
	Procurar el bienestar de los colaboradores.	Agasajar fechas especiales (cumpleaños, navidad, etc.)	Promover un buen ambiente laboral y fomentar el compañerismo.	Periódicamente	Gerente Administrativo
Control	Evaluar a los colaboradores.	Valorar las competencias establecidas a cada colaborador.	Fomentar un óptimo desempeño en los colaboradores.	Periódicamente	Gerente Administrativo
	Instalar reloj biométrico.	Dar seguimiento a la asistencia y puntualidad de cada colaborador.	Controlar que los colaboradores cumplan con su horario de trabajo.	Periódicamente	Gerente Administrativo

Fuente: Análisis del Marco Teórico de la presente investigación.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 21

Cronograma de Actividades para el desarrollo de las estrategias propuestas a la empresa DKIMPORT S.A.

Actividades	Segundo Semestre - 2022																									
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
PLANEACIÓN																										
Evaluar a los colaboradores aptos para el cargo de jefe de talento humano.	■	■																								
Contratar colaboradores que se asocien al perfil solicitado para el rediseño de los diversos departamentos de la empresa.			■	■																						
Desarrollar los objetivos a seguir de la empresa.					■	■																				
ORGANIZACIÓN																										
Socializar el organigrama, misión, visión y valores de la empresa.							■	■																		
Definir el cargo y las funciones que debe desempeñar cada colaborador.									■	■																
DIRECCIÓN																										
Efectuar capacitaciones para los colaboradores.											■	■	■	■												
Realizar integraciones entre colaboradores.															■	■										
CONTROL																										
Evaluar periódicamente a los colaboradores.																	■	■	■	■						
Controlar que se respete la hora de entrada y salida.																					■	■	■	■		

Fuente: Análisis del Marco Teórico de la presente investigación.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.6 Plan de Acción

4.6.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Misión. “Ser una empresa rentable que comercialice y distribuya cerámicas y porcelanatos de primera calidad, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes y brindando una excelente atención y calidad en los servicios que se brindan, manteniéndonos como una empresa líder en el sector.”

Visión. “Definirse como una empresa líder en el país, gracias a la importación de cerámicas y porcelanatos de la más alta calidad, con productos innovadores y precios competitivos y altamente comprometidos con la atención al cliente gracias al personal ampliamente capacitado, quienes están orientados para garantizar un servicio integral.”

Valores Organizacionales. Los valores organizacionales que se adaptan mejor a la estructura de la empresa DKIMPORT S.A. son los siguientes:

- Compromiso. Un equipo comprometido con sus labores alcanzará los objetivos propuestos.
- Responsabilidad. Un equipo responsable de sus acciones tomará mejores decisiones.
- Trabajo en Equipo. Fomenta la participación e intercambio de información y conocimientos.
- Puntualidad. Se gestiona el tiempo priorizando labores importantes para cumplir obligaciones.
- Adaptabilidad. Los cambios y el aprendizaje son continuos por lo que se debe estar preparado.

4.6.2 Organigrama.

En la figura 14 se observa el organigrama con el que actualmente se maneja la empresa DKIMPORT S.A., observándose que consiste en una estructura muy básica con la que ya no se puede seguir manejando la empresa debido al crecimiento que ha presentado la misma en los últimos años. A continuación, en la figura 16, se grafica el rediseño del organigrama propuesto para la empresa, el mismo que tiene como finalidad detallar la gestión administrativa de la empresa y la convivencia entre colaboradores, especificando la que desde ahora será la estructura interna de la empresa y a los principales responsables de dirigirla, indicando la jerarquía de cada departamento y la relación que existe entre colaboradores, detallando así una nueva estructura organizacional mediante la cadena de mando, en la que se amplían departamentos, como el comercial, implementando un área de marketing y relaciones públicas, además de agregar nuevos departamentos como el de talento humano.

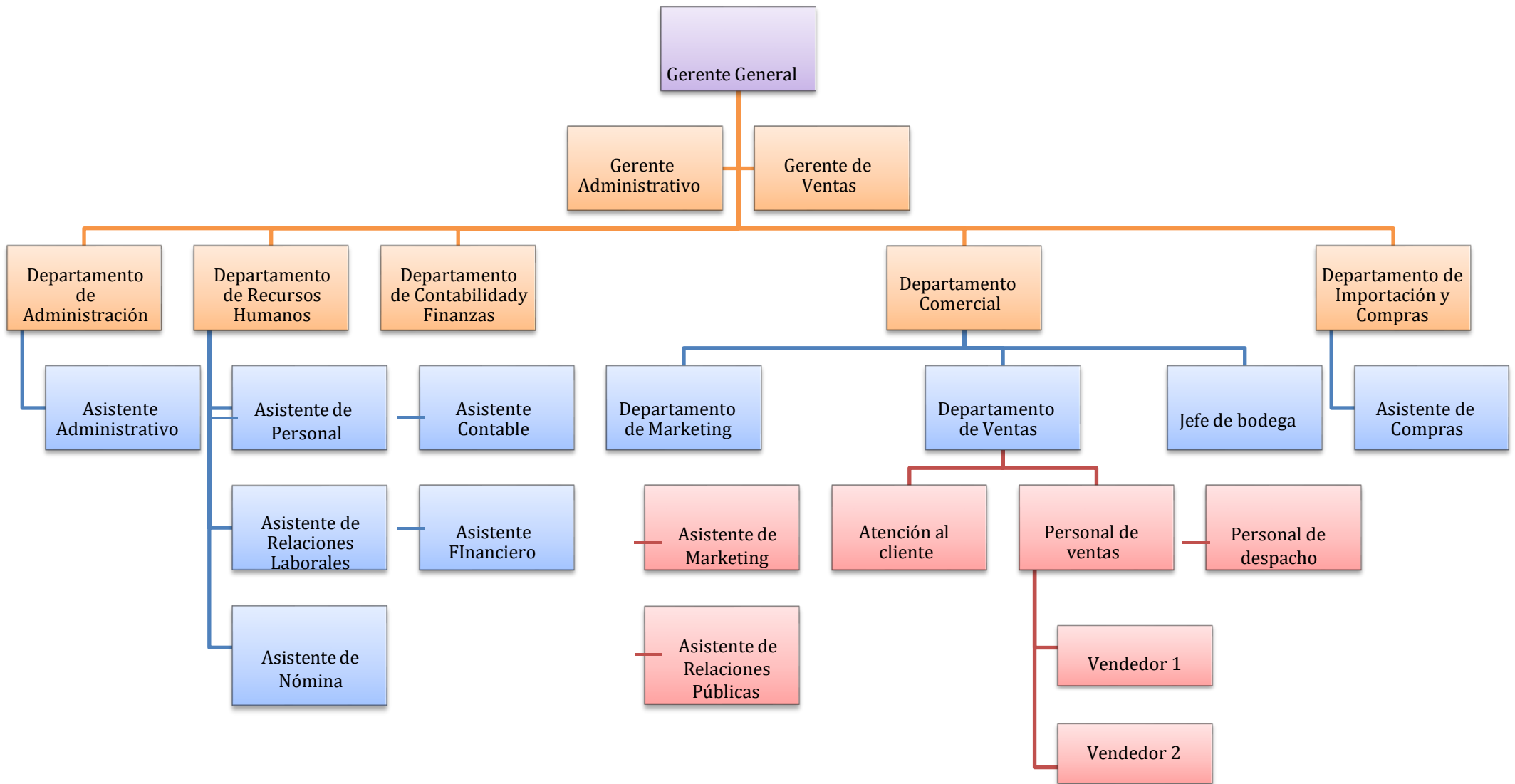


Figura 16. Propuesta de Organigrama para la empresa DKIMPORT S.A.

Fuente: Datos proyectados para la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.6.3 Políticas de Trabajo

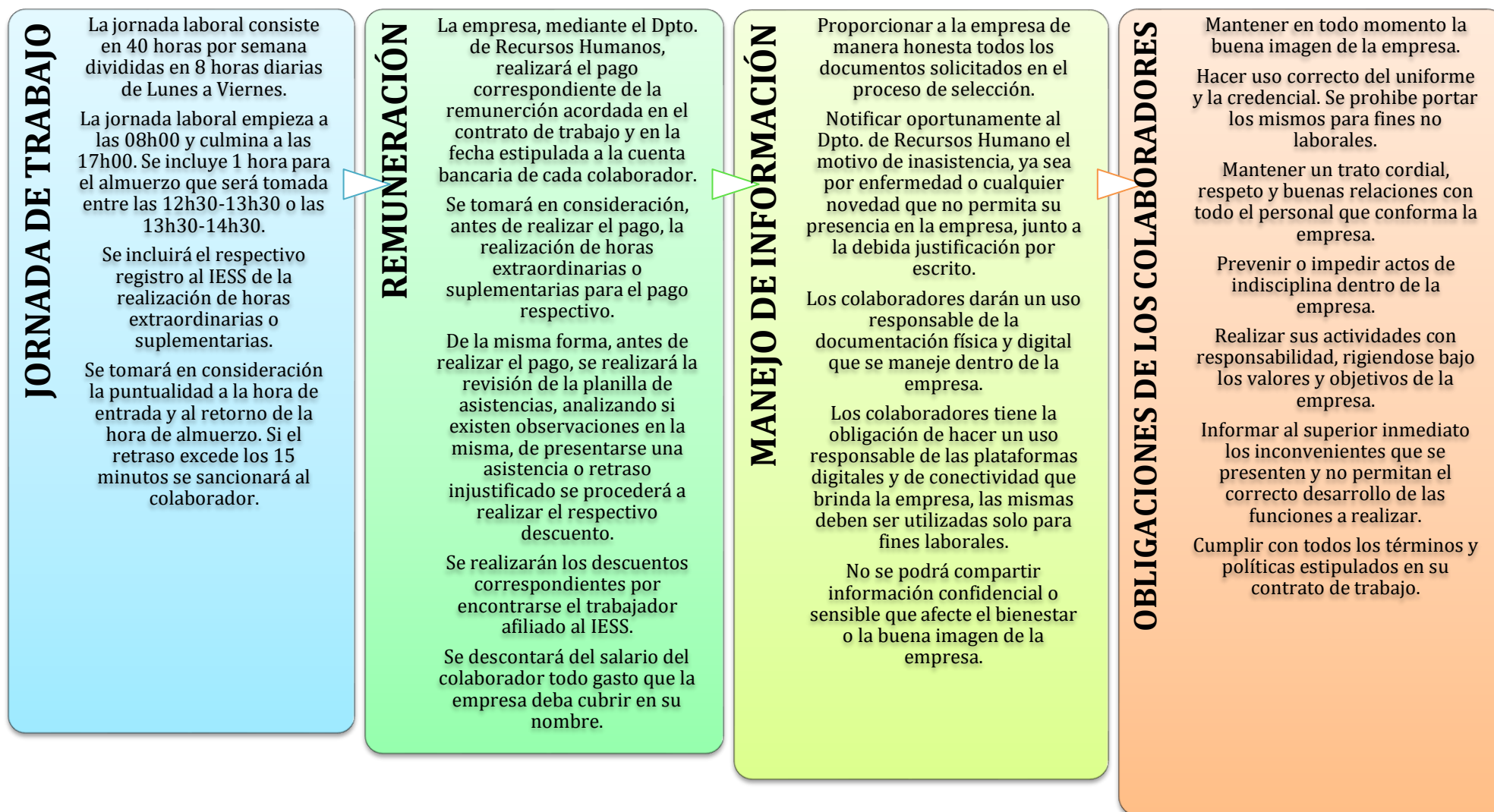


Figura 17. Propuesta de Políticas de trabajo para la empresa DKIMPORT S.A

Fuente: Datos proyectados para la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.6.4 Manual de Organización y Funciones

Tabla 22

Manual de Funciones del Gerente General

Nombre del cargo:	Gerente General
Nombre del departamento:	Gerencia
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo • Gerente de Ventas • Dpto. de Administración • Dpto. de Recursos Humanos • Dpto. de Contabilidad y Finanzas • Dpto. Comercial • Dpto. de Importación y Compras
Supervisado por:	
Formación:	Licenciatura en Administración de Empresas o ciencias afines.
Experiencia:	5 años en gestión organizacional o cargos afines.
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el grupo de trabajo. • Representar legalmente a la empresa en actos judiciales y extrajudiciales.
Competencias:	Liderar, coordinar y supervisar todas las acciones que se lleven a cabo dentro de la empresa de manera eficiente.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Responsabilidad • Liderazgo • Trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Empatía
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores que permitan alcanzar el éxito, estableciendo objetivos y metas específicas. • Responder por las actividades operativas que aseguren el buen funcionamiento y la productividad de la empresa. • Administrar de manera eficiente los recursos materiales y humanos de la empresa. • Crear un ambiente en el que los colaboradores alcancen las metas fijadas en el menor tiempo posible y optimizando los recursos disponibles. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 23*Manual de Funciones del Gerente Administrativo*

Nombre del cargo:	Gerente Administrativo
Nombre del departamento:	Gerencia
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Administración • Jefe del Dpto. de Recursos Humanos • Jefe del Dpto. de Contabilidad y Finanzas
Supervisado por:	Gerente General
Formación:	Licenciatura en Administración de Empresas o ciencias afines.
Experiencia:	5 años en gestión organizacional o cargos afines.
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo al mando, luego del Gerente General. • Realiza el proceso administrativo (planea, organiza, direcciona y controla) las actividades que se realizan dentro de la empresa.
Competencias:	Organizar, planificar y orientar la obtención de resultados en el trabajo colaborativo, manteniendo una comunicación asertiva.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Responsabilidad • Liderazgo • Trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Empatía
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar control y seguimiento en los procesos ejecutados por la empresa. • Supervisar que los colaboradores cumplan con las políticas y objetivos de la empresa. • Brindar apoyo eficaz a la gestión de Gerencia. • Tratar programas organizacionales, estratégicos, financieros, entre otros. • Reportar a gerencia general la medición y cumplimiento de los objetivos alcanzados. • Coordinar las relaciones internas y externas de la empresa.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 24*Manual de Funciones del Gerente de Ventas*

Nombre del cargo:	Gerente de Ventas
Nombre del departamento:	Gerencia
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Contabilidad y Finanzas • Jefe del Dpto. Comercial • Jefe del Dpto. de Importación y Compras
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo
Formación:	Ingeniería Comercial, Licenciatura o Ingeniería en Marketing y Publicidad o ciencias afines.
Experiencia:	5 años en gestión organizacional o cargos afines.
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Tercero al mando, luego del Gerente General y del Gerente Administrativo. • Explora y evalúa la demanda del producto a comercializar con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas.
Competencias:	Organizar, planificar y orientar la obtención de resultados en el trabajo colaborativo, manteniendo una comunicación asertiva.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Responsabilidad • Liderazgo • Trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Empatía
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y manejar el presupuesto de ventas para la empresa. • Examinar el volumen de costos, ventas y utilidades. • Brindar apoyo eficaz a la gestión de Gerencia. • Dar seguimiento al ámbito de la importación y comercialización de los productos que ofrece la empresa. • Preparar los reportes de gestión u otros relacionados, requeridos por el jefe inmediato.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 25*Manual de Funciones del Departamento de Administración*

Nombre del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Departamento de Administración • Asistente Administrativo
Nombre del departamento:	Departamento de Administración
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Recursos Humanos • Dpto. de Contabilidad y Finanzas • Dpto. Comercial • Dpto. de Importación y Compras
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo
Formación:	<p>Jefe: Licenciatura en Administración de Empresas o ciencias afines.</p> <p>Asistente: Estudios en Administración de Empresas o ciencias afines.</p>
Experiencia:	<p>Jefe: 5 años en gestión organizacional o cargos afines.</p> <p>Asistente: 3 años en gestión organizacional o cargos afines.</p>
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir en el proceso administrativo que se realiza dentro de la empresa. • Velar porque se alcancen los objetivos establecidos por la empresa.
Competencias:	Implementar estrategias y definir planes que permitan coordinar las actividades a desarrollar por la empresa, determinando como se deben llevar a cabo y quien debe encontrarse a cargo de ello.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Puntualidad • Adaptabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza y verifica la realización del cierre de compras o ventas y los procesos de cobro o pagos correspondientes. • Controlar y tramitar los procesos de pago a proveedores, acreedores y nómina de la empresa. • Colaborar en la administración de los recursos, tanto humanos como financieros, con los que cuenta la empresa, de manera eficiente, para asignar los recursos necesarios a los diversos departamentos. • Participar en la gestión y liquidación del proceso de pago de los impuestos correspondientes a la empresa, además de llevar un control y registro de la documentación inherente al caso.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 26*Manual de Funciones del Departamento de Recursos Humanos*

Nombre del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Departamento de Recursos Humanos • Asistente de Relaciones Laborales • Asistente de Personal • Asistente de Nómina
Nombre del departamento:	Departamento de Recursos Humanos
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Contabilidad y Finanzas • Dpto. Comercial • Dpto. de Importación y Compras
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo • Jefe del Departamento de Administración
Formación:	<p>Jefe: Licenciatura en Gestión del Talento Humano y Relaciones Laborales o ciencias afines.</p> <p>Asistentes: Estudios en Gestión del Talento Humano y Relaciones Laborales o ciencias afines.</p>
Experiencia:	<p>Jefe: 5 años en gestión del talento humano o cargos afines.</p> <p>Asistentes: 3 años en gestión del talento humano o cargos afines.</p>
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Particularizar los requerimientos y necesidades de cada departamento para dar una respuesta oportuna. • Avalar que los colaboradores de la empresa se alineen a los compromisos y las competencias planteadas por la misma, además de que presenten los resultados requeridos y perciban una remuneración adecuada.
Competencias:	Implementar estrategias y definir planes que permitan coordinar las actividades a desarrollar por la empresa, determinando como se deben llevar a cabo y quien debe encontrarse a cargo de ello.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Puntualidad • Adaptabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño de los colaboradores. • Gestionar los procesos de la compañía relacionados con los expedientes de salud y la seguridad social de los colaboradores. • Llevar las relaciones laborales y el sistema de remuneración de los colaboradores. • Velar por el cumplimiento del debido funcionamiento de la empresa, colaborando en su administración y manteniendo la armonía laboral.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 27*Manual de Funciones del Departamento de Contabilidad y Finanzas*

Nombre del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas • Asistente Contable • Asistente Financiero
Nombre del departamento:	Departamento de Contabilidad y Finanzas
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Comercial • Dpto. de Importación y Compras
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo • Jefe del Departamento de Administración • Jefe del Departamento de Talento Humano
Formación:	<p>Jefe: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA), Finanzas o ciencias afines.</p> <p>Asistentes: Estudios en Contabilidad y Auditoría (CPA), Finanzas o ciencias afines.</p>
Experiencia:	<p>Jefe: 5 años en gestión financiera o cargos afines.</p> <p>Asistentes: 3 años en gestión financiera o cargos afines.</p>
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos económicos con los que cuenta la empresa. • Verificar, Registrar y Supervisar débitos y créditos de la empresa.
Competencias:	Implementar estrategias y definir planes que permitan coordinar las actividades a desarrollar por la empresa, determinando como se deben llevar a cabo y quien debe encontrarse a cargo de ello.
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Puntualidad • Adaptabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las entradas y salidas que se producen en las cuentas bancarias de la empresa y mantener un control sobre las operaciones que se realizan. • Registrar los cierres mensuales y anuales, la gestión para el pago de impuestos y todos los movimientos y transacciones contables de la empresa. • Aportar en la compra de recursos para la empresa y realizar el informe del manejo de los mismos. • Auditar y reportar de manera periódica a sus superiores el estado financiero en el que se encuentra la empresa. • Mantener al día las obligaciones contables, financieras y tributarias de la empresa, además de realizar el cálculo de costos y presupuestos.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 28*Manual de Funciones del Departamento Comercial*

Nombre del cargo:	Jefe del Departamento Comercial	
Nombre del departamento:	Departamento Comercial	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Marketing • Departamento de Ventas • Área de Bodega • Departamento de Importación y Compras 	
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo • Jefe del Departamento de Administración • Jefe del Departamento de Talento Humano • Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas 	
Formación:	<p>Jefe: Ingeniería Comercial, Licenciatura en Marketing y Ventas o ciencias afines.</p> <p>Asistentes: Estudios en Ingeniería Comercial, Licenciatura en Marketing y Ventas o ciencias afines.</p>	
Experiencia:	<p>Jefe: 5 años en gestión comercial o cargos afines.</p> <p>Asistentes: 3 años en gestión comercial o cargos afines.</p>	
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar y determinar la oferta y demanda de los productos que comercializa la empresa. • Efectuar estrategias relacionadas a mantener e incrementar las ventas de los productos que ofrece la empresa. 	
Competencias:	Implementar estrategias y definir planes que permitan coordinar las actividades a desarrollar por la empresa, determinando como se deben llevar a cabo y quien debe encontrarse a cargo de ello.	
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Adaptabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la buena imagen de la empresa ofreciendo confianza y credibilidad, además de manejar estrategias de comunicación, investigación y desarrollo para la publicidad y ventas. • Revisar y puntualizar la rentabilidad del mercado y las variaciones con relación a periodos anteriores. • Elaborar el récord de ventas mensual y anual de cada producto, además del plan de marketing y ventas. • Dirigir y supervisar el análisis mensual de cada vendedor, el análisis comparativo frente a la competencia, las proyecciones y estimaciones de ventas. • Conservar el orden en las diferentes áreas de la bodega para una fácil localización y manipulación del producto. • Realizar un control interno mediante inventario físico de los productos ofertados. • Gestionar y supervisar el despacho de la mercadería. 	

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 29*Manual de Funciones del Departamento de Importación y Compras*

Nombre del cargo:	Jefe del Departamento de Importación y Compras	
Nombre del departamento:	Departamento de Importación y Compras	
Supervisa a:		
Supervisado por:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Administrativo • Jefe del Departamento de Administración • Jefe del Departamento de Talento Humano • Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas • Jefe del Departamento Comercial 	
Formación:	<p>Jefe: Ingeniería en Comercio Exterior, Licenciatura en Negociación Comercial Internacional o ciencias afines.</p> <p>Asistentes: Estudios en Ingeniería en Comercio Exterior, Licenciatura en Negociación Comercial Internacional o ciencias afines.</p>	
Experiencia:	<p>Jefe: 5 años en gestión comercial o cargos afines.</p> <p>Asistente: 3 años en gestión comercial o cargos afines.</p>	
Propósitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar toda la información referente a los proveedores del exterior y su respectiva evaluación. • Dirigir los informes de costos y tiempos de compras internacionales que luego dará a conocer a sus superiores. 	
Competencias:	Implementar estrategias y definir planes que permitan coordinar las actividades a desarrollar por la empresa, determinando como se deben llevar a cabo y quien debe encontrarse a cargo de ello.	
Valores Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Adaptabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso de importaciones: liquidar la mercadería para ingresarla al inventario de la empresa y facturarla al cliente. • Negociar con los proveedores y manejar los acuerdos de cobro/pago. • Elaborar el registro de importaciones para verificar los tiempos de nacionalización del producto, además de disponer de la documentación necesaria que sirva como respaldo para el ingreso de la mercadería al país. • Verificar que la empresa reciba el pedido bajo las mismas condiciones que fueron solicitadas. • Verificar que todas las facturas relacionadas a compras a proveedores, y agentes de carga nacionales e internacionales sean contabilizadas y derivadas al departamento de contabilidad y finanzas de la empresa. • Solicitar cotizaciones a los proveedores para su posterior análisis. 	

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

4.7 Análisis Financiero

4.7.1 Análisis costo-beneficio de la propuesta

Tabla 30

Cálculo de los costos de la creación y ampliación de departamentos en la empresa DKIMPORT S.A.

Colaborador a contratar	Sueldo Mensual	Fondo de Reserva (8.33%)	Aporte Personal (9.45%)	Neto a Recibir	Aporte Patronal (11.15%)	Décimo Tercer Sueldo (SM/12)	Décimo Cuarto Sueldo (SB/12)	Vacaciones (SM/24)	Total de Nómina Mensual	Total de Nómina Anual
Jefe del Dpto. de Recursos Humanos	\$ 550.00	\$ 45.82	\$ 51.98	\$ 543.84	\$ 61.33	\$ 45.83	\$ 35.41	\$ 22.92	\$ 761.31	\$ 9,135.72
Jefe del Dpto. Comercial	\$ 550.00	\$ 45.82	\$ 51.98	\$ 543.84	\$ 61.33	\$ 45.83	\$ 35.41	\$ 22.92	\$ 761.31	\$ 9,135.72
Asistente de Relaciones Laborales	\$ 350.00	\$ 29.16	\$ 33.08	\$ 346.08	\$ 39.03	\$ 29.17	\$ 35.41	\$ 14.58	\$ 497.35	\$ 5,968.20
TOTAL	\$ 1,450.00	\$ 120.80	\$ 137.04	\$ 1,433.76	\$ 161.69	\$ 120.83	\$ 106.23	\$ 60.42	\$ 2,019.97	\$ 24,239.64

Fuente: Datos proyectados para la empresa DKIMPORT S.A.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

La tabla 30 detalla los costos mensuales y anuales en los que debe incurrir la empresa en lo referente a la contratación de colaboradores para conformar el departamento de Recursos Humanos y para la ampliación del departamento Comercial, mismos que son fundamentales dentro del rediseño organizacional de la empresa, quienes aportaran al desarrollo de la misma a través de la creación de políticas que permitan mejorar el rendimiento de los colaboradores en las diversas áreas de trabajo.

Tabla 31*Costos de elaboración de las estrategias propuestas para la empresa DKIMPORT S.A.*

Estrategias	Costo mensual	Costo anual
Crear el Dpto. de Recursos Humanos.	\$ 1,258.66	\$ 15,103.92
Rediseñar el Dpto. Comercial.	\$ 761.31	\$ 9,135.72
Implementar una pizarra informativa para dar a conocer el manual de organización y funciones para los colaboradores.	\$ 3.00	\$ 36.00
Capacitar a los colaboradores.	\$ 50.00	\$ 600.00
Evaluar a los colaboradores.	\$ 25.00	\$ 300.00
Promover un buen ambiente laboral entre colaboradores (agasajo de fechas especiales).	\$ 20.00	\$ 240.00
Instalar un reloj biométrico.	\$ 16.50	\$ 198.00
TOTAL	\$ 2,134.47	\$ 25,613.64

Fuente: Datos proyectados para la empresa DKIMPORT S.A.**Elaborado por:** Collao, P. y Duarte, S., (2022)**Tabla 32***Relación Costo-Beneficio de las estrategias para la empresa DKIMPORT S.A.*

COSTOS		BENEFICIOS	
Crear el Dpto. de Recursos Humanos.	\$ 15,103.92	Elaborar las metas y objetivos estratégicos que permitan mejorar la efectividad y productividad de la empresa.	\$ 20,500.00
Rediseñar el Dpto. Comercial.	\$ 9,135.72	Desarrollar proyectos que permitan acaparar un mercado más amplio.	\$ 12,000.00
Implementar una pizarra informativa para dar a conocer el manual de organización y funciones para los colaboradores.	\$ 36.00	Mejorar las relaciones públicas, la atención al cliente y las ventas de cada colaborador.	\$159.10
Capacitar a los colaboradores.	\$ 600.00	Optimizar el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento oportuno de sus funciones.	\$ 1,000.00
Evaluar a los colaboradores.	\$ 300.00	Permitir que los colaboradores conozcan y mejoren las falencias en su área de trabajo, mejorando su productividad.	\$ 2,200.00
Promover un buen ambiente laboral entre colaboradores.	\$ 240.00		
Instalar un reloj biométrico.	\$ 198.00		
TOTAL DE COSTOS ANUALES	\$ 25,613.64	TOTAL DE BENEFICIOS ANUALES	\$ 35,859.10

Fuente: Datos proyectados para la empresa DKIMPORT S.A.**Elaborado por:** Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Tabla 33
Criterios del coeficiente Costo-Beneficio

Relación	Descripción del Criterio
C/B >1	La aplicación del proyecto es viable, se incurre en ganancias.
C/B =1	Los costos igualan a los beneficios, no se incurren en pérdidas ni ganancias.
C/B <1	La aplicación del proyecto no es viable, se incurre en pérdidas.

Elaborado por: Collao, P. y Duarte, S., (2022)

Para calcular que las estrategias planteadas para la empresa DKIMPORT S.A. representen un beneficio para la misma se aplica la siguiente fórmula (CB=IE/VAC) siendo IE el indicador de efectividad (total de beneficios anuales) y VAC el valor actual de los costos del proyecto (total de costos anuales).

$$\begin{aligned} \text{Costo-Beneficio de la propuesta} &= \frac{\text{Total de beneficios anuales}}{\text{Total de costos anuales}} \\ &= \frac{\$ 35,859.10}{\$ 25,613.64} \\ \text{Costo-Beneficio de la propuesta} &= 1,40 \end{aligned}$$

Realizando los cálculos pertinentes y tomando a consideración lo que se detalla en la Tabla 33 referente a los criterios del coeficiente, se obtiene que la relación costo/beneficio es > 1, lo que garantiza la viabilidad de la puesta en práctica de la presente propuesta, siendo 1,40 el valor obtenido, demostrando que el monto de los beneficios es mayor a los costos totales y entendiendo así que por cada dólar que invierta la empresa para su rediseño organizacional se obtiene una ganancia de 0,40 ctvs., corroborando así la rentabilidad de la misma en el mercado actual y la importancia de aplicar las reformas detalladas ya que no solo se mejora el ámbito económico sino el ambiente interno, las relaciones laborales y la comunicación que se maneja dentro de la empresa.

Se calcula además una productividad del 40% referente a los beneficios que se obtendrán con la puesta en práctica de la propuesta ya que los cálculos indican que la viabilidad de la misma permitirá a la empresa mejorar no solo en el ámbito administrativo ya que a la par se obtendrán beneficios en el rendimiento de los colaboradores y por ende en las ventas mensuales lo que permitirá que la empresa tenga ingresos anuales favorables que justifiquen la inversión realizada.

CONCLUSIONES

Mediante la realización de un análisis exhaustivo se determinó la situación organizacional en la que se encuentra la empresa, evidenciando que DKIMPORT S.A. presenta una estructura organizacional que no corresponde a la realidad actual de la compañía, lo que resulta insuficiente para un óptimo desempeño de los colaboradores, por lo que se determina que existe la necesidad de un rediseño organizacional en el ámbito administrativo que permita delimitar las relaciones jerárquicas dentro de cada departamento de la empresa así como las tareas asignadas a cada colaborador con el fin de evitar la desorganización y el choque de funciones que provoquen una confusión en la realización de tareas asignadas lo que se refleja en una pérdida de tiempo y de recursos y por ende en un bajo rendimiento dentro de la empresa.

Para el desarrollo del rediseño organizacional que contribuya a un mejor desempeño se tomó en cuenta la opinión de los colaboradores, quienes manifiestan su incomodidad por el hecho de no contar con un manual de organización y funciones actualizado donde se detallen sus labores específicas además de no tener muy claros los objetivos, valores, reglamentos y normas de la empresa, lo que refleja cierta desorganización administrativa y un mal desarrollo en la gestión de los procesos. Se considera que el organigrama que presenta actualmente la empresa no es funcional ya que no refleja una verdadera asignación de responsabilidades, además a pesar de existir buenas relaciones interpersonales entre colaboradores existe un bajo nivel comunicacional entre departamentos y con los encargados de cada departamento lo que demora la realización de actividades, evidenciando así que la empresa carece de una estructura funcional que no permite disponer de una administración eficiente.

Con el fin de plantear las acciones adecuadas que favorezcan el rediseño de la estructura organizacional de la empresa, se concluye que la puesta en práctica de la propuesta permitirá realizar acciones correctivas que mejoren la organización administrativa de la empresa ya que en la propuesta del presente trabajo de investigación se rediseña el organigrama dentro del cual se amplían y crean nuevas áreas y departamentos de trabajo, además se implementan la misión, visión y valores organizacionales que son fundamentales para la estructura organizacional, se presenta también el manual de organización y funciones que describen los objetivos y las competencias que cada colaborador debe alcanzar para un óptimo desempeño en su área de trabajo, se dan a conocer las políticas de trabajo que manejará la empresa DKIMPORT S.A. y se demuestra la necesidad de brindar capacitaciones de manera periódica a los colaboradores en las diversas áreas de trabajo, garantizando así calidad en los servicios que ofrece la empresa.

RECOMENDACIONES

Habiendo identificado los factores a mejorar en base a lo expuesto en el análisis interno de la empresa, la matriz FODA, la entrevista, las encuestas realizadas y las observaciones de quienes realizaron la investigación, se evidencia que la implementación de la propuesta desarrollada en el cuarto capítulo de este trabajo de investigación permitirá a la empresa mejorar su rendimiento e incrementar su productividad, planteando estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de llevar a cabo de manera oportuna los procesos administrativos que permitan implementar de forma óptima los recursos, tanto económicos como de capital humano, que posee la empresa. Debe dejarse en claro a los colaboradores la misión, visión, valores organizacionales y objetivos de la empresa para que así logren cumplir las metas establecidas por la misma además de mejorar el ambiente laboral, el desempeño y la comunicación interna de la empresa.

La empresa DKIMPORT S.A. debe contar con colaboradores adaptables a un nuevo ambiente laboral y abiertos al cambio, por lo que dentro de la propuesta se recomienda la contratación de personal capacitado que conforme el Departamento de Recursos Humanos ya que es a dicha área a la que le corresponde, en conjunto con el área administrativa, poner en práctica el plan de rediseño organizacional de la empresa ejerciendo las funciones de organización y control para garantizar así la eficiencia en el cumplimiento de las funciones de los colaboradores. Se debe aprovechar al máximo el recurso de la publicidad como un factor para el posicionamiento de la empresa en el mercado, con la implementación del departamento de marketing deben crearse campañas y recursos publicitarios enfocados en las redes sociales y el marketing digital que permitan la captación de potenciales clientes.

Se recomienda la capacitación periódica de los colaboradores en temas relacionados a la gestión de procesos con la finalidad de permitir que puedan acoplarse de manera funcional en las diversas áreas de la empresa, además, de instruirlos en las actividades a desempeñar en su área de trabajo específica, esto con el fin de mantener la buena imagen de la empresa y mejorar la atención al cliente. También se debe monitorear el rendimiento de los colaboradores a través de evaluaciones en su desempeño para mejorar las deficiencias que se presenten en los procesos de desempeño laboral. El manual de organización y funciones propuesto junto con el rediseño del organigrama permitirán el mejoramiento de la eficiencia y la productividad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, N., & Bajaña, R. (2019). *Plan de rediseño organizacional para la empresa DUOPRINT-G S. A.* Obtenido de Repositorio Digital ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3218/1/T-ULVR-2816.pdf>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Baquerizo, P., & Zamora, A. (2020). *Plan de Diseño Organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S.A.* Obtenido de Repositorio Digital ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3570/1/T-ULVR-3136.pdf>
- Becerra, M., & Campos, F. (2014). *El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Boente, A., & Reyes, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Independently published.
- Cadena Lozano, J. B. (2017). *Gestión del pronóstico estratégico - Una herramienta de planificación en las empresas*. Obtenido de Biblioteca Digital CESA: <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2395>
- Cano Dominguez, V. B. (2019). *Diseño de plan organizacional para la empresa BLUECORP S.A.* Obtenido de Repositorio Digital UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42747/1/TESIS%20BLUECORP%20S.A.%20REVISOR.pdf>
- Capriotti, P. (2016). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Editorial Ariel.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Desarrollo de la estrategia de marketing digital. En *Marketing Digital*. México: Pearson.
- Chamorro, M. D. (2018). *Evaluación de programas fitosanitarios junto a una práctica cultural para el control de Moniliophthora roreri en cacao (Theobroma cacao)*. Obtenido de

Repositorio Digital UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14565/1/T-UCE-0004-A62-2018.pdf>

Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Ciriza, A. L. (2017). *La metodología de elaboración de un plan estratégico*. Obtenido de Asociación Navarra de Empresas de Consultoría ANEC: <https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/>

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos y los diseños*. Madris, España: CLACSO.

Congreso Nacional. (19 de 05 de 2005). *Código de Trabajo*. Quito-Ecuador: Registro Oficial No. 167. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/C%C3%93DIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paídos. Obtenido de <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Education.

Díaz Fernández, S. M. (2014). *Desarrollo de una ficha de observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales*. Obtenido de Universidad de Murcia: <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1088>

Díaz, E., & León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2º ed.). España: Paraninfo.

Espinoza Montes, C. (2014). *Metodología de Investigación Tecnológica, Pensando en Sistemas*. Obtenido de Repositorio UNCP: <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/1148/mit2.pdf?sequence=1>

García, C. D., & Ronquillo, T. E. (2019). *Plan de rediseño organizacional para la empresa KERÁMIKOS S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Digital ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3081/1/T-ULVR-2724>

- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2015). *Metodología de la Investigación*, quinta edición. México: Mc Graw-Hill Companies.
- James, E., & William, L. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning Editores.
- López, A., & Piedra, C. E. (2014). *Manejo de los recursos humanos, una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*. Virginia, Estados Unidos: The Nature Conservancy.
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Revista Digital Dialnet*, 61 -78.
- Monje Álvarez, C. A. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Surcolombiana: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Orellana Ramón, J. Z. (2015). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana : <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Ossorio, A. (2019). *Planeación Estratégica* . Madrid, España: CLACSO.
- Pérez Cristóbal, L. I. (2017). *Influencia del Diseño Organizacional en la eficiencia de las empresas Agroindustriales de exportación de TACNA. 2016*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Privada de TACNA: <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/454/P%C3%A9rez-Cristobal-Luz-Inghybor.pdf>
- Ramos, L. (2015). *Subsistemas de Control de Recursos Humanos*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Oriente : <https://udo.academia.edu/LeonardoRamos>

- Reyes Pilco, M. B. (2019). *Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6893/1/T2967-MDTH-Reyes-Plan.pdf>
- Sablsh, C. A. (2017). *Administración y Dirección de Empresas*. New York: https://www.academia.edu/43965204/ADMINISTRACI%C3%93N_Y_DIRECCI%C3%93N_DE_EMPRESAS.
- Sabogal, L., Amado, G., & Marín, M. (2015). *Modelo de Pensamiento Estratégico*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/MARELVY/pensamiento-estrategico-11217643>
- Toca Suárez, S. A. (2017). *Propuesta De diseño Organizacional en las Áreas Funcionales Administrativa y Comercial para la empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva - EMCUITIVA S.A. ESP*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Vive Madrid, J. C. (2020). *Plan de rediseño organizacional para la empresa Mecind mecánica industrial*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Repositorio Digital ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3528>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta a colaboradores.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de recopilar información para diseñar plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores acerca de la situación actual que presenta la empresa.

Instrucciones Generales: Responda las siguientes preguntas con total honestidad, debido a que serán de mucha utilidad al momento de resolver la problemática de estudio del tema planteado anteriormente.

Fecha: _____

Investigador: _____

FORMATO DE ENCUESTA A LOS COLABORADORES

1. ¿Se encuentra de acuerdo con la manera en la que se estructura la empresa DKIMPORT S.A.?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Indiferente		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
TOTAL		

2. ¿Considera usted que la actual estructura organizacional de la empresa, define las funciones de cada uno de los colaboradores?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		

3. ¿Existe un manual de funciones como guía para el correcto cumplimiento de los colaboradores?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		

4. ¿Tiene como cimientos acerca de la misión y visión de la empresa?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		

5. ¿Existen políticas internas que controlen el desenvolvimiento de los colaboradores?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		

6. ¿Considera usted que la empresa debe tener un manual de procedimientos?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Indiferente		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
TOTAL		

7. ¿Cómo considera usted que se maneja la información dentro de la empresa DKIMPORT S.A.?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Muy eficiente		
Eficiente		
Poco eficiente		
Deficiente		
TOTAL		

8. ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		


9. Indique. ¿Cuál es su grado de satisfacción general en la empresa DKIMPORT S.A.?, En escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
Insatisfecho		
Poco Insatisfecho		
Ni satisfecho ni insatisfecho		
Satisfecho		
Muy satisfecho		
TOTAL		

10. ¿Considera necesario un plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.?

Alternativa	F. Absoluta	F. Relativa
SI		
NO		
TOTAL		

Anexo 2. Formato de Guía de observación a colaboradores.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA DKIMPORT S.A.	
	
Investigación:	Fecha:
Observador:	
Área Observada del negocio:	
Objetivo de Ficha:	
Hora de Inicio:	Hora de Finalización:
Registro de actividades Observadas:	
Elaborado por:	