

Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Estudiante.

Michael Hernandy Carreño Saenz de Viteri¹

Estudiante.

Katherine Maritza Peñafiel Caicedo²

Co-autor:

MAE. Solange Resabala V.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Michael Hernandy Carreño Saenz de Viteri, Katherine Maritza Peñafiel Caicedo y Solange Resabala V. (2019): "Plan de diseño organizacional para la empresa representaciones y promotores LOFUM S.A. de la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-lofumsa.html>

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. de la ciudad de Guayaquil, para el mejoramiento del desempeño de las actividades de la organización. Se procedió a realizar una Investigación Descriptiva que permite representar el cómo es y cómo se manifiesta la problemática identificada dentro de la empresa través de la técnica de Cuestionario mediante el instrumento de la Entrevista. Así mismo, se realizó una Investigación de Campo facilitó las visitas a las instalaciones de la empresa objeto de estudio. Y se hizo una Investigación bibliográfica a través del desarrollo de la base teórica expuesta en donde se detalló teorías y definiciones acordes a la problemática presentada. Esto permitió explorar las causas, comprender y estudiar las potenciales características de la propuesta formulada, y la percepción que tienen todos los colaboradores.

¹ Estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Correo electrónico: maicoljack@hotmail.com

² Estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Correo Electrónico: maritza_katherine@hotmail.com

Palabras claves: Plan, diseño organizacional, empresa de servicio, limpieza y mantenimiento.

Clasificación JEL: O20, D21, L84.

**ORGANIZATIONAL DESIGN PLAN FOR THE COMPANY REPRESENTATIONS AND
PROMOTERS LOFUM S.A. FROM THE CITY OF GUAYAQUIL**

Student. Michael Hernandy Carreño Saenz de Viteri³

Studente. Katherine Maritza Peñafiel Caicedo⁴

Co-autor: MAE. Solange

Resabala V.

ABSTRACT

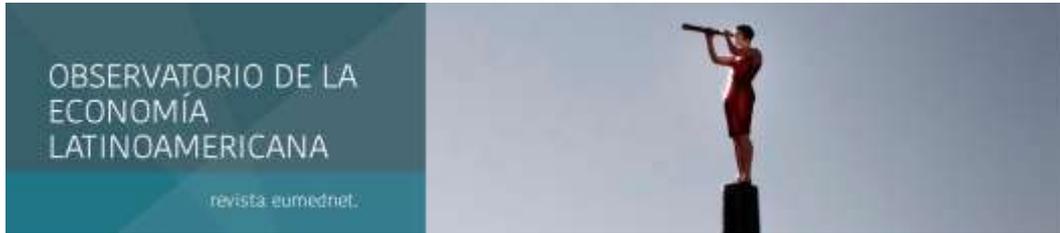
This research study aims to develop a plan for organizational design for company representations and promoters Lofum S.A. from the city of Guayaquil, for the improvement of the performance of the activities of the organization. We proceeded to carry out a descriptive research that allows to represent how it is and how manifests the problem identified within the company through the questionnaire technique through the instrument of the interview. Likewise, was a field research facilitated visits to the facilities of the company under study. And became a bibliographical research through the development of the exposed theoretical basis where was detailed theories and definitions according to the presented problematic. This allowed to explore the causes, understand and study the potential features of the proposal formulated, and the perception that all contributors have

Keywords: Plan, organizational design, service company, cleaning and maintenance.

Clasificación **JEL:** O20, D21, L84.

³Student of business engineering of the Universidad Laica Vicente Rocafuerte. E-mail: maicoljack@hotmail.com

⁴Student of business engineering of the Universidad Laica Vicente Rocafuerte. E-mail: maicoljack@hotmail.com



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo presentar un plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. de la ciudad de Guayaquil, para la búsqueda de una eficiencia operativa que facilite y ayude al mejoramiento del desempeño de las actividades internas que realiza la organización en la industria donde opera actualmente. Dicha organización ha trabajado con procesos informales, los cuales han sido llevados desde que inició su actividad económica. Esto generó la inexistencia de documentación interna, así como información precisa para mejorar su desempeño organizacional. Todo esto, ante la falta del establecimiento de funciones claras y la asignación de tareas específicas. Durante periodos anteriores, no ha podido brindar una adecuada atención. Como efecto de lo anterior, se originaron e incrementaron quejas, reclamos y muchas más inconformidades que incluso no ha sido comunicadas por parte de los clientes corporativos como particulares, lo que perjudicó la imagen de la organización, así como decreció sus ingresos. La propuesta estará enfocada a hacer más eficientes los procesos internos a través de un estudio científico y técnico donde se propondrán acciones pertinentes para aumentar su eficiencia mediante: la elaboración de manuales y controles internos adecuados y de una nueva estructura organizacional. Finalmente, la propuesta aplicará el modelo Labrada con sus diferentes etapas y fases.

1.1. Justificación de la Investigación

Los logros que se obtendrán al elaborar el presente plan de diseño organizacional será el mejoramiento del desempeño y la coordinación de los trabajos internos de la empresa, así como también el establecimiento de controles idóneos y pertinentes para los procesos más críticos que facilitarán la comunicación interna, especialmente entre los mandos directivos y mandos medios e inferiores que son parte del talento humano de la compañía, que generaron un clima negativo y de desconfianza para la compañía.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General de la Investigación

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.

1.2.2. Objetivo General de la Investigación

- Realizar un análisis del entorno actual e interno.

- Diseñar los recursos, exámenes y conductas de la estructura organizacional propuesto.
- Determinar estrategias que permitan el incremento de la eficiencia a través de indicadores que permita medir y mejorar sus rendimientos operativos y administrativos internos.

1.3. Idea a Defender

La elaboración de este plan de diseño organizacional, para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A., se fortalece la gestión administrativa incrementando la eficiencia.

1.4. Antecedentes Referenciales de Investigación

Constituida desde el 13 de noviembre del 2006 bajo la razón social de “REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A.” cuyo domicilio se encuentra en la ciudad de Guayaquil con Registro Único de Contribuyente # 0992485515001. Inició su actividad económica principal de “N8121.00 Limpieza General No Especializada” con un capital suscrito de USD 13.000 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019),

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Diseño Organizacional

“El diseño organizacional es el proceso de adaptar la estructura de una empresa acorde a las actividades, competencias y obligaciones que ayuden a tener un control y toma de resolución oportunas a todos los niveles para mejorar el desempeño organizacional” (González, 2013, pág. 24).

2.1.1. Etapas del Diseño Organizacional.

Según González (2013) establece que toda organización está representada por elementos o recursos que deben ser alineado para alcanzar un objetivo común, entre los que se destacan: Ápice estratégico, Línea media, Núcleo de operaciones, Tecnoestructura y Staff de apoyo (p. 28).

2.2. Modelos de Diseños Organizacionales.

2.2.1. Modelo Daft.

“Analiza la situación actual de la empresa considerando dos componentes: análisis del ambiente externo e interno; y, la situación de la administración estratégica” (Yagual, 2013, p. 21).

2.2.2. Modelo Labrada

“Es la aplicación de un enfoque estratégico, teniendo en cuenta las políticas o reglas que permitan automatizar la toma de resolución” (Yagual, 2013, p. 21). Se consideran cuatro fases: análisis organizacional, proyección estratégica, diseño de procesos y estructura organizacional.

2.2.3 Análisis de Porter

Al aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, muchas empresas pueden anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad que se presenten dentro del mercado o la industria donde operen, así como buscar ventajas que les permitan diferenciarse en el mercado (González, 2013, p. 17).

2.2.4. Planificación Estratégica

Se define como un proceso cíclico para el establecimiento de objetivos, estrategias, metas y actividades a través del análisis de datos e información interna y externa para mejorar la competitividad (Torres & Vives, 2017, p. 26).

2.2.5. Balanced Scorecard (BSC)

“Es una herramienta que permite focalizar los recursos y el talento de una empresa hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de su contribución” (González, 2013, p. 17).

2.2.6. Manuales de Procedimientos

Según Carrera, Martínez y Pérez (2013) definen al manual de procedimiento como: “el manual administrativo cuyo texto recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea desarrollada correctamente” (pág. 28).

2.2.7 Procesos

“Es el grupo de materiales, de infraestructura, de conocimiento, de equipos y de talento humano que generan una ventaja competitiva a la compañía, genera un valor agregado para los clientes de sus productos/servicios para satisfacer sus requerimientos” (Santana & Nagua, 2015, p. 23).

2.2.8 Diseño de Proceso.

“El diseño de un proceso se origina mediante el conocimiento de cada una de las actividades que le conforman y establecer aquellas que realmente son necesarias y óptimas para su adecuado funcionamiento” (Santana & Nagua, 2015, pág. 27).

2.2.9. Diagrama de Flujo.

“Es una esquematización que emplea símbolos gráficos para representar las actividades que forman parte de un proceso” (Chazi, 2016, pág. 27).

2.2.10. Análisis Costo/Beneficio.

Es una técnica de evaluación económica que contabiliza de costos y resultados en términos monetarios (Moreno, 2017, p. 22).

2.2.11. Eficiencia

Según Valarezo (2016) define a eficiencia como: “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada” p. 4.

2.3. Marco Conceptual.

Estrategia: Es un conjunto de las reglas que aseguran el alcance de objetivos organizacionales.

Jerarquía: Establece y facilita un orden de autoridad y responsabilidad.

3. METODOLOGÍA

3.1. Métodos de Investigación.

El presente estudio utilizó la Investigación Cualitativo, donde se consideró a Investigación Descriptiva través de la técnica de Cuestionario mediante el instrumento de la Entrevista. Así mismo, se usó la Investigación de Campo mediante el instrumento de la Observación. Y se hará una Investigación bibliográfica a través de la revisión de teorías y definiciones importantes. El levantamiento de información se realizó en los meses de octubre del año 2018 a febrero del año 2019, con un total de 64 visitas efectuadas en días laborales y consideró como población a los 30 colaboradores de la compañía.

3.2. Resultados.

- Se determinó que se elabore el diseño organizacional, establezca su estructura funcional y la creación de un manual de funciones que mejorarán la atención proporcionada a los clientes.
- Se determinó la necesidad de elaborar Manuales y Procedimientos como factores claves para optimizar la estructura empresarial.

4. PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Plan de diseño organizacional para la empresa REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. en la ciudad de Guayaquil.

4.2. Análisis organizacional.

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Experiencia. - Personal Altamente Capacitado. - Reconocimiento de marca	- Adaptación al cambio. - Disposición a la mejora. - Nuevas necesidades de los clientes.
DEBILIDADES	AMENZASAS
- Falta de organigrama funcional. - Descripción adecuada de funciones. - Procesos operativos poco comprendidos o descritos.	- Crisis económica. - Cambios en la legislación tributaria y laboral.

4.3. Proyección estratégica

Tabla 2: Visión y misión. Actual y Propuesta.

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
<p>“Diseñar y proveer un servicio de limpieza de excelencia a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente, gestionando eficientemente los procesos y el capital humano, siendo competitivos, confiables e innovadores, logrando la fidelización interna y externa” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).</p>	<p>Crear ambientes laborales, agrícolas y residenciales ornamentales erradicados de plagas y vectores a través de soluciones que permitan su prevención, control, desinfección y exterminio, así como soluciones de limpieza y mantenimiento de oficinas y/o edificaciones con personal altamente capacitado y de experiencia, con procesos claros, eficientes y oportunos, garantizando la máxima calidad de nuestros servicios.</p>

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
<p>“Ser la empresa de servicios de limpieza preferida por las grandes y pequeñas organizaciones, así también referida por nuestros clientes por el servicio de calidad brindado” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).</p>	<p>Ser la empresa líder en la erradicación de plagas como en la limpieza y mantenimiento de oficinas y edificaciones a nivel nacional en los próximos cinco años, brindando servicios de forma oportuna y apropiada para clientes tanto corporativos como particulares y/o residenciales con la mayor y más alta calidad.</p>

4.4.

Diseño de los procesos

PROCESOS
ESTRATEGICOS

PROCESOS
OPERATIVOS

PROCESOS DE
APOYO

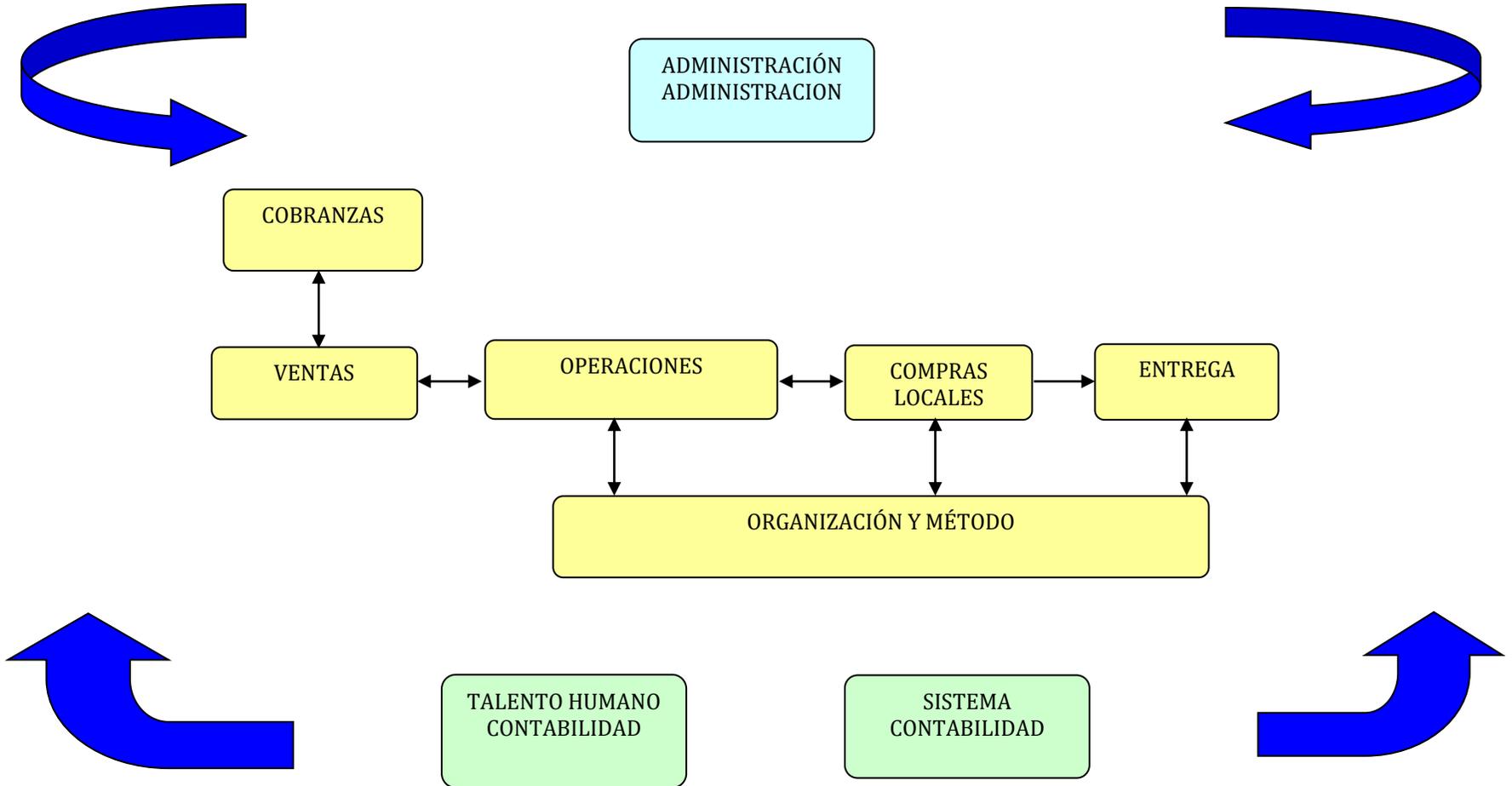


Figura 1: Mapa de procesos propuesto.

4.5. Listado de Contenidos del Manual

El manual de procedimiento (ver Anexo 7) contendrá los siguientes procedimientos internos: Manual de Funciones: Perfiles y Tareas; Selección y evaluación de personal; Compras; Ventas; Operaciones; Cobranza; Organización y método; y, Entrega.

4.6. Cronograma de actividades

Tabla 3: Cronograma de actividades.

Ítem	Inicio	Fin	Responsable
Indicación al personal	04-02-2019	08-02-2019	A consideración de la Empresa
Taller de elaboración de visión y misión	18-02-2019	22-02-2019	Maicol Carreño - Katherine Peñafiel
Actualización y mejora del manual de funciones	04-03-2019	18-03-2019	Maicol Carreño - Katherine Peñafiel
Elaboración de procedimientos	03-05-2019	20-05-2019	Maicol Carreño - Katherine Peñafiel
Impresión de documentos	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Capacitación	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Ejecución de la propuesta	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Adquisición de discos duros para respaldos	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Auditoria	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Reuniones de Revisión por la Dirección	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa

4.7. Análisis Costos/Beneficio

Tabla 4: Inversión

Ítem	Valor Unitario	Cantidades	Valor
Capacitación al personal	\$ 70,00	30	\$ 2.100,00
Impresión de documentos	\$ 4,60	6	\$ 27,60
Adquisición de discos duros para respaldos	\$ 200,00	3	\$ 600,00
Auditoria	\$4.500,00	2	\$ 9.000,00
Reuniones de Revisión por la Dirección	\$ 195,00	12	\$ 2.340,00
TOTAL			\$ 14.067,60

El beneficio económico es USD 57.000, del periodo año 2015, de mayor ingreso fuera de impuestos comparado a los otros años. Así, al realizar el cálculo se tiene:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de los Beneficios}}{\text{Valor presente de los Costos}}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{57.000}{14.067,60} = 4$$

El indicador de beneficio/costo (B/C) es de 4, esto significa que se espera 4 dólares en beneficio por cada \$ 1 generado por los costos y gastos. Así, los beneficios superan los costes. Por ende, el proyecto propuesto debe ser considerado.

4.8. Balanced ScoreCard

Tabla 5: Balanced ScoreCard propuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RANGO		
FINANCIERA	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Control de costos y gastos	Cumplimiento del Presupuesto	< 49%	> 50% - < 89%	> 90%
CLIENTES	CREAR UNA EXPERIENCIA AL CLIENTE	Disponibilidad del servicio	Porcentaje de Clientes Atendidos	< 49%	> 50% - < 89%	> 90%
		Satisfacción del Cliente	Número de Quejas y Reclamos	> 5	> 2 - < 4	< 1
PROCESOS INTERNOS	SERVICIO DE CALIDAD	Tasa de Error en el servicio	Porcentaje de problemas operativos presentados en la prestación del servicio	> 30%	> 29% - < 11%	< 10%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AMBIENTE LABORAL ADECUADO	Capacitación del Personal	Número de Horas/Hombres de Capacitación	< 10 H/Hom.	> 11 H/Hom. - < 24 H/Hom.	> 25 H/Hom.
		Reducción de rotación de personal operativo o deserción	Tasa de Rotación	> 30%	> 29% - < 11%	< 10%

4.9. Impacto/ Producto/ Beneficio Obtenido

REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL) tendrá como primer impacto o beneficio orden y disciplina tanto al personal como a sus procesos internos. Los indicadores y procedimientos permitirán dar seguimiento y verificación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se estableció la situación actual de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A., haciendo del análisis FODA, donde se observó las falencias que tiene la organización, sus interrelaciones externas o internas a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Se procedió a diseñar los procedimientos, estructura organizacional y redefinir funciones de la empresa aplicando el modelo Labrada, diagramas de flujos y mapas de procesos.
- Se establecieron objetivos que incrementarán la eficiencia en la empresa, a través de indicadores haciendo uso de la metodología del Balanced ScoreCard.
- Se procedió a analizar la relación costo-beneficio de la propuesta, donde se obtendría 4 dólares en beneficio por cada \$ 1 generado por los costos y gastos. La inversión estimada es de USD 14.067,60.

RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta elaborada y presentada en este documento para que la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. pueda acceder a los beneficios e impactos esperados.

Realizar análisis y estudios respecto a sus procesos operativos que sean más profundos y que permitan la aplicación de metodologías técnicas de movimientos y tiempos.

Establecer procedimientos y controles internos enfocados al área contable debido a que su tratamiento es diferente y requiere de una revisión mucho más minuciosa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camue, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 136-152; 11(2).
- Carpio, J., & Yagual, K. (2018). Propuesta de un sistema contable para la distribuidora de insumos médicos "Briones". Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Carrera, M. (2015). Metodología para la elaboración de Manuales de Procedimientos. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/2924562/> Consultado en 22/12/2018 a 20:08
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ Cía. Ltda. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf> Consultado en 03/01/2019 a 09:12
- Chuquimarca, J. (2012). Diagramas de flujos. Disponible en: <https://es.slideshare.net/johnny.chuquimarca/diagrama-de-flujo-11596143> Consultado en 22/12/2018 a 20:08
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf> Consultado en 20/01/2019 a 23:23
- Hernández, N. (2017). Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial S.A. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado en 25/01/2019 a 23:46
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). Metodología de la Investigación. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>. Consultado en 27/01/2019 a 09:23
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1); 227-232. Consultado en 08/02/2019 a 18:58

- Representaciones y Promotores LOFUM S.A. (2019). Quienes. Disponible en:
<http://www.rpl.ec/quienes.html> Consultado en 10/02/2019 a 23:56
- Rojas, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *Ad Minister*, 121-146; 29. Consultado en 21/02/2019 a 10:42
- Sanchez, M. (2013). *Administración 1*. México: Patria; ISBN: 9786077442479. Consultado en 04/03/2019 a 22:12