



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA MEJORA DE  
FUNCIONES DE LA EMPRESA SISCLIMA S.A**

**TUTOR**

**MAE.ING.COM. RESABALA VALENCIA SOLANGE YADIRA**

**AUTORES**

**JARAMILLO CAMPOVERDE JOEL ANTONIO**

**ZAMBRANO MEJIA NORMA INES**

**GUAYAQUIL, 2020**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO de tesis</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de funciones de la empresa SISCLIMA S.A	
<b>AUTOR/ES:</b> Jaramillo Campoverde Joel Antonio Zambrano Mejía Norma Inés	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Mae.Ing.Com. Resabala Valencia Solange Yadira
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniero Comercial
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> INGENIERÍA COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2020	<b>N. DE PAGS:</b> 95
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Estructura Administrativa – Gestión del personal – Planificación – Productividad Laboral.	
<b>RESUMEN:</b> El presente proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar un plan de diseño organizacional, a fin de optimizar el desempeño de las funciones en la empresa SISCLIMA S.A., los resultados de la investigación de campo mostraron que este negocio presenta falencias en su estructura organizacional, por esta razón la ejecución y control de las actividades no se realiza de manera oportuna, lo cual afecta al rendimiento de las	

operaciones. Por lo tanto, se concluye que la implementación de un plan organizacional proporcionará las directrices que se deben seguir, con el objetivo de mejorar la productividad empresarial, y a su vez alcanzar las metas propuestas, para así mantenerse compitiendo en el mercado guayaquileño.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Jaramillo Campoverde Joel Antonio Zambrano Mejía Norma Inés	Teléfono: 0985588375 0993011518	E-mail: <a href="mailto:joel.jaramillo_2717@hotmail.com">joel.jaramillo_2717@hotmail.com</a> <a href="mailto:normainesz95@gmail.com">normainesz95@gmail.com</a>
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 EXT. 201 E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MSc. Oscar Machado Álvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

URKUND

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis Joel Jaramillo y Norma Zambrano al 30 de Abril 2020.docx

(D69801060)

**Submitted:** 5/2/2020 12:01:00 AM

**Submitted By:** sresabalav@ulvr.edu.ec

**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

Tesis de Fernando Perazo al 23 de abril.docx (D69165211)

TESIS JUAN al 21 de diciembre (Juan Mendoza Lindao)- 1.docx (D47119191)

### Instances where selected sources appear:

2

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Los estudiantes egresados **JARAMILLO CAMPOVERDE JOEL ANTONIO** y **ZAMBRANO MEJIA NORMA INES**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:



---

Jaramillo Campoverde Joel Antonio  
C.I 0953299153



---

Zambrano Mejía Norma Inés  
C.I 0940535966

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTEROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA MEJORA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA SISCLIMA S.A.**, Presentada por los estudiantes **JARAMILLO CAMPOVERDE JOEL ANTONIO** y **ZAMBRANO MEJIA NORMA INES**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optarla Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:



---

Mae.Ing.Com. Resabala Valencia Solange

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez.

A Norma, una gran amiga a quien estimo tanto y a quien le debo su apoyo incondicional, por facilitarme los caminos para seguir, sin pedir nada a cambio y sin dudar de mi capacidad.

De igual forma, agradezco a mi Tutora de Tesis Mae.Ing.Com. Resabala Valencia Solange, quién con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

Jaramillo Campoverde Joel Antonio

Agradezco por esta meta alcanzada en primer lugar a Dios por haberme brindado salud y fortaleza suficiente para todas las adversidades presentadas en el camino.

A mi Madre y hermanos quienes han sido siempre mi apoyo incondicional por sus sabios consejos y muestras de amor.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por brindarme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa institución, a mis profesores qué han impartido sus conocimientos para emplearlos en mi vida profesional y en mención especial a mi Tutora Mae.Ing.Com. Resabala Valencia Solange por su apoyo y contribución para el presente trabajo de titulación.

Zambrano Mejía Norma Inés

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres Plinio y Dora quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi hermana Jenniffer por su apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos, por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

Jaramillo Campoverde Joel Antonio

Dedico esta tesis a mi madre Rosario Mejía que ha sido un pilar fundamental en mi vida, y que gracias a sus valores y principios ha podido encaminarme a cumplir mis metas; A mi padre Vicente Zambrano, quien no está presente físicamente, pero está latente en mi corazón, en mis pensamientos y quien ilumina y guía mis pasos por el resto de mi vida.

A mis hermanos Karina, Fernando y Adrián que han sido mi apoyo y motivación para seguir avanzando en lo largo de mis estudios.

También dedico esta tesis a mis amigos y compañeros de aula Joel, Mayra, Ricardo, Liliana y Carlos, con quienes compartí muchas experiencias y con los cuales hemos formamos una gran amistad.

Zambrano Mejía Norma Inés

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b> .....	ii
<b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> .....	v
<b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ix
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPITULO 1</b> .....	2
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	2
<b>1.1 Tema</b> .....	2
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.3 Formulación del problema.</b> .....	3
<b>1.4 Sistematización del problema</b> .....	3
<b>1.5 Objetivos</b> .....	3
<b>1.6 Justificación de la Investigación</b> .....	3
<b>1.7 Delimitación o alcance de la Investigación</b> .....	4
<b>1.8 Idea a defender</b> .....	4
<b>1.9 Línea de investigación</b> .....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	5
<b>MARCO TEORICO</b> .....	5
<b>2.1 Antecedentes de la Investigación.</b> .....	5
<b>2.1.1 Estado del Arte</b> .....	5
<b>2.2 Bases Teóricas</b> .....	6
<b>2.2.1La Planificación</b> .....	6
<b>2.2.2 Los manuales administrativos</b> .....	19
<b>2.3 Marco conceptual</b> .....	24
<b>CAPÍTULO III</b> .....	28
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	28

3.1 Tipo de investigación .....	28
3.2 Enfoque de la investigación.....	28
3.3. Técnicas e instrumentos de la investigación .....	28
3.4 Población y muestra.....	28
3.5 Análisis de los resultados.....	29
3.5.1 Encuesta al personal .....	29
3.5.2 Entrevista.....	42
3.6. Ficha de observación.....	44
3.7 Mapeo de actores.....	48
Capítulo IV .....	50
Propuesta .....	50
4.1 Análisis del Departamento Administración.....	50
4.1.1. Misión de la empresa .....	50
4.1.2. Visión de la empresa .....	50
4.1.3. Objetivos .....	50
4.1.4. Valores .....	51
4.1.5. Descripción del servicio de SISCLIMA S.A .....	51
4.1.6. FODA .....	52
4.1.6.1. Procedimiento para elaboración de Matriz FODA.....	52
4.1.6.1.1. Identificación de los criterios de análisis.....	52
4.1.6.1.2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis. ....	53
4.1.6.1.3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enlistadas. ....	55
4.1.6.1.4. Cálculo de los resultados. ....	56
4.1.6.1.5. Determinación del balance estratégico.....	56
4.1.6.1.6. Traficación y análisis de los resultados. ....	57
4.1.7. Elaboración de estrategias internas que brinden ventajas en la promoción de la empresa. ....	57
4.1.8 Organigrama de la empresa.....	60
4.1.8.1 Descripción de áreas .....	61
4.1.9 Descripción de puestos y funciones.....	70
4.1.10 Evaluación de Costo – Beneficio .....	73

<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	78
<b>Anexo 1. Encuesta</b> .....	78
<b>Anexo 2. Entrevista</b> .....	80
<b>Anexo 3. Guía de Observación</b> .....	82

## **INTRODUCCION**

La aplicación de una planificación estratégica ayuda a los directivos a dirigir todos sus esfuerzos y recursos a la consecución de objetivos importantes, con esto se logra ser eficientes y eficaces, pero además se mantiene motivados a los integrantes de la organización. Con la justificación del impulso para promover la reestructuración administrativa, se tiene en cuenta el factor clave ya planteado, que se basa en el plan organizativo que promueve un beneficio para la estructuración de procesos administrativos internos con resultados externos, y que debe ser un punto clave para el éxito de la entidad y la transformación positiva a fin de satisfacer adecuadamente sus intereses comerciales internos y externos, por lo tanto, traducir la visión estratégica de la organización en un plan de acción definido.

## **CAPITULO 1**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema.**

Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de funciones de la empresa SISCLIMA S.A

#### **1.2 Planteamiento del problema**

La empresa SISCLIMA S.A. fue fundada el 28 de Mayo de 1999, se dedica a la instalación en edificios y otros proyectos de construcción de: sistemas de calefacción (eléctricos, de gas y de gasóleo), calderas, torres de refrigeración, colectores de energía solar no eléctricos, equipo de fontanería y sanitario, equipo y conductos de ventilación, refrigeración o aire acondicionado, conducciones de gas, tuberías de vapor, sistemas de aspersores contra incendios, entre otras actividades económicas en proyecto de ampliación en el mercado. En su crecimiento como empresa no cuenta con una estructura clara de las funciones, siendo necesario optimizar la contribución de los colaboradores a los objetivos y metas de la empresa ya que un diseño organizacional adecuado puede ayudar al equipo de administración de la empresa a lograr un alto desempeño en su planificación, a través de ganancias en eficiencia y efectividad. Además de no poseer un organigrama actualizado, donde el personal cumple sus actividades de acuerdo como se van presentando las necesidades a solucionar en el momento en forma empírica, aprendiendo de los errores y solucionándolos a medida que se van presentando, en lugar de evitarlos, ya que, la empresa carece de un plan de diseño organizacional adecuado, por estas razones es necesario replantear las funciones del personal encargado para poder manejar de una mejor manera el flujo de información obtenidas de sus actividades económicas.

Todo lo señalado anteriormente afecta la gestión administrativa en su totalidad, si bien es cierto, la empresa se destaca en el mercado por la esmerada atención a los clientes y a dar una respuesta rápida a sus solicitudes, sin embargo, la generación de prácticas inadecuadas en los procesos de manejo y control de inventario afecta negativamente a todos los departamentos y áreas de la empresa.

### **1.3 Formulación del problema.**

¿Cómo elaborar una estructura organizacional dirigida a la mejora de las funciones de la empresa SISCLIMA SA?

### **1.4 Sistematización del problema**

¿Cuál es la situación organizacional actual de la empresa?

¿Cuáles deberían ser las funciones específicas de cada departamento?

¿Qué estrategias internas podremos implementar para generar ventajas en la promoción de nuestros servicios?

¿Cuáles son los beneficios esperados por la compañía al tener una estructura organizacional acorde a sus necesidades y un correcto manual de funciones?

### **1.5 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Elaborar una estructura organizacional dirigida a la mejora de las funciones de la empresa SISCLIMA S.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa
- Elaborar un manual de funciones.
- Diseñar estrategias internas para generar ventajas en la promoción de nuestros servicios.
- Determinar el costo beneficio.

### **1.6 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica por la necesidad de dotar de un plan de diseño organizacional a la empresa SISCLIMA S.A. Con la justificación del impulso para promover la reestructuración administrativa, se tiene en cuenta el factor clave ya planteado, que se basa en el plan organizativo que promueve un beneficio para la estructuración de procesos administrativos internos con resultados externos, y que debe ser un punto clave para el éxito de la entidad y la transformación positiva a fin de satisfacer adecuadamente sus intereses comerciales internos y externos y, por lo tanto, traducir la visión estratégica de la organización en un plan de acción definido.

Según lo revisado, se estima que este proyecto traerá beneficios a través de soluciones reales, mejorando su situación y representación en el área en la que opera,

proporcionando el conocimiento teórico y práctico necesario para lograr los objetivos que la organización ha establecido desde su creación. La investigación se llevará a cabo utilizando técnicas que faciliten la elaboración de este proyecto y que busca adaptar pautas estratégicas en la planificación organizacional que beneficiarán las actividades operacionales de la compañía a mediano y largo plazo.

### **1.7 Delimitación o alcance de la Investigación**

Campo: Administrativo

Área: Recursos Humanos y comercial

Aspecto: Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de las funciones

Tiempo: Año 2020

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil-Norte



**Figura 1.** Ubicación de SISCLIMA S.A

Fuente: Google Maps

### **1.8 Idea a defender**

Al elaborar una estructura organizacional dirigida a la mejora de las funciones de la empresa SISCLIMA S.A mejorará la gestión administrativa, lo que permita obtener clientes e incrementar ventajas en la promoción de nuestros servicios.

### **1.9 Línea de investigación**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

Sub-línea: Desarrollo empresarial y del talento humano

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación.**

##### **2.1.1 Estado del Arte**

Silva (2019) en su trabajo investigativo titulado “Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D’Toditos Home S.A., de la ciudad de Guayaquil” elaboró un análisis situacional de la empresa, realizando una investigación descriptiva, efectuando entrevistas y encuestas al personal y así conocer de primera fuente su percepción sobre su funcionalidad en la organización, encontrándose que la mayoría del personal no se encontraba capacitado no tenía definido una función específica, entre las principales falencias detectadas, se encontraba la duplicidad de funciones y fallas entre la coordinación de los miembros del personal, para corregir estos problemas se recomendó la elaboración de un manual de funciones.

En el proyecto de investigación de Calderón (2018) cuyo título es “Creación de un Manual de Funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración de la empresa Calmosacorp Cia Ltda” se procedió a investigar las falencias que presentaba la compañía en base a los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control ya que estos permiten alcanzar las metas empresariales y mejorar el rendimiento laboral. Este trabajo presentó como propuesta la elaboración de un manual de funciones, realizándose una investigación descriptiva mediante entrevistas con la finalidad de mejorar la eficiencia del departamento administrativo.

En el trabajo de Luna (2016) titulado “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa, Financiera y Operativa de la Empresa de Muebles CLASSIC, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay” se estudió una empresa que a pesar de estar durante más de diez años en el mercado no se encuentra debidamente estructurada, siendo el área de producción la que posee mayores falencias, ya que no se realiza un manejo adecuado de recursos. Se realizó una ficha de información en base a las visitas realizadas por Jaramillo Joel y Zambrano Norma a la empresa, además, se entrevistó a los dueños y encuestó a los empleados. Se realizó una propuesta de plan estratégico para contribuir a mejorar el manejo de la empresa.

Orellana(2015) en su investigación titulada “Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A” encontró que en dicha organización era necesario realizar un plan para potencializar las habilidades y conocimientos de los trabajadores y a la vez, comunicarles la misión y visión de las empresa, así como los objetivos que persigue dicha organización pues desconocerlos dificulta que realicen sus labores con coordinación, permitiendo que la compañía evite la sobreproducción, el tiempo de espera innecesario en procesos y procedimientos en las actividades que se ejecutan diariamente, optimizando el desarrollo de sus productos y servicios.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1La Planificación**

La planificación estratégica está relacionada con la misión, metas, valores y objetivos organizacionales. La decisión de tomar una acción específica requiere que se observen los resultados para luego definir qué cambios en la estrategia deben adoptarse.

La planificación estratégica es una condición fundamental para aumentar la competitividad. El proceso de decisión, sin embargo, debe basarse en estrategias de la organización, también es una herramienta que ayuda a mejorar el proceso de toma de decisiones y proporciona alternativas al proceso sistémico dinámico. Permite organizar y dirigir la gestión, que luego se aplica en función del análisis interno y externo del entorno.

Por lo tanto, es posible evitar que las decisiones se tomen de manera incorrecta, lo que puede causar grandes pérdidas en un mercado cada vez más competitivo. Esta es, por lo tanto, la influencia de la planificación estratégica en relación con las decisiones a tomar. El primer paso es tener conocimiento de los datos para poder delinearlos.

El horizonte temporal debe ser largo y la empresa debe estar segura de su posición frente a las situaciones más diversas, especialmente las de incertidumbres o riesgos. Como características fundamentales de la planificación estratégica, podemos mencionar:

- Se relaciona con el proceso de adaptación de la empresa a un entorno cambiante;
- Es una guía para el futuro;
- Es integral, es decir, cubre todos los recursos de la empresa y tiene la intención de obtener efectos sinérgicos del potencial actual y futuro de la organización;
- Es un proceso de creación de consenso, lo que significa que los objetivos de todos los interesados deben ser considerados;
- Es una forma de aprendizaje organizacional, ya que la empresa se adapta a un entorno complejo, competitivo y susceptible a los cambios.

La planificación estratégica debe aplicarse a partir de la observación de la estructura de la empresa. Generalmente se compone de 3 niveles: alta gerencia, producto y unidad de negocios. El objetivo de la alta gerencia es preparar y desarrollar la planificación estratégica. El objetivo es garantizar que el futuro de la empresa sea prometedor y rentable. Este nivel también tiene la responsabilidad de asignar recursos a la unidad de negocios.

La unidad de negocios, a su vez, tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico que permita que el segmento sea rentable. Esto se logra, por supuesto, con los recursos asignados por la alta gerencia. El producto tiene su función definida por la Unidad de Negocio, que también define sus objetivos, con una fuerte participación del Marketing.

De nuevo, es posible ver que los 3 niveles están intrínsecamente vinculados. La conclusión a la que podemos llegar es la frase de Peter Drucker, padre de la administración moderna: "La planificación no se trata de decisiones futuras, sino de las implicaciones futuras de las decisiones actuales"(Drucker, 2016).

Además, la planificación estratégica tiene como objetivo responder 4 preguntas básicas.

- ¿Quiénes somos?

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Se están evaluando los factores externos?
- ¿Cómo se lograrán los objetivos organizacionales?

Con las respuestas a estas preguntas, es posible simular escenarios y situaciones que describirán posibles eventos futuros y ayudarán al gerente a prevenirlos. En este proceso, se consideran varios factores, como los económicos, históricos, geográficos, entre otros. Por lo tanto, la relación e influencia de la planificación estratégica en el proceso de toma de decisiones es evidente.

El proceso de toma de decisiones estratégicas proporciona una visión realista de la empresa y crea la motivación necesaria para que se aplique la planificación estratégica. Por lo tanto, es necesario que la estrategia sea lo suficientemente fuerte como para permitir que las actividades realizadas sean diferentes de la competencia o, si son similares, sean más eficientes.

Esta actitud permitirá que los resultados sean los mejores posibles. De lo contrario, las fallas pueden afectar negativamente las decisiones económicas y la planificación estratégica de la organización. Esta situación también demuestra por qué es necesario monitorear los resultados constantemente. Más que eso: es necesario verificar las actitudes tomadas por los competidores y cuáles son exitosas.

Después de todo, el acto de tomar decisiones define cómo el gerente puede lograr el resultado deseado. Este proceso también toma en cuenta los puntos positivos y negativos del negocio, ayuda a transmitir confianza y motivación a los empleados y hace posible crear planes estratégicos que sean consistentes con el desempeño de la compañía(Fred, 2016).

Los pasos que se deben seguir para tomar las decisiones correctas según Chiavenato(2012) son los siguientes:

- percepción de la situación que presenta un problema: la característica principal de ese momento es el factor situacional del entorno. En este punto, el gerente debe saber qué está sucediendo en un sector específico de la empresa y reconocer que hay un problema que resolver;
- análisis y definición del problema: la identificación del problema lleva a la evaluación y decisión sobre lo que debe hacerse para resolver la dificultad;
- definición de objetivos: el problema ya está identificado y analizado y, con esto, el gerente define objetivos y metas que deben seguir los empleados;
- buscar soluciones alternativas o cursos de acción: el objetivo es adoptar estas alternativas para diagnosticar problemas. Es necesario seleccionar la opción más viable para la empresa, de acuerdo con los factores positivos y negativos que la posibilidad pueda causar;
- evaluación y comparación de alternativas: el gerente analiza e identifica los problemas y, a partir de ahí, logra generar información y relacionarlos con las opciones para definir la mejor decisión;
- implementación de la alternativa elegida: este es el último paso y establece que el gerente implemente la solución para obtener el mejor resultado posible para el negocio.

Después de seguir estos pasos, es posible pensar en decisiones para obtener resultados a largo plazo. La planificación y las decisiones estratégicas tienen impactos a largo plazo para el futuro de la empresa. Sin embargo, este es un desafío diario que debe superarse con base en información, datos y técnicas de gestión.

La posibilidad de fracaso es mucho menor cuando adoptas esta postura y aún tienes más posibilidades concretas de lograr resultados a largo plazo. El primer paso es tener información confiable que pueda respaldar la decisión. Los datos y la información son recursos valiosos en este contexto. La diferencia entre ellos es que los datos se recopilan. El proceso de análisis y procesamiento da como resultado información, que

de hecho proporcionará subsidios para el proceso de toma de decisiones.

Los datos se pueden recopilar a través de proyecciones, informes y estudios. Sin embargo, se deben seguir 3 pasos principales(Jones & George, 2015):

### **Análisis de los datos recopilados.**

El método y el período de recopilación de datos dependerán de cada situación. Por ejemplo: abrir una nueva unidad requiere un estudio de viabilidad económica. En este caso, el plan de negocios debe tener datos sobre la competencia, el público objetivo, el mercado y el perfil demográfico.

Por otro lado, si se tiene la intención de aumentar la asignación de recursos para acciones de marketing, deben prepararse los análisis e informes que ayuden a verificar el rendimiento que debería traer esta acción. La decisión de la mejor metodología depende del gerente, que necesita pensar de manera integral y racional. El análisis de los datos recopilados es el primer paso en este proceso. Vale la pena recordar que deben ser consistentes y actualizados(Jones & George, 2015).

Cuantos más datos tenga, más tiempo llevará recopilarlos e interpretarlos. Es importante filtrarlos para acceder solo a datos relevantes y de calidad. Posteriormente, el tiempo dedicado a la recolección y el filtrado se compensará con la agilidad del análisis. Para ser más eficiente, puede apostar por sistemas de gestión integrados, que recopilan datos y tienen una gran capacidad para procesar información.

### **Herramientas de actualización**

El gran volumen de datos e información requiere el uso de herramientas sofisticadas o modelos de proyección que se adapten a las necesidades actuales. Adoptar la actitud de realizar lo que siempre ha funcionado y permanecer en la zona de confort puede ser bastante dañino.

Lo ideal es siempre considerar los cambios en el mercado y el crecimiento de la propia empresa. Esto también es válido para elegir las herramientas utilizadas. En

general, los más básicos tienen limitaciones y no funcionan bien con escenarios desconocidos.

Actualizar herramientas es una forma de adaptarse a las nuevas demandas y evitar fallas. Algunas herramientas que se pueden adoptar son:

**Ciclo PDCA:** Esta es una herramienta dirigida a la gestión de la calidad total. Su objetivo es controlar los procesos y enfatizar los actos de toma de decisiones mejorando y manteniendo procedimientos. El propósito de esta metodología es ayudar al gerente a administrar el negocio mediante el monitoreo y la evaluación de problemas. Por lo tanto, es posible mejorar y disminuir continuamente la cantidad de errores.

PDCA por sus siglas en inglés significa:

- **plan:** se establece la misión, la visión, los objetivos y las metas. Este es el comienzo del ciclo que permite recopilar datos e información, definir métodos y priorizar a dónde desea ir;
- **hacer (ejecución):** las actividades determinadas por la empresa deben llevarse a cabo y ejecutarse para alcanzar el objetivo;
- **verificación:** los resultados obtenidos deben ser analizados por un período de tiempo específico y sus procesos y acciones deben ser evaluados. Con esto, es posible consolidar la información recibida y ejecutada;
- **actuar:** el gerente debe actuar de acuerdo con los resultados e informes preparados. A partir de esto, es posible definir nuevos planes de acción, que contribuyen a aumentar la eficiencia, la eficacia y la calidad.

### **Estudio de mercado**

Este proceso está destinado a recopilar información sobre un mercado específico. Entre los datos que se pueden recopilar se encuentran las preferencias de los consumidores potenciales, la presencia de competidores y el estado actual del entorno en el que se inserta el negocio.

La investigación de mercado es, por lo tanto, una herramienta de planificación estratégica crucial, que le permite obtener información sobre las demandas de los

clientes. Esto permite a los gerentes crear una misión, objetivos y estrategias que puedan satisfacer estas necesidades.

### **Análisis de costo-beneficio**

Esta herramienta de toma de decisiones consiste en analizar los costos y beneficios que están vinculados a diferentes cursos de acción. Es necesario elegir el que resulte en la mejor ventaja.

### **Análisis FODA**

La idea de esta herramienta es evaluar las fortalezas y debilidades del negocio, además de las amenazas y oportunidades. Esta evaluación ayuda a los gerentes a aprovechar las fortalezas e implementar estrategias que ayudan a reducir las debilidades. El acto de evaluar las amenazas y oportunidades externas también ayuda al proceso de toma de decisiones y permite a los gerentes evaluar nuevos escenarios. Por ejemplo: la existencia de nuevos competidores o el impacto de las nuevas regulaciones gubernamentales.

### **Informes**

Los informes son un buen recurso para verificar y analizar datos. También anticipan tendencias y ayudan a identificar pérdidas potenciales debido a rutinas mal ejecutadas o procedimientos con problemas. Para tener una idea de la importancia de los informes, vea el ejemplo del proceso de toma de decisiones con respecto al aspecto financiero. Para tomar decisiones en este contexto, es necesario monitorear el flujo contable de la organización y considerar temas como la retracción o expansión del mercado, el saldo, los gastos y los ingresos.

. El acceso a datos e información es esencial para que la empresa se destaque de la competencia y esta es una capacidad cada vez más fundamental. Para eso, es necesario contar con herramientas y capacidad analítica para que la organización pueda filtrar, organizar, procesar e interpretar los datos. El software de gestión, tales como ERP, ayuda este proceso para reunir datos de diferentes departamentos y dejarlos en un lugar accesible.

En el mundo corporativo, las decisiones a tomar también son una cuestión de

supervivencia, independientemente de si los problemas analizados provienen de las áreas operativas, tácticas o estratégicas.

También debemos recordar que las empresas están insertas en la sociedad del conocimiento. Esta nueva realidad impacta a las organizaciones (que se entienden como organismos sociales inteligentes) y a quienes toman las decisiones (es decir, gerentes, que necesitan lidiar con entornos inestables).

Las empresas, por lo tanto, son entornos en los que las decisiones son inherentes. El gerente debe ser responsable de asumir riesgos y participar en la dinámica organizacional. Aun así, es importante contar con otros colaboradores y líderes, ya que las decisiones tomadas en grupos facilitan la definición de alternativas y mejoran la planificación de las acciones que deben adoptarse.

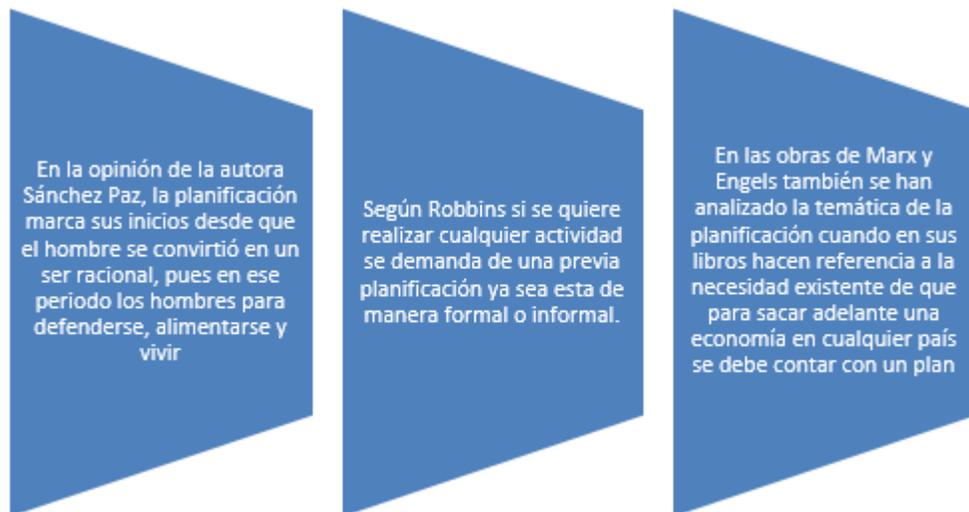
La implementación de la planificación inevitablemente pasa por cuatro etapas que son:



**Figura 2.** *Etapas de la planificación. Adaptado de(Giegold, 2016),  
Elaborado por Jaramillo, J & Zambrano, N (2020).*



**Figura 3.** *Pasos de la planificación. Adaptado de (Robbins, 2016), Elaborado por Jaramillo, J & Zambrano, N (2020).*



**Figura 4.** *Conceptos de la planificación. Adaptado de (Robbins, 2016), Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020).*

## **Etapas principales de la planificación estratégica y su implementación**

Las fases de la planificación estratégica siguen un orden lógico, que va desde el estudio del negocio hasta la medición de resultados.

### 1 - Misión, visión y valores

Algunas empresas pasan por alto el primer elemento de nuestra lista de las principales etapas de la planificación estratégica de una empresa. La misión, la visión y los valores son aspectos que definen la identidad y el posicionamiento de la organización, y sirven como base para construir una planificación estratégica eficiente.

Misión: porque existe la empresa

Visión: hacia dónde quiere ir la empresa

Valores: principios no negociables.

Vale la pena recordar que esta información debe estar claramente escrita y disponible para todos los miembros de la empresa.

### 2 - Análisis de los entornos internos y externos.

Una buena planificación estratégica necesita considerar factores que son internos y externos a la organización y que tienen una influencia directa o indirecta en los procesos de la compañía.

#### Análisis FODA

FODA (o FOFA) significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades están relacionadas con el entorno interno de la empresa. Las oportunidades y las amenazas están vinculadas a factores externos.

#### Ejemplo:

S - Fortalezas: empleados motivados y comprometidos, productos y servicios diferenciados, servicio al cliente, logística, etc.

W - Debilidades: profesionales desmotivados o descalificados, aparatos tecnológicos obsoletos, procesos internos muy burocráticos, etc.

O - Oportunidades: invertir en nichos de mercado que aún no han satisfecho sus necesidades.

T - Amenazas: crisis políticas y económicas, legislación, etc.

#### Análisis PESTEL

El análisis PESTEL está más centrado en el entorno externo y considera 6 factores macroeconómicos que pueden afectar las actividades de la empresa: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Ejemplo:

Políticos: intervención del gobierno en la economía;

Económico: interés, inflación, tipo de cambio;

Social: distribución del ingreso, educación, datos demográficos;

Tecnológico: software de gestión, automatización de procesos, aplicaciones;

Ecológico: uso sostenible de los recursos naturales;

Legal: leyes laborales, derechos del consumidor.

#### 3 - Establecer metas y objetivos

El tercer paso es la definición de metas y objetivos, que deben ser "inteligentes".

Esto significa que las metas y los objetivos deben seguir el estándar SMART: Específico, medible, alcanzable, relevante y basado en el tiempo.

Ejemplo de un objetivo INTELIGENTE:

"Reduzca el costo de adquisición de clientes (CAC) al 27% en los próximos 12 meses"

S - Específico: Disminución de CAC.

M - Medible: 27%.

A - Alcanzable: el año pasado, la compañía redujo su CAC al 35%. La reducción de este porcentaje al 27% se puede lograr con Inbound Marketing y acciones de lealtad.

R - Relevante: la reducción del 27% de CAC representaría un ahorro significativo y podría reasignarse en la adquisición de nuevos equipos.

T - Tiempo: 12 meses.

#### 4 - Definición del plan de acción

El plan de acción está relacionado con la ejecución de las estrategias; Es él quien especifica el papel de cada empleado y los recursos necesarios para poner en práctica todas las acciones previstas en la planificación estratégica.

¿Qué, qué hacer?

¿Porqué, por qué hacerlo?

¿Dónde, dónde hacerlo?

¿Cuándo, cuándo hacer?

¿Quién, quién lo va a hacer?

¿Cómo, cómo hacerlo?

¿Cuánto cuesta cuánto cuesta hacer?

Al responder estas 7 preguntas, resulta más fácil mapear y ejecutar actividades de manera eficiente.

Ejemplo:

Qué: iniciar una aplicación desde la empresa

Por qué: Garantizar practicidad, comodidad y seguridad para los usuarios.

Dónde: mercado nacional

Cuándo: 01/01/2021

Quién: Departamento de Tecnología de la Información

Cómo: metodología ágil

Cuánto costará: R \$ 20,000

#### 5 - Medición y seguimiento de resultados

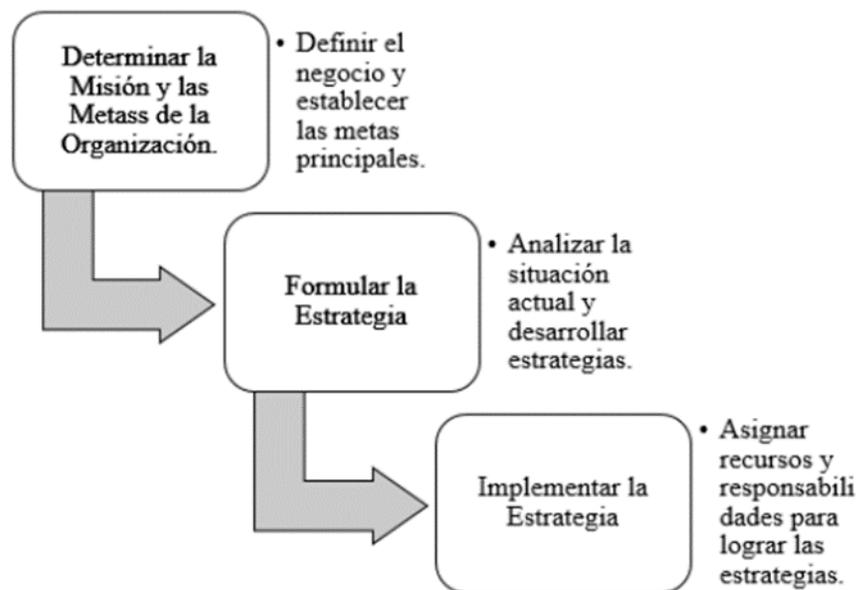
La medición y el seguimiento de los resultados es el último elemento de la lista de 5 etapas de planificación estratégica.

Y, podemos decir, uno de los más importantes en el ciclo de planificación estratégica.

Por lo tanto, adoptar mecanismos para monitorear las etapas de la Planificación Estratégica es extremadamente importante para saber si todo lo que se ha planificado está evolucionando de acuerdo con las expectativas o si es necesario hacer ciertos ajustes.

El BalancedScorecard (BSC) es un concepto que permite medir y monitorear acciones, permitiendo una mejora continua. El análisis de los indicadores de desempeño se realiza a través de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y mejora y crecimiento.

La planeación es el proceso utilizado por la gerencia para la identificación, determinación y selección de actividades que permitan a la organización alcanzar sus metas, en otras palabras, se lo conoce como plan organizacional en la cual se establece las metas y estrategias específicas para su consecución. De hecho, en muchas de las organizaciones la planificación es una actividad conformada por tres fases:



**Figura 5.** Adaptado de “Administración Contemporánea” de Jones & George (2015)

Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)

### **2.2.2 Los manuales administrativos**

El manual es cualquier conjunto de reglas, procedimientos, funciones, actividades, políticas, objetivos, instrucciones y pautas que los empleados de la empresa deben obedecer y seguir, así como la forma en que se llevarán a cabo, individualmente o en conjunto. Entre las principales ventajas de utilizar manuales administrativos se encuentran los siguientes:

- Fuente de información sobre trabajos en la empresa;
- Establecer criterios y estándares;
- Permitir la adecuación, coherencia y continuidad en las normas y procedimientos por parte de las distintas unidades organizativas de la empresa;
- Evitar discusiones y errores;
- Permitir capacitación para empleados nuevos y antiguos de la empresa;
- Representan una herramienta eficaz para la consulta, orientación y capacitación en la empresa;
- Representan una restricción para la improvisación; y
- Representan un elemento importante de revisión objetiva y evaluación de prácticas y procesos institucionalizados;

Las principales desventajas del uso de manuales administrativos se mencionan a continuación:

- Cuando no se actualizan de manera adecuada y permanente, pierden rápidamente su valor;
- En general, no son muy flexibles;
- Cuando son muy sintéticos, son de poca utilidad y, por otro lado, cuando son muy detallados, corren el riesgo de quedar obsoletos ante cualquier pequeño cambio;

Los requisitos básicos a observar en la preparación de manuales administrativos son expuestos en el siguiente párrafo:

- Tener una redacción de índice o resumen simple, concisa, eficiente, clara y, así como buena;

- Tener instrucciones auténticas, necesarias y suficientes;
- Tener la flexibilidad adecuada; y
- Tener un proceso continuo de revisión, actualización y distribución.

### **Tipos de manuales administrativos**

#### **Manual de políticas y directrices:**

El Manual de Políticas tiene como objetivo guiar las acciones de los ejecutivos responsables de las funciones de gestión y asesoramiento, estableciendo la forma de actuar de la empresa, expresada de manera general y filosófica.

#### Contenido básico

Estas son las políticas de los distintos niveles de la empresa, desde el general hasta las diferentes áreas, tales como:

- Políticas de marketing
- Políticas de recursos humanos
- Políticas de producción
- Políticas financieras

Cuando se hace referencia a las políticas, se piensa en la filosofía de la compañía, es decir, la forma de llevar a cabo el negocio. Las empresas exitosas generalmente reflejan un comportamiento acorde con una filosofía que se revela, comprende y experimenta claramente en todos los niveles de la estructura.

#### **Manual de organización**

Su objetivo es enfatizar y caracterizar los aspectos formales de las relaciones entre los diferentes departamentos (o unidades organizativas) de la empresa, así como establecer los deberes y responsabilidades relacionadas con cada uno de los puestos gerenciales o de asesoramiento de la empresa.

#### Propósitos

- identificar formal y claramente cómo se organiza la empresa;

- establecer los niveles de autoridad y responsabilidades inherentes a cada unidad organizativa de la empresa.

### **Manual de normas y procedimientos**

Su objetivo es describir y detallar el desarrollo u Operacion alización de las actividades que componen los diversos sistemas funcionales de la empresa.

#### Propósitos

- Definir criterios y procedimientos que permitan el desempeño uniforme de los servicios;
- Coordinar las actividades de los departamentos, permitiendo el logro racional de los propósitos de la empresa.

Los principales elementos que forman parte del Manual de Normas y Procedimientos son:

- Normas: documentos que contienen pautas e instrucciones necesarias para el desarrollo de ciertas actividades que son de interés y aplicación por todas las unidades administrativas de la empresa.

- Procedimientos: detalla la Operacion alización de las actividades que componen un sistema.

- Formularios: es la indicación de los formularios que circulan en el proceso administrativo, así como la forma de manipulación;

- Diagramas de flujo: es la indicación de los gráficos representativos de los diversos procedimientos descritos;

- Archivos adjuntos (tablas, documentos, reproducciones de textos, legislación o cualquier otra información relacionada con el tema específico).

### **Manual de instrucciones especializadas**

Es el que agrupa las instrucciones para la aplicación específica a un tipo específico de actividad o tarea.

Su propósito es permitir una mayor y mejor capacitación y desarrollo de capacidades para cierto grupo de empleados en el desarrollo de actividades.

Ej.: Manual del vendedor, Manual del secretario, Manual de operaciones, etc.

### **Manual de integración**

Es el que recopila información sobre la empresa, lo que le da al nuevo empleado una comprensión rápida de la organización, explica los deberes y derechos y facilita su capacitación posterior.

Contenido habitual

- Actividades desarrolladas por la empresa:
- Breve resumen histórico
- Explicación del sistema de autoridad:
- Derechos y obligaciones de los empleados:
- Normas de comportamiento básico y cumplimiento obligatorio para todo el personal:
- Servicios que la empresa brinda a los empleados:
- Regímenes de incentivos y sanciones y otros.

### **Estructura de un manual**

Un manual generalmente puede contener las siguientes partes básicas:

- Presentación
- Índice numérico o resumen
- Instrucciones de uso
- Contenido básico
- Glosario (diccionario de términos técnicos)
- Bibliografía

## **Etapas de la preparación de un manual administrativo**

Definición del objetivo del manual y la persona responsable de la preparación;  
Análisis preliminar de la empresa;

- entrevistas con el personal superior de la compañía;
- Estudio de documentación como organigramas, manuales preexistentes y otros que tengan un conocimiento global de la organización.

### Planificación

- Definición clara del tipo de información y fuentes;
- Definición de los recursos materiales y humanos necesarios;
- Establecimiento de un cronograma de actividades.

### Principales técnicas para recopilar información:

- Encuesta de información y entrevistas
- Observación directa
- Cuestionario
- Análisis de documentación.

Comprobación de la información sobre aspectos: relevancia y veracidad.

### Elaboración

Factores a considerar:

Escritura: clara, concisa, evitar ambigüedades, usar el tono formal, mantener un estilo uniforme, no usar terminología técnica a menos que sea absolutamente necesario, ser específica, concreta, dar preferencia al uso de verbos en la voz activa.

Diseño (distribución del tema)

Definición del diseño (formato, formularios, portada, colores, etc.)

Impresión: observe los aspectos de costo y calidad a través de los parámetros: número de copias, calidad de impresión, costo de impresión, duración estimada de los contenidos del manual y otros.

Vinculación

Aprobación de la alta dirección

Distribución

El Manual generalmente se distribuye a los responsables de las unidades administrativas de la organización.

### **Instrucciones de uso**

Monitoreo de uso: tiene como objetivo verificar la efectividad y eficiencia del Manual. Por lo general, esta verificación se realiza utilizando las técnicas de entrevista, observación, preparación de registros estadísticos y otros.

Actualización manual

Su objetivo es mantener la validez de los manuales.

Modificaciones: revisión (reimpresión de hojas corregidas), reedición (nueva edición completa, reemplazo de la publicación original), cancelación

Evaluación de manuales

## **2.3 Marco conceptual**

### **Manual de Procesos:**

El propósito de un manual de procesos en general es servir como material de capacitación. Además, un propósito importante de los procedimientos es garantizar la coherencia. Los procedimientos están diseñados para ayudar a reducir la variación dentro de un proceso dado. Indicar claramente el propósito de un procedimiento ayuda a obtener la cooperación o el cumplimiento de los empleados, e infunde en los trabajadores un sentido de dirección. El manual de procesos de un lugar de trabajo comunica su visión y misión corporativas. Las políticas comerciales individuales y los procedimientos operativos estándar apropiados describen los pasos para lograr los objetivos de la organización (Calderón, 2018)

### **Organigrama:**

Un organigrama es un diagrama que transmite visualmente la estructura interna de una empresa al detallar los roles, responsabilidades y relaciones entre los individuos dentro de una entidad. Los organigramas representan ampliamente a una empresa en toda la empresa o profundizan en un departamento o unidad específicos. La mayoría de los organigramas utilizan el modelo "jerárquico", que sitúa a los individuos de más alto rango en la parte superior del gráfico y coloca a los individuos de menor rango debajo de ellos.(Cevallos, 2013)

Los organigramas muestran gráficamente el estado jerárquico de un empleado en relación con otras personas dentro de la empresa. Por ejemplo, un asistente invariablemente caerá directamente debajo de un director en la tabla, lo que indica que el primero informa al segundo. Los organigramas usan símbolos simples como líneas, cuadrados y círculos para conectar diferentes títulos de trabajo que se relacionan entre sí.

### **Planificación estratégica:**

La planificación estratégica es el proceso de una organización para definir su estrategia o dirección y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para llevar a cabo esta estrategia. También puede extenderse a los mecanismos de control para guiar la implementación de la estrategia. La estrategia tiene muchas definiciones, pero generalmente implica establecer objetivos estratégicos, determinar acciones para lograr los objetivos y movilizar recursos para ejecutar las acciones. Una estrategia describe cómo se lograrán los fines (objetivos) por los medios (recursos). El liderazgo superior de una organización generalmente tiene la tarea de determinar la estrategia. La estrategia puede ser planificada (prevista) o puede observarse como un patrón de actividad (emergente) a medida que la organización se adapta a su entorno o compete(Chiavenato, 2012).

La estrategia incluye procesos de formulación e implementación; La planificación estratégica ayuda a coordinar ambos. Sin embargo, la planificación estratégica es de naturaleza analítica (es decir, implica "encontrar los puntos"); La formación de la estrategia en sí implica síntesis (es decir, "conectar los puntos") a través del pensamiento estratégico. Como tal, la planificación estratégica ocurre alrededor de

la actividad de formación de la estrategia(Drucker, 2016)

### **Control de proceso:**

El control del proceso es parte de una larga evaluación sistémica, cuyos objetivos análisis para verificar el rendimiento de un proceso en su conjunto. Este término se origina del idioma inglés " control de procesos " y tiene como objetivo elevar las funciones de gestión y las atribuciones sobre un conjunto de procedimientos productivos y laborales. En general, la mayoría de las empresas pueden tener dificultades para generar este nivel de gestión en su rutina organizacional, por otro lado, porque es un conjunto de pasos bien definidos, requiere tiempo y planificación(Munch, 2010)

Inicialmente, se caracteriza como una evaluación sistémica del desempeño de una empresa en relación con sus procesos de producción, acciones correctivas y análisis de desempeño. Involucra a los sectores más estratégicos de la empresa, principalmente los de desarrollo de productos y servicios, ingeniería, comunicación, administración, marketing y gestión. Sin embargo, todos los sectores de una empresa deben participar en las aplicaciones de las soluciones y pronósticos adoptados por la empresa.

El proceso de implementación del " control de procesos " está involucrado con un conjunto de pasos que la gerencia de la corporación debe aplicar, revisar y monitorear. Entre los objetivos iniciales, el control de procesos apunta a corregir acciones que están desviando a la empresa de sus objetivos principales. Corrija, en primera instancia, fallas en la producción de productos, procedimientos de generación de servicios y valor para clientes internos y externos. En segundo lugar, es necesario establecer medidas preventivas para evitar fallas y riesgos.

### **FODA**

La evaluación global de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se llama análisis FODA (de los términos en inglés fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) El concepto de análisis FODA también es parte de la identificación asertiva de los factores que influyen en el funcionamiento de la organización, proporcionando información muy útil en el proceso de planificación estratégica(Kotler, 2013)

### **Análisis PEST**

Pest es un acrónimo de Política (P), Economía (E), Social (S) y Tecnología (T). Por lo tanto, el análisis de Pest se utiliza para analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos en el entorno empresarial. Ayuda a brindar una visión más macro de las amenazas externas y las oportunidades a las que están expuestas las empresas, y se utiliza ampliamente para este propósito. Algunos estudiosos incluso agregan dos letras más para el acrónimo PEST: Ambiental (A) y Legal (L).(Robbins, 2016).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptivo, La investigación descriptiva se usa generalmente cuando se desea analizar una realidad dada. Teniendo en cuenta que el objetivo de este tipo de estudio es ofrecer una imagen de la realidad, los métodos cuantitativos son los más apropiados, ya que el uso de estadística tiene como objetivo garantizar que el análisis realizado sea representativo de lo que se puede observar en la población objetivo. Los datos clave para realizar una investigación descriptiva son encuestas, a menudo realizadas a través de cuestionarios, pero otros tipos de datos pueden utilizarse de forma complementaria, como bases de datos o investigación cualitativa. Vale la pena mencionar que ninguno de los otros datos es capaz de reemplazar los de las encuestas, ya que sus intereses no incluyen la descripción de una realidad dada de manera representativa (Rodríguez, 2014, pág. 57)

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

La investigación posee un enfoque cualitativo

#### **3.3. Técnicas e instrumentos de la investigación**

Las técnicas utilizadas en este proyecto serán tres: encuesta, entrevista y observación. Se aplicó una encuesta entre los trabajadores de la empresa SISCLIMA S.A con el propósito de conocer de primera fuente información sobre el problema de estudio, además se entrevistó a uno de los gerentes.

#### **3.4 Población y muestra**

Se consideró como población de estudio al personal que conforma la empresa SISCLIMA S.A, la misma que cuenta con un total de 80 empleados. Con respecto al tamaño de la población no se estima pertinente utilizar una fórmula estadística para extraer la muestra, visto que al no ser muy extensa fue posible abarcarla en su totalidad en el momento en que se realizó la investigación, pudiendo conocer de esta manera la percepción de cada colaborador que forma parte de esta organización.

En el presente proyecto consideró tomar el mismo número como muestra, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), quienes mencionan que a la población y muestra cantidades menores a 100 se tomarán, muestra y población tendrán iguales dígitos.

### 3.5 Análisis de los resultados

#### 3.5.1 Encuesta al personal

- **Preguntas:**

##### 1. Edad

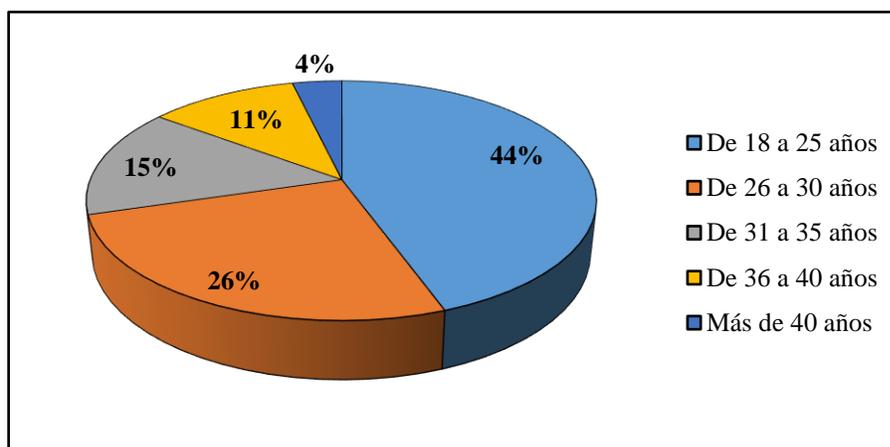
Al realizarse la pregunta sobre la edad de los trabajadores se encontraron que la mayoría de estos es bastante joven pues un 70% tiene menos de 30 años, específicamente un 44% posee entre 18 a 25 años, mientras que del 30 % restante la mayoría no supera los 40 años, esto se debe a que en SISCLIMA S.A, la mayor parte de los empleados realiza trabajo físico, siendo pocos los empleados de oficina.

**Tabla 1.**

*Edad de los encuestados*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
De 18 a 25 años	36
De 26 a 30 años	21
De 31 a 35 años	12
De 36 a 40 años	9
Más de 40 años	3
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 6.** *Edad de los encuestados*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

## 2. ¿Posee conocimiento sobre cuál es la misión y visión de la empresa SISCLIMA S.A?

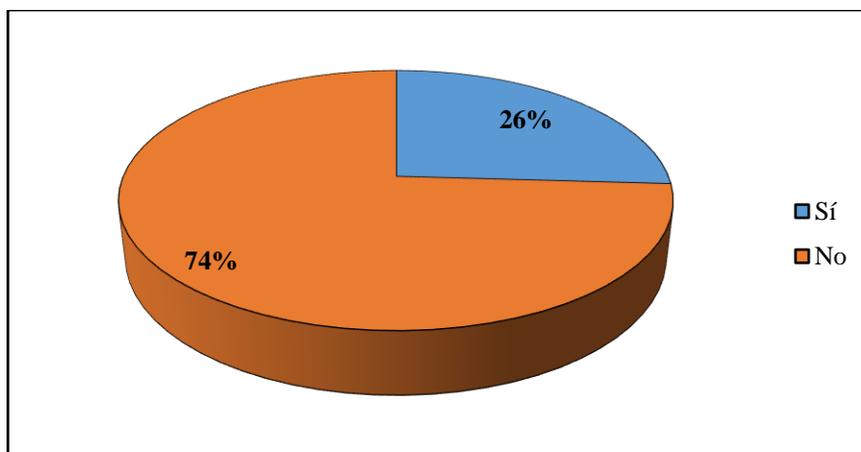
De los 80 entrevistados, 59 contestaron que no conocían la misión y visión de la empresa por lo que resulta necesario realizar talleres para mejorar la vinculación de la empresa con su personal, de igual manera, es necesario que la compañía mejore la comunicación con el personal y de a conocer entre ellos su misión y visión.

**Tabla 2.**

*Misión y visión*

Categorías	Frecuencia Absoluta
Sí	21
No	59
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 7.** Misión y visión

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

### 3. ¿Tiene conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa SISCLIMA S.A?

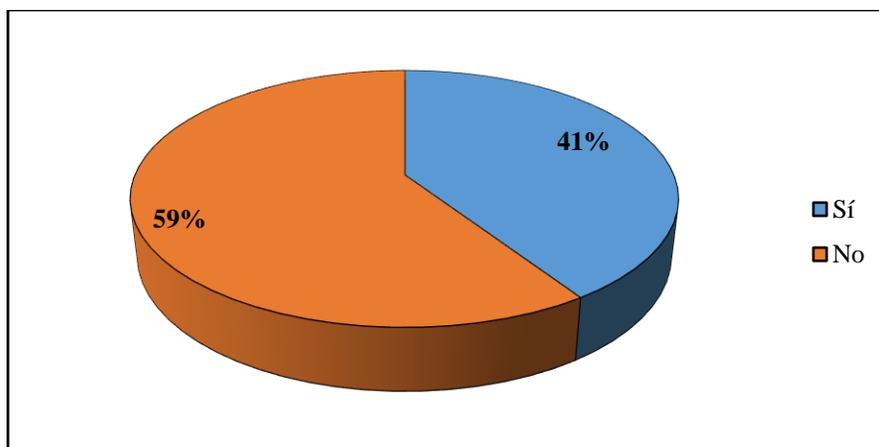
De los 80 entrevistados, 47 contestaron no tener conocimientos sobre la estructura organizacional de la empresa, por lo cual, en base a esta información un plan de diseño organizacional para el mejoramiento de las funciones se encuentra justificado, ya que este incrementará el conocimiento de la estructura organizativa de la compañía.

**Tabla 3.**

*Estructura de la organización*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	33
No	47
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 8.** *Estructura de la organización*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### **4. ¿En base a su criterio cómo calificaría el ambiente organizacional en la empresa SISCLIMA S.A.?**

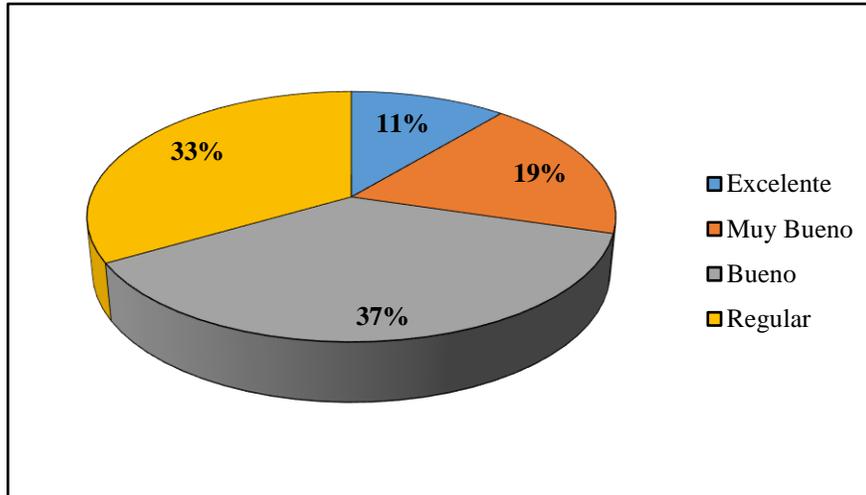
Entre los 80 encuestados, 30 de ellos califica en ambiente organizacional como bueno y 26 contesta que es regular, 15 personas contestan que el ambiente es muy bueno y 9 dice que este es excelente. El ambiente organizacional se compone de fuerzas o instituciones que rodean a una organización que afectan el desempeño, las operaciones y los recursos.

**Tabla 4.**

*Descripción del ambiente en organización*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Excelente	9
Muy Bueno	15
Bueno	30
Regular	26
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 9.** Descripción del ambiente en organización

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**5. ¿Es de su conocimiento si la empresa SISCLIMA S.A. posee políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones?**

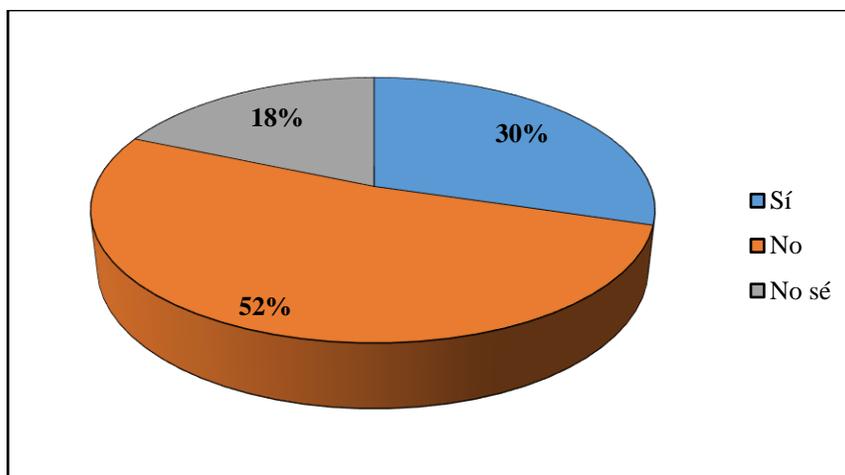
Ante esta pregunta, 42 de los encuestados contestaron que no, 24 que sí y 14 dijo no saber.

**Tabla 5.**

*Noción de las políticas de la organización*

Categorías	Frecuencia Absoluta
Sí	24
No	42
No sé	14
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 10.** *Noción de las políticas de la organización*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**6. ¿Se encuentran definidas con claridad las funciones que deben realizar en cada departamento de la empresa?**

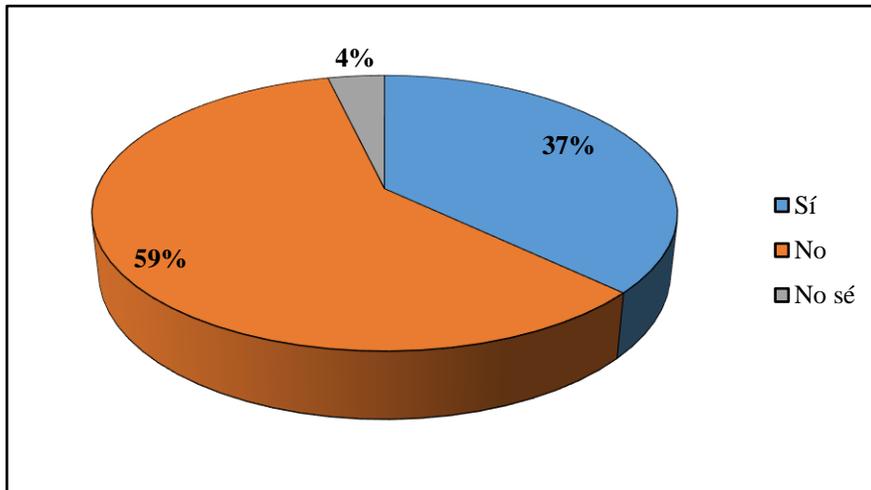
Esta pregunta también fue contestada mayoritariamente con un no, pues 47 de los 80 encuestados dieron esa respuesta, 30 individuos contestaron afirmativamente y 3 manifestaron no saber.

**Tabla 6.**

*Funciones Departamentales*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	30
No	47
No sé	3
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 11.** *Funciones departamentales*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**7. ¿Es imperioso reformar los procesos departamentales en la empresa?**

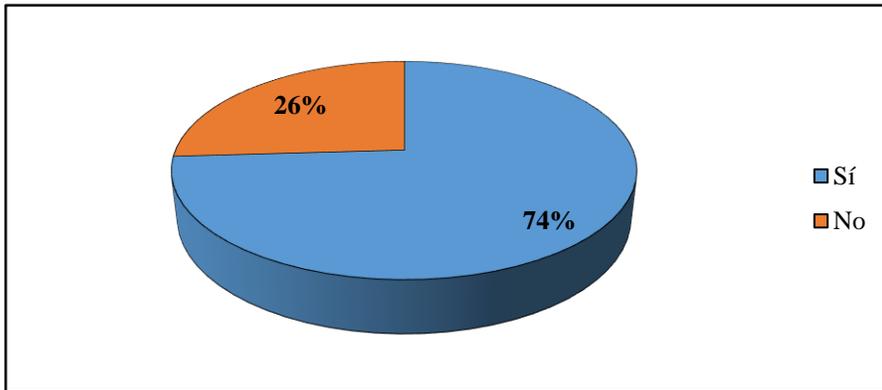
De los 80 entrevistados, 59 consideraron necesario mejorar el área donde laboran, mientras 21 contestaron que no resultaba necesario.

**Tabla 7.**

*Procesos*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	59
No	21
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 12.** *Procesos*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

### **8. ¿Encuentra satisfactorio su trabajo en la empresa SISCLIMA S.A.?**

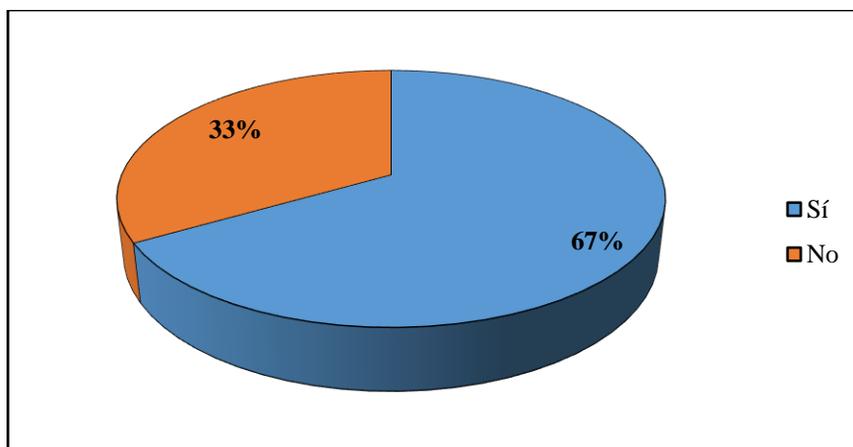
Al realizarse una pregunta donde se pretende medir la satisfacción laboral, 54 de los 80 empleados contestó que se encuentran satisfechos de trabajar en SISCLIMA S.A mientras que 26 dijeron no estarlo. Un empleado satisfecho siempre es importante para una organización, ya que su objetivo es brindar lo mejor de su capacidad.

**Tabla 8.**

*Necesidad sobre mejoramiento de procesos departamentales*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	54
No	26
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 13.** Necesidad sobre mejoramiento de procesos departamentales

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**9. ¿Considera usted que la toma de decisiones es apropiada por parte de las autoridades gerenciales?**

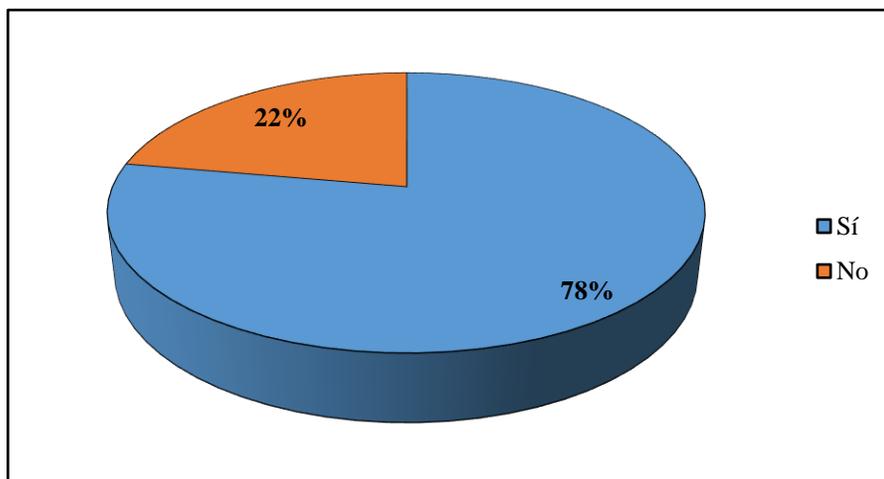
Al preguntar si los entrevistados consideraban apropiadas las decisiones gerenciales 70 de los entrevistados contestó que sí, mientras 10 dijeron que no, lo cual habla positivamente de los directivos de la empresa.

**Tabla 9.**

*Decisiones gerenciales*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	70
No	10
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 14.** *Decisiones gerenciales*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### **10. ¿Se realiza correctamente el trabajo en equipo dentro de la empresa?**

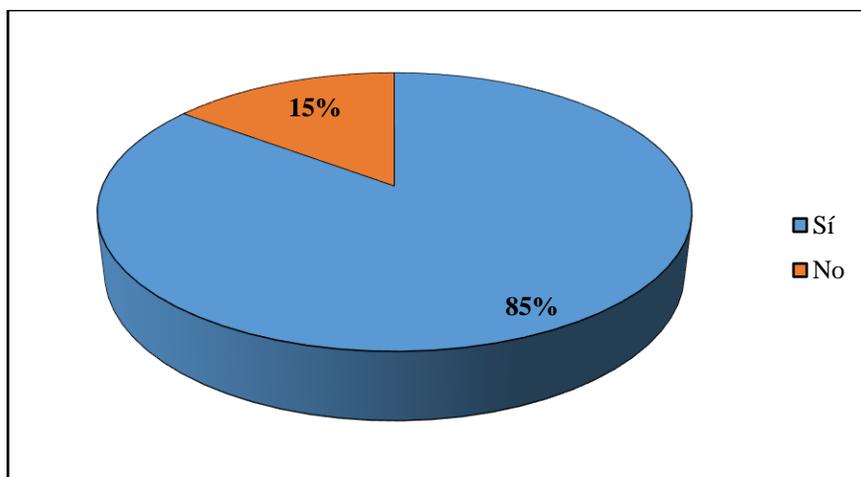
En lo referente a esta pregunta 68 de los 80 entrevistados contestó afirmativamente, mientras 12 dijeron que no. Cabe señalar que el trabajo en equipo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta de este.

**Tabla 10.**

*Trabajo en equipo*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
Sí	68
No	12
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 15.** Trabajo en equipo

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**11. ¿Considera usted que un Plan organizacional podría incidir positivamente en el mejoramiento y la productividad?**

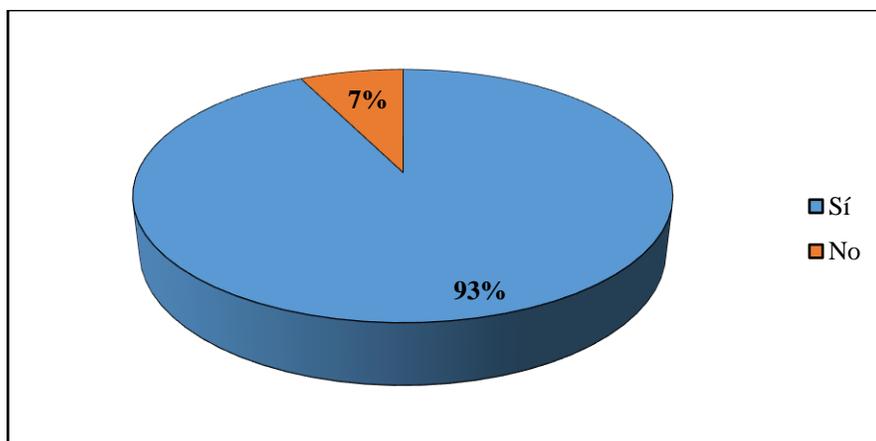
Esta pregunta fue contestada positivamente por 74 de los 80 encuestados, lo cual indica la buena acogida que tendría entre los trabajadores.

**Tabla 11.**

*Incidencia de un plan organizacional*

Categorías	Frecuencia Absoluta
Sí	74
No	6
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 16.** *Incidencia de un plan organizacional*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**12. ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización?**

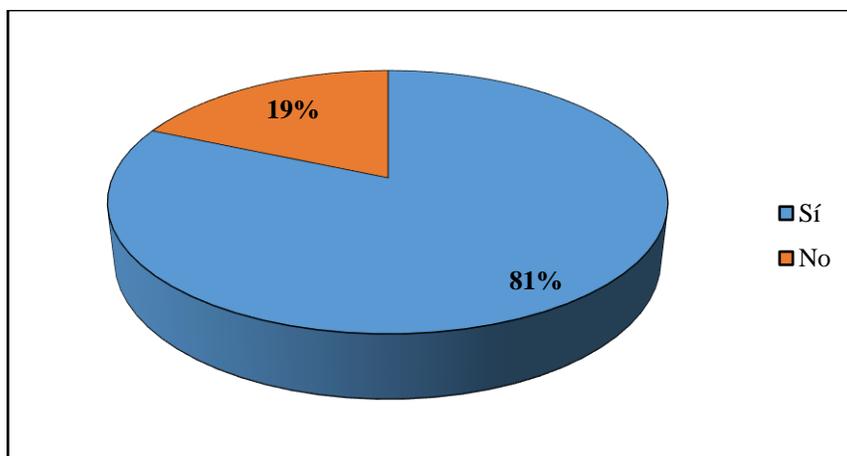
Esta pregunta fue contestada afirmativamente por 65 empleados, mientras que 15 dijeron no considerarlo necesario, el fortalecimiento de las relaciones entre empresa y trabajadores ayuda a conseguir las metas de la organización e incide positivamente en el clima laboral.

**Tabla 12.**

*Robustecer relaciones laborales en la organización*

Categorías	Frecuencia absoluta
Sí	65
No	15
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 17.** *Robustecer relaciones laborales en la organización*  
*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**13. ¿Se encuentra de acuerdo en que la compañía implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?**

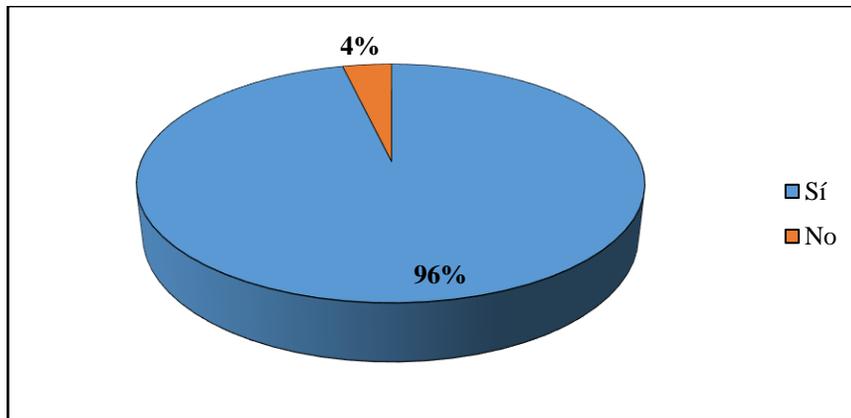
Esta respuesta fue contestada afirmativamente por 77 de los 80 encuestados, lo que indica un respaldo mayoritario por parte del personal a esta propuesta.

**Tabla 13.**

*Implementación de una estructura organizacional*

Categorías	Frecuencia absoluta
Sí	77
No	3
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*



**Figura 18.** Implementación de una estructura organizacional

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

### 3.5.2 Entrevista

Se realizó una entrevista al Mba Ivo Bemúdez, gerente administrativo de la empresa SISCLIMA S.A, la cual se expone a continuación:

#### **1. ¿Existe algún tipo de organigrama de la empresa?**

Esta empresa es de un solo dueño y él, como cabeza principal, toma el puesto de presidente, de allí para abajo viene gerencia administrativa, gerencia financiera, departamento de contabilidad, departamento de diseño, departamento de compras, departamento de operaciones, servicio técnico, recursos humanos, bodega y recepción.

#### **2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?**

A mi criterio así es. Este año se están realizando algunos objetivos que se han ido corrigiendo a medida que se han desarrollado las actividades empresariales, uno de los principales retos que tiene la empresa es el mejoramiento del desempeño del departamento de servicio técnico, el cual se encuentra a cargo de mantenimiento y reparaciones.

#### **3. ¿Cuentan con los recursos necesarios para operar el negocio?**

Todos los servicios son generados por la empresa, además el 100% de la planilla se encuentra afiliada y regularizada bajos los estándares legales,

**4. ¿Se canalizan los recursos en las áreas que más los necesitan y en las actividades necesarias?**

Así es, esta empresa se desempeña en un 80% en el área operativa y un 20% en la administrativa, la mayor parte del personal realiza trabajo de campo, se trata de realizar un cronograma apropiado para que el trabajo vaya fluyendo todos los días y no tener incumplimientos. No se necesita por el momento ampliar nuestro recurso humano pues estamos cumpliendo todas las necesidades de la empresa.

**5. ¿Los procesos actuales son los adecuados o necesitan redefinirse?**

Si se necesita redefinir algunos procesos pues las normas gubernamentales cambian anualmente, se trata de mejorar cosas que se estuvieron haciendo mal, siempre siguiendo los parámetros legales apropiados.

**6. ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial?**

El negocio de climatización se basa en temporadas, ahora es una temporada alta por el tema de calor y eso es lo que tratamos de potencializar, esta empresa se ha caracterizado por ofrecer un servicio óptimo y de calidad, dejando una buena imagen ante los clientes y así aumentar el prestigio de la empresa.

**7. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?**

En realidad, no, algo que se podría ampliar para dejar una diferencia ante otras compañías es ofrecer la limpieza de los ductos, hacemos el mantenimiento de los equipos, pero ofreciendo el servicio de limpieza de ductos si tendríamos algo que nos diferencie de la competencia, aunque si un cliente lo requiere podemos conseguir una empresa que lo haga para satisfacer su pedido.

**8. ¿La empresa compara mensualmente los resultados económicos con un presupuesto?**

Eso lo hago yo personalmente, pero lo más pesado de la empresa son obras, obras grandes, y en base a esas obras tenemos un presupuesto ya planificado año a año. Mediante un cronograma ya tenemos establecido que parte de las obras se van realizando, dependiendo de lo que vayamos a hacer.

**9. ¿Cree usted que la motivación del talento humano es importante para el desarrollo de sus funciones?**

Así es, una empresa se basa en el recurso humano y si el recurso humano no se siente bien con la empresa es imposible trabajar. Gracias a Dios el tema del recurso humano en esta empresa si se ha estado manejando bien, pero como en todo lugar de trabajos de vez en cuando hay desacuerdos y se trata de resolverlos adecuadamente.

**10. ¿La empresa posee toda la tecnología necesaria para cumplir con todos los requerimientos de los clientes?**

En eso estamos innovando, particularmente el tema tecnológico dentro de la empresa pienso que es algo regular, no es algo muy sofisticado, la inversión en un sistema de tecnología más sofisticada es costosa, y se está tratando de mejorar en este aspecto.

**11. ¿Cree usted que realizar convenios institucionales ayuda a la productividad de la empresa?**

Así es, la empresa tiene convenios con otras empresas para ofrecer servicios a nuestros clientes, mediante estos convenios se proyecta un presupuesto que ayuda a planificar los gastos y costos de ofrecer un servicio.

**12. ¿Cree usted que el rediseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa?**

Sí. Un buen rediseño institucional debe comenzar con elaborar un manual de procedimientos, ya que este documento hace que nadie en la empresa sea indispensable y que cada puesto tenga sus funciones determinadas.

**3.6. Ficha de observación**

La ficha de observación realizada de la ejecutó bajo el formato de Likert con enunciados predeterminados para elaborar posteriormente un análisis más detallado de todo lo observado.

**En donde:**

1. Es muy frecuente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.
2. Es frecuente se cumple el desarrollo del aspecto.
3. Es ocasionalmente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.

4. Es raramente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.

5. Es que nunca se cumple el desarrollo del aspecto a observar.

**Tabla 14. Ficha de observación**

		EMPRESA SISCLIMAS.A				
		1	2	3	4	5
<b># Aspectos a Observar</b>						
<b>A Logística de interna</b>						
<b>1</b>	El almacenamiento de los productos se lo realiza de manera ordenada y eficiente					X
<b>2</b>	Existe un control de inventarios		X			
<b>3</b>	Existe control y orden sobre los proveedores		X			
<b>4</b>	La manipulación de los productos se la realiza de manera adecuada				X	
<b>B Operaciones</b>						
<b>1</b>	Se mantiene en buen estado los equipos e implementos de trabajo.					X

2	El personal responsable de las operaciones utiliza el equipo adecuado	x	
3	Existe orden en el proceso	x	
4	Los procesos de operación se basan mediante medidas establecidas.		X
<b>C Logística de salida</b>			
1	Los implementos se llevan de manera correcta		X
2	Existe un tiempo determinado para cada servicio	X	
3	Existen horarios establecidos	X	
4	Plan de manejo al cliente en horas pico	X	
<b>D Mercadotecnia y Ventas</b>			
1	Existen promociones en el área de ventas	X	
2	Se puede pagar con tarjeta de débito o crédito	X	
3	Existe un intermediario al		X

	momento de realizar la compra – venta		
4	Existe un servicio adicional post venta		X
<b>E Administración de recursos humanos</b>			
1	El personal se encuentra capacitado y reconoce su participación en cada proceso	X	
2	Las contrataciones realizadas son más del tipo familiar que ocasional con externos		
3	Existe motivación al trabajar	X	
4	Buen ambiente laboral		X

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

**Actividades observadas:**

- La adquisición de implementos para ofrecer servicios se la obtiene de la compra realizada por el departamento de compras
- No existe un proveedor específico para cada material.
- El personal posee equipo adecuado.
- Existen medidas establecidas para cada servicio, sin embargo, las personas responsables de dichas actividades las realizan de manera empírica
- No existe un orden establecido en los procesos

### 3.7 Mapeo de actores

Nivel 1: Los actores ubicados en este nivel son aquellos que se benefician directamente de la realización del proyecto de forma interna, constituyéndose principalmente por:

- Cliente interno: Se reconoce como cliente interno dentro de una empresa a los colaboradores que reciben un proceso determinado para poder así elaborar un nuevo proceso hasta lograr que el producto llegue a manos del cliente.

El cliente interno se ve compuesto de los siguientes actores:

- Ejecutivos: Son aquellos que poseen una relación directa con el cliente externo, ofreciendo el producto o servicio y dirigiéndolo al target propuesto por la empresa.

- Comercial: Se ve constituido por la o las personas encargadas de dirigir a un grupo de trabajadores, materializando los objetivos, metas y visión de la empresa en cuanto a la calidad del producto o servicio a brindar.

- Operativo: Se refiere al trabajador, operario u obrero encargado de elaborar el producto.

Nivel 2. Los actores ubicados en este nivel son aquellos actores con los cual se mantiene una conexión directa con los interesados o beneficiarios, es decir con el nivel 1, constituyéndose principalmente por:

- Cliente externo: Es aquella persona ajena a la empresa y la cual solicita satisfacer una necesidad en específico, denominándose clientes, los cuales pueden llegar a la empresa por diferentes razones.

Dentro del rubro de cliente externo se encuentran otros grupos que cumplen diversas características, por ejemplo, el cliente leal, que son aquellos que constituyen la base de la empresa debido a que generan un porcentaje alto de ingresos. Existen también los clientes especializados, que son aquellos que únicamente realizan una compra al existir una ocasión especial, como descuentos, ofertas, entre otros.

- Proveedores: El proveedor es aquella entidad o persona que provee o abastece a la empresa para que esta pueda desarrollar su producto o servicio, poseen una conexión estrecha con la operación de la empresa.

- Financiamiento: Hace referencia a las fuentes de financiamiento, es decir,

entidades bancarias las cuales se beneficiarían del éxito del proyecto, debido a que la empresa decidiría invertir en sus operaciones y solicitar financiamiento para ello.

Nivel 3: Los actores ubicados en este nivel son aquellos que se benefician directamente de la realización del proyecto de forma externa, constituyéndose principalmente por:

- Gobierno: El éxito de una empresa representa una ganancia para el Gobierno, debido a que activa la economía y eleva el PIB al existir exportaciones, además de generar fuentes de empleo dentro del país, reduciendo las tasas de desempleo.

- Prensa o redes: El beneficio que poseen estos actores depende de la forma en que la empresa decida comunicarle al cliente externo sobre los nuevos procesos a impartir dentro de sus operaciones, eligiendo entre ellos actores de medios tradicionales como la prensa, o virtuales como las redes sociales

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

La presente propuesta responde a la entrevista realizada al Gerente General de SISCLIMA S.A, encargada de la instalación de equipos de refrigeración y calefacción quien en la actualidad atraviesa por problemas en su organización al no poseer con claridad las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos con los que cuenta la empresa.

#### **4.1 Análisis del Departamento Administración**

##### **4.1.1. Misión de la empresa**

Cubrir las necesidades que presenten nuestros clientes en temas de acondicionamiento, refrigeración y calefacción dentro de oficinas, departamentos u edificios con la aplicación de tecnologías en equipos y accesorios, además de contar con la dedicación y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo.

##### **4.1.2. Visión de la empresa**

Ampliar nuestra cobertura a todas las ciudades con mayor número de personas en cada parte del Ecuador, logrando así en un periodo no mayor a 4 años alcanzar el reconocimiento local y nacional de la empresa como líder de soluciones de refrigeración destacada por su calidad, servicio y profesionalismo

##### **4.1.3. Objetivos**

###### **A corto plazo**

- Corregir las practicas realizadas dentro de los departamentos de la empresa con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia al momento de brindar el servicio de refrigerado.
- Capacitar a la fuerza laboral para que pueda desempeñarse con excelencia en cada una de sus actividades.

### **A mediano plazo**

- Adquirir equipos con mayor tecnología con la finalidad de optimizar tiempo de entrega e instalación.
- Incrementar la cartera de servicios ofertados por la empresa para complementar todas las actividades que se requiere posteriormente a la instalación de los equipos.

### **A largo plazo**

- Adquirir el reconocimiento local en el mercado de refrigeración al poseer cualidades diferentes a las de la competencia.
- Expandir el servicio a diferentes ciudades del Ecuador y obteniendo el reconocimiento nacional de la empresa.

#### **4.1.4. Valores**



**Figura 19.** Valores Institucionales SISCLIMA S.A

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### **4.1.5. Descripción del servicio de SISCLIMA S.A**

Las operaciones de la empresa SISCLIMA S.A poseen funciones de acuerdo a las siguientes variables:

##### **1. Uso**

- Brindar confort a nuestros clientes con condiciones atmosféricas idóneas que permitan desarrollarse en un entorno de bienestar.
- Para el uso de procesos industriales en los cuales es indispensable poseer control en la entrada y salidas de aire para no causar daños en maquinarias o equipos.

## 2. Estacionalidad

- Instalaciones perpetuas: Aquellas que funcionan en toda época del año, de manera perpetúa sin detenerse en algún mes del año.
- Instalaciones independientes: Aquellas que se determinan por épocas del año, generalmente entre los meses de Diciembre a Mayo en donde el calor y la humedad se magnifica en la Costa ecuatoriana.

## 3. Instalación

- Sistemas centralizados con abarcamiento en:
  - a) Aire
  - b) Agua
  - c) Mixtos
  - d) Volúmenes de aire
- Sistemas unitarios
  - a) Condensación de aire
  - b) Consolas de aire

## 4. Equipamiento

- a) Esparcimiento directo: Enfriamiento directo del aire local dentro de un área determinada.
- b) Esparcimiento indirecto: Enfriamiento del agua a través de una bomba y maquinaria, resultando el enfriamiento del aire local de un área determinada.

### **4.1.6. FODA**

#### **4.1.6.1. Procedimiento para elaboración de Matriz FODA**

Para el procedimiento de la elaboración de la Matriz FODA de la empresa SISCLIMA S.A se elaboraron una serie de herramientas previas que permitieron conocer que variables predominan dentro de las operaciones de empresa con la finalidad de determinar los aspectos predominantes dentro de la misma. (Ramírez, 2012)

##### **4.1.6.1.1. Identificación de los criterios de análisis.**

Criterio: Operación y administración de la empresa SISCLIMA S.A

#### 4.1.6.1.2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

En base a la investigación previa realizada bajo las herramientas investigativas cuantitativas y cualitativas, se pudieron establecer que las condiciones reales para las variables internas correspondientes a la fortaleza y debilidades y a las variables externas, oportunidad y amenaza son las siguientes:

**Tabla 15.** Análisis F.O.D.A SISCLIMA S.A

FORTALEZA	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
F1. Más de 20 años de experiencia	D1. Crecimiento desorganizado	A1. Ingresos de nuevos competidores	O1. Consolidación de marca
F2. Personal técnico capacitado	D2. Errores en el establecimiento de objetivos	A2. Incremento en el precio de la energía eléctrica	O2. Adquisición de nuevas tecnologías
F3. Asesoría técnica en selección de equipos	D3. Falta de cobertura en el país		O3. Aumento en la cartera de clientes
	D4. Falta de publicidad		

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

F1. Más de 20 años de experiencia: La empresa SISCLIMA S.A fue constituida en el año 1999 de mano de Milton Pedro Palacios Gómez, actual presidente de la compañía domiciliado en la ciudad de Guayaquil, bajo el objeto de comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de refrigeración.

F2. Personal técnico capacitado: La empresa cuenta en la actualidad con una plantilla de 80 la cual se mantiene en constante estado de capacitación para brindar un servicio de excelencia a los clientes.

F3. Asesoría técnica en la selección de equipos: El equipo de SISCLIMA S.A ofrece a sus clientes la asesoría personalizada en la selección de equipos, debido a que muchas veces el cliente considera necesario la instalación de un modelo en especial, sin embargo, este muchas veces no satisface las necesidades para el lugar o el área establecida. De esta forma se pueden evitar daños en los equipos y reducir los costos de los beneficiarios.

O1. Consolidación de marca: En la actualidad la marca cuenta con escasa publicidad lo cual ha provocado que el cliente potencial desconozca de las cualidades y atributos que posee la marca, es por eso, que la incorporación de técnicas y estrategias basadas en marketing, además de la corrección en los procesos existentes logrará consolidar la marca dentro del mercado y crear posicionamiento en la mente del cliente.

O2. Adquisición de nuevas tecnologías: Según la entrevista concedida por el Gerente General de la empresa, los altos directivos son conscientes de que la tecnología con la que cuenta en la actualidad la empresa se puede mejorar, es por eso que este es un objetivo planteado a mediano plazo para incorporar equipos y maquinarias que mejoren los procesos actuales.

O3. Aumento en la cartera de clientes: El aumento de la cartera de clientes será el resultado del mejoramiento en los procesos existentes, a través del aumento de cobertura y publicidad.

D1. Crecimiento desorganizado: La empresa cuenta con 20 años operando en el mercado de refrigerado y calefacción, sin embargo, no cuenta con una estructura organizada, avanzado muchas veces en base a la reconstrucción de errores del pasado.

D2. Errores en el establecimiento de objetivos: La empresa ha establecido objetivos sin disponer de estudios previos que le den validez es por ello, que año con año se corrigen y no termina de ser cubiertos en totalidad anualmente.

D3. Falta de cobertura en el país: SISCLIMA S.A establece sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, cuenta con el equipo humano y técnico para desempeñarse en diferentes lugares y extenderse hacia otras ciudades.

D4. Falta de publicidad: La empresa no cuenta con publicidad que promocióne los servicios que oferta, limitándose en la adquisición de clientes.

A1. Ingresos de nuevos competidores: El ingreso de competidores con ideas frescas e innovadoras, así como equipos y maquinarias con alta tecnología podría provocar que los actuales clientes de la empresa se dirijan hacia ellos y la SISCLIMA S.A podría presentar bajos ingresos que provocarían baja rentabilidad.

A2. Incremento en el precio de la energía eléctrica: Los cambios en las políticas actuales podrían provocar un aumento en el pago de energía eléctrica, representando costos a los clientes, lo que incitaría a tomar medidas alternativas de refrigerado y desistir de los servicios que ofrece la empresa.

**4.1.6.1.3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enlistadas.**

En este apartado se procede a colocar una puntuación en donde 1 represente el valor más bajo y 3 el más alto en cada una de las variables que componen la matriz.

**Tabla 16.** Ponderación F.O.D.A SISCLIMA S.A

FORTALEZA	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
F1. Más de 20 años de experiencia (3)	D1. Crecimiento desorganizado (3)	A1. Ingresos de nuevos competidores (1)	O1. Consolidación de marca (2)
F.2. Personal técnico capacitado (3)	D2. Errores en el establecimiento de objetivos (2)	A2. Incremento en el precio de la energía eléctrica (2)	O2. Adquisición de nuevas tecnologías (2)
F.3. Asesoría técnica en selección de equipos (2)	D3. Falta de cobertura en el país (1)		O3. Aumento en la cartera de clientes (3)
	D4. Falta de publicidad (2)		

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### 4.1.6.1.4. Cálculo de los resultados.

**Tabla 17.** Calculo de Resultados F.O.D.A SISCLIMA S.A

Fortaleza	Debilidades	Amenazas	Oportunidades	Total
F1. Más de 20 años de experiencia (3)	D1. Crecimiento desorganizado (3)	A1. Ingresos de nuevos competidores (1)	O1. Consolidación de marca (2)	9
F.2. Personal técnico capacitado (3)	D2. Errores en el establecimiento de objetivos (2)	A2. Incremento en el precio de la energía eléctrica (2)	O2. Adquisición de nuevas tecnologías (2)	9
F.3. Asesoría técnica en selección de equipos (2)	D3. Falta de cobertura en el país (1)		O3. Aumento en la cartera de clientes (3)	6
	D4. Falta de publicidad (2)			2
Total: 8 31%	Total: 8 31%	Total: 3 11%	Total: 7 27%	Total: 26 100%

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

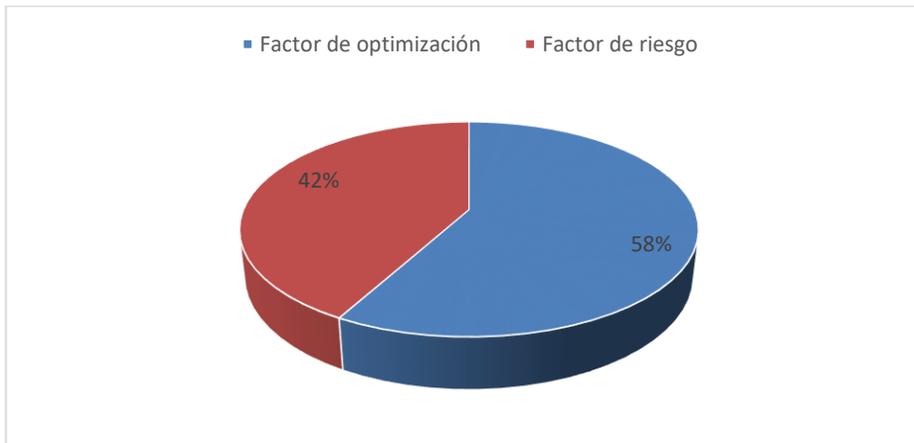
#### 4.1.6.1.5. Determinación del balance estratégico

Una vez ponderadas las variables se procede a evaluar el balance estratégico en base a los factores de optimización el cual corresponde a la suma de los resultados para las fortalezas y oportunidades, además del factor de riesgo que es la suma de las debilidades más las amenazas, resultando de esta forma:

Factor de Optimización: 58%

Factor de Riesgo: 42%

#### 4.1.6.1.6. Traficación y análisis de los resultados.



**Figura 20.** *Análisis de Resultados*

**Elaborado por:** Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)

Como se observa en la gráfica, las variables que integran al factor de optimización suman el 58%, ubicándose 16 puntos por encima de las variables correspondientes a el factor de riesgo que suman 42%, de esta forma se puede determinar que la empresa posee aspectos más aspectos positivos que negativos con los cuales puede alcanzar sus objetivos y elaborar nuevas estrategias.

#### 4.1.7. Elaboración de estrategias internas que brinden ventajas en la promoción de la empresa.

Según los datos registrados dentro de la matriz FODA establecida para la empresa SISCLIMA S.A el factor de optimización posee una ponderación superior a al factor de riesgo, en donde existen variables dentro de las fortalezas de la empresa que se consideran únicas y permiten que esta tenga presencia dentro del mercado.

Partiendo de las variables establecidas dentro de las fortalezas y debilidades se establecen las siguientes estrategias que permitan una ventaja:

1. Brindar capacitaciones a empresas. Dentro de las principales fortalezas de SISCLIMA S.A se menciona que el personal se encuentra altamente capacitado para la resolución de problemas que existieran con los productos instalados y demás. Sin embargo, muchas veces las empresas no optan por consultar a la

empresa sobre diversos sucesos que pueden existir con sus productos y gustan de ser asistidos por técnicos terceros, lo que provoca muchas veces que el producto deje de funcionar correctamente o que finalice su funcionamiento, es por ello que la empresa propone las siguientes alternativas al momento para sus clientes al momento de adquirir un producto:

- Capacitación a un personal delegado: SISCLIMA S.A brindará una capacitación de conocimientos básicos para problemas habituales que pueden presentarse con los productos, evitando futuros gastos con terceras personas y ofreciendo un manual de uso de cada uno de sus productos.
- Asesoría técnica gratuita en los primeros 6 meses de haber adquirido el producto.

2. Publicidad y promoción: Dentro de las debilidades que predominan en la empresa se encuentra no poseer publicidad y promoción, a pesar de sus presencia de más de 20 años en el mercado, las nuevas generaciones desconocen de los beneficios de la empresa debido a que su alcance se ha limitado, es por ello que la empresa desarrollará las siguientes estrategias:

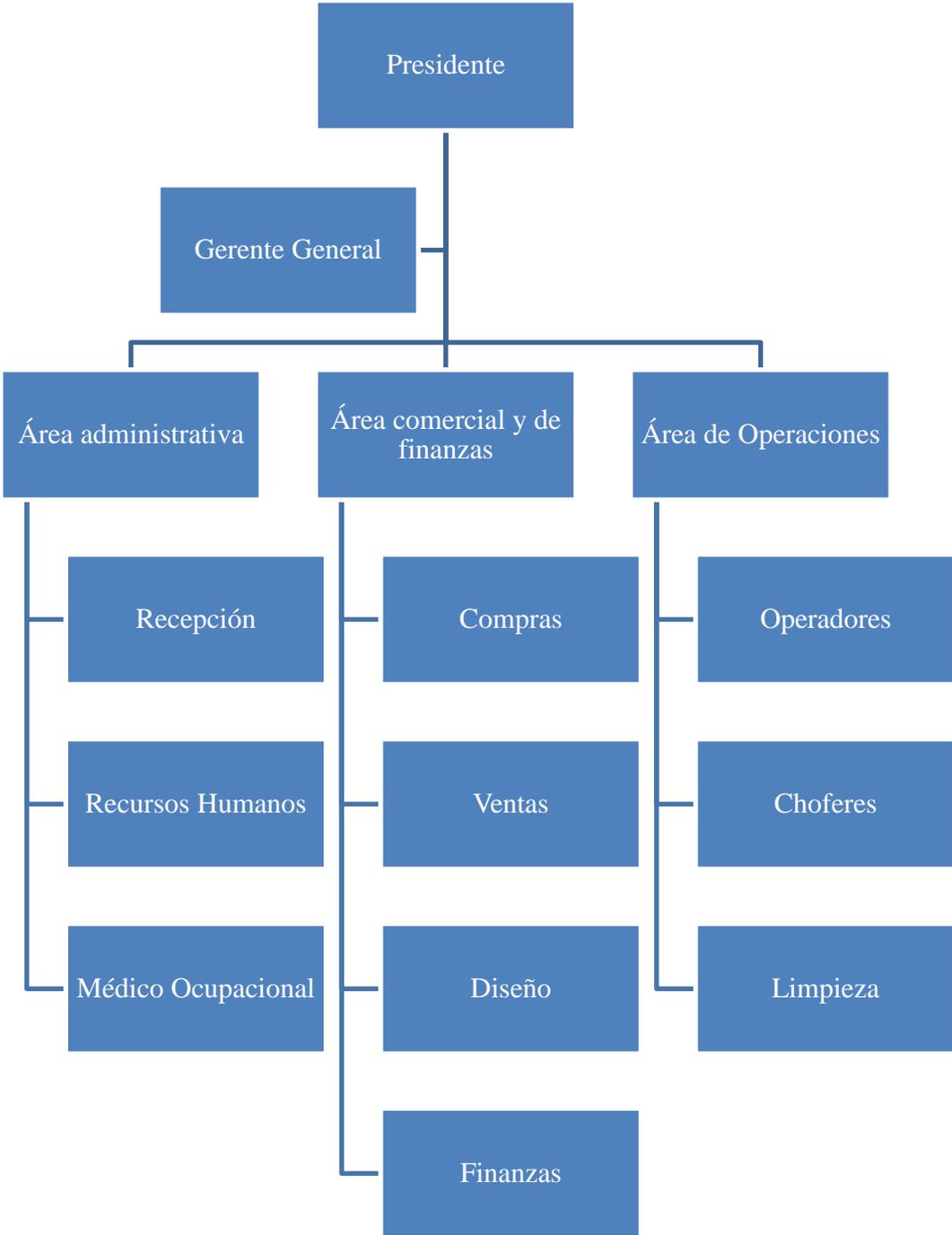
- Creación de página y tienda virtual, en donde el cliente pueda observar el producto en imágenes 3d y si gusta adquirirlo pueda realizar la compra desde el lugar que desee sin necesidad de visitar la tienda física.
- Presencia en redes sociales, Facebook e Instagram, mostrando sus productos e interactuando con sus clientes potenciales, aceptando sugerencia y realizando promociones. Estas plataformas poseen herramientas que permiten segmentar el mercado que se desea penetrar.

3. En la actualidad la empresa ve limitadas sus ventas a la ciudad de Guayaquil, sin embargo, debido a la creciente demanda del producto ha decidido crear una pequeña bodega dentro de la ciudad de Machala, quien dentro de los últimos 5 años ha experimentado un aumento económico e industrial. La bodega almacenará los productos de mayor rotación, se espera que dentro de los primeros 6 meses los técnicos realicen viajes esporádicos a Machala para realizar las instalaciones y que la venta se la realice a través de internet o llamada

telefónica. Sin embargo, una vez que transcurran los 6 meses y esperando SISCLIMA haya creado una cartera de clientes en dicha ciudad, se necesitará de la contratación de personal y el establecimiento de una oficina.

4. Creación de manual de funciones: SISCLIMA experimentó un crecimiento fortuito, razón por la cual se tomaron decisiones de manera aleatoria sin una evaluación previa, lo que ha provocado descontentos entre la planilla de la empresa, es por eso que se creará una descripción de las actividades con la finalidad de que cada persona que labore en la empresa conozca en su totalidad el cargo de sus funciones.

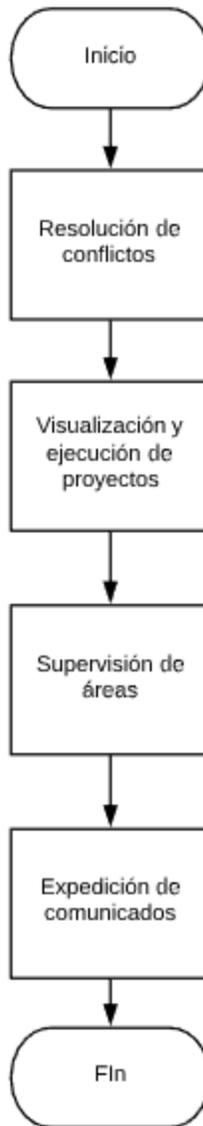
**4.1.8 Organigrama de la empresa**



**Figura 21.** *Organigrama de SISCLIMA S.A*  
*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### 4.1.8.1 Descripción de áreas

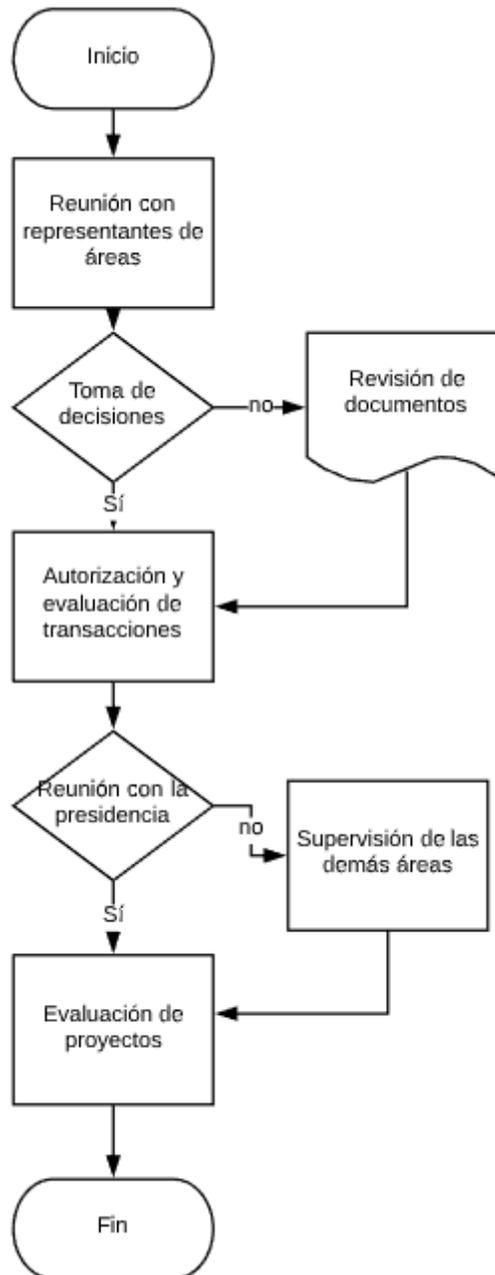
- **Presidencia:** Se encarga del establecimiento de objetivos, estrategias y táctica para que la empresa goce de rentabilidad y logre aumentar sus ventas anualmente. Además de representar legalmente a la empresa.



**Figura 22.** *Diagrama de Flujo Presidente*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

- **Gerente General:** Representante de la empresa, encargado del correcto funcionamiento de todas las áreas con las que se compone la empresa SISCLIMA S.A, dando ejecución a proyectos, además de llevar los resultados a la presidencia para la correcta toma de decisiones.

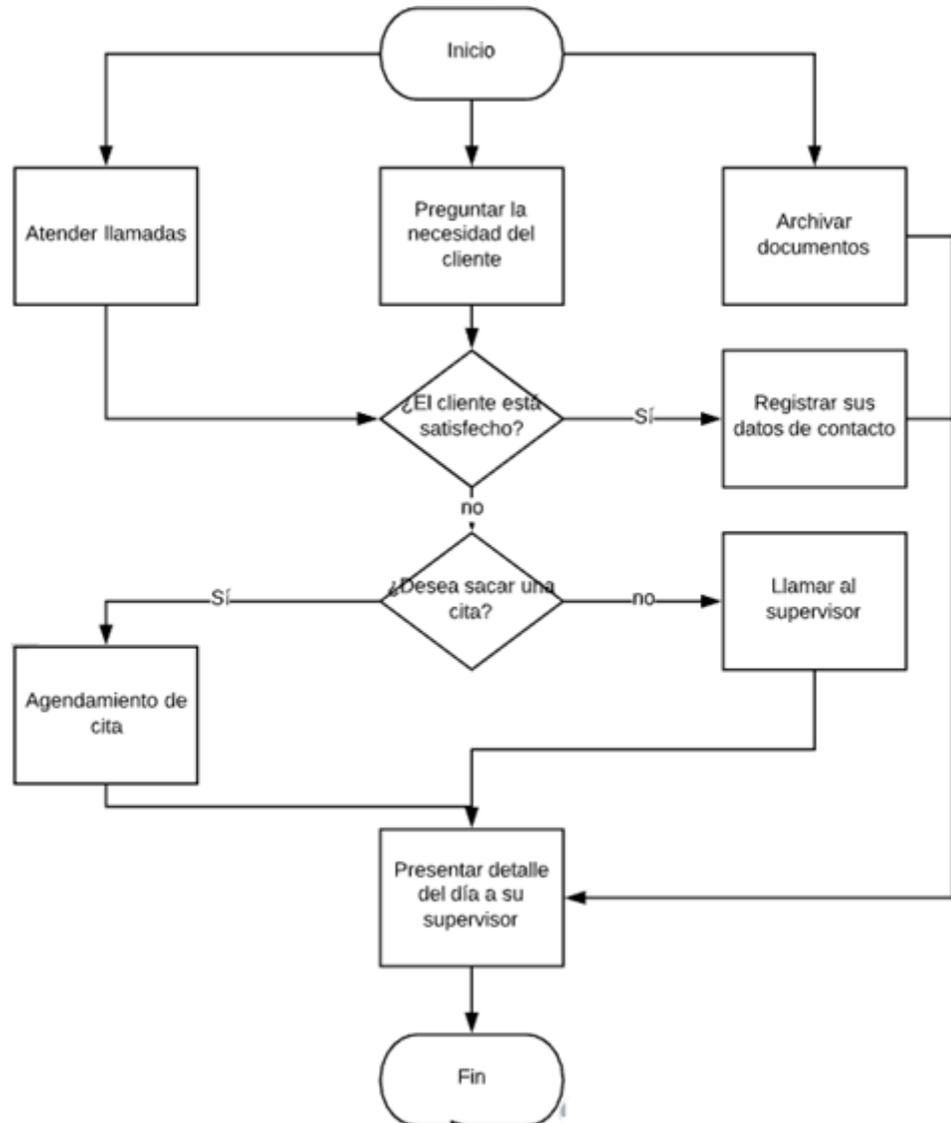


**Figura 23.** *Diagrama de Flujo Gerente General*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

- **Administrativa:** Busca la atención del recurso humano interno y externo, se compone de tres secciones:

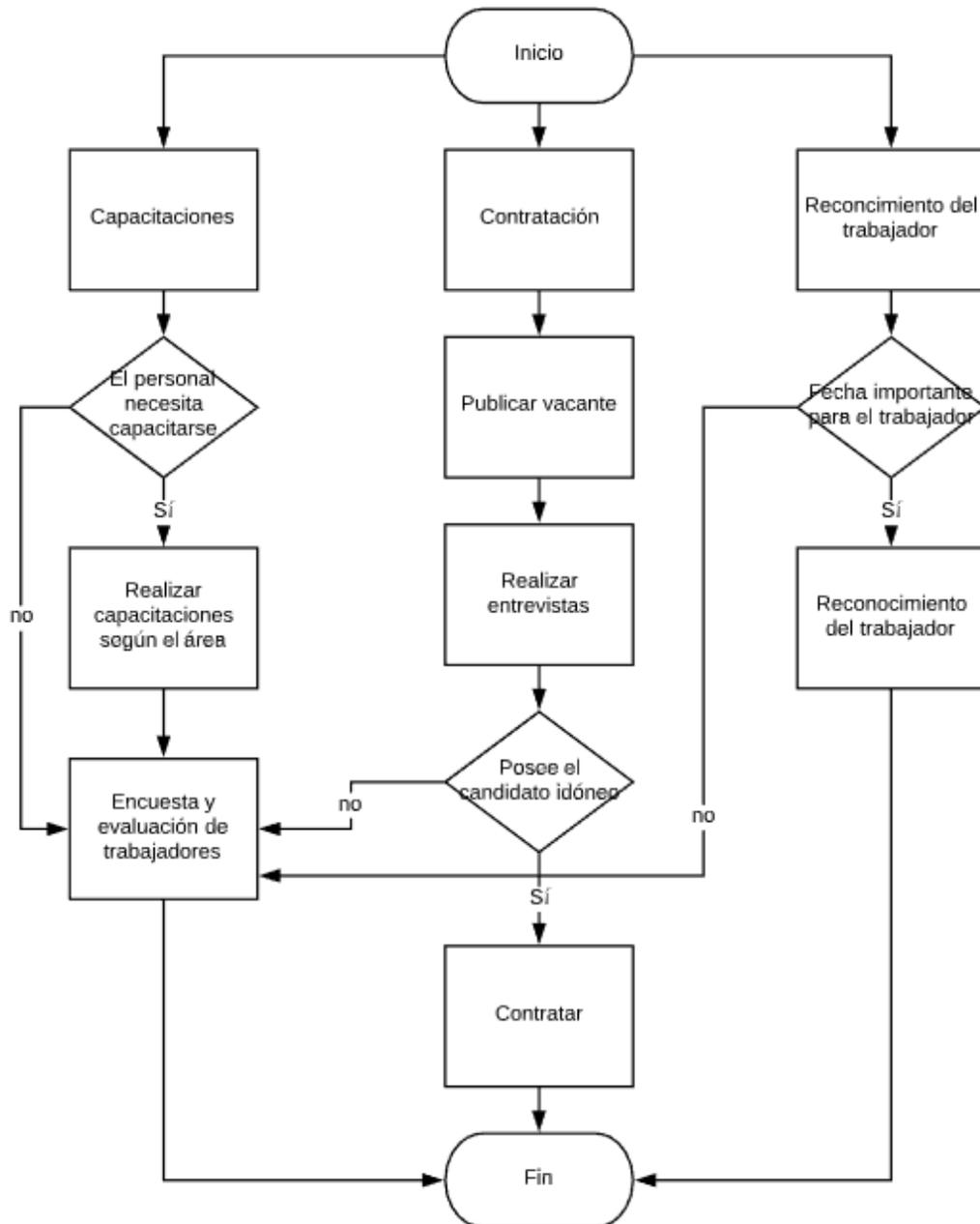
a) Recepción: Servicio a la atención del cliente, recepción y agendamiento de citas, así como brindar información pertinente.



**Figura 24.** Diagrama de Flujo Recepcionista

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

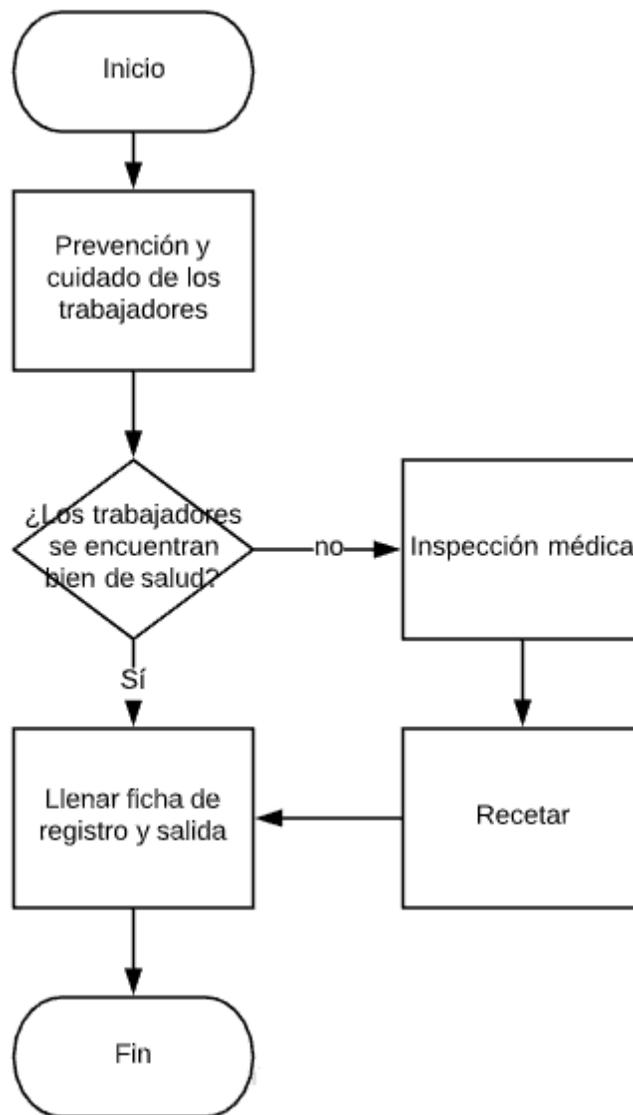
b) Recursos Humanos: Se encarga del bienestar de la fuerza laboral, brindar capacitaciones y velar por la integridad y desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa.



**Figura 25.** Diagrama de Flujo Recurso Humanos

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

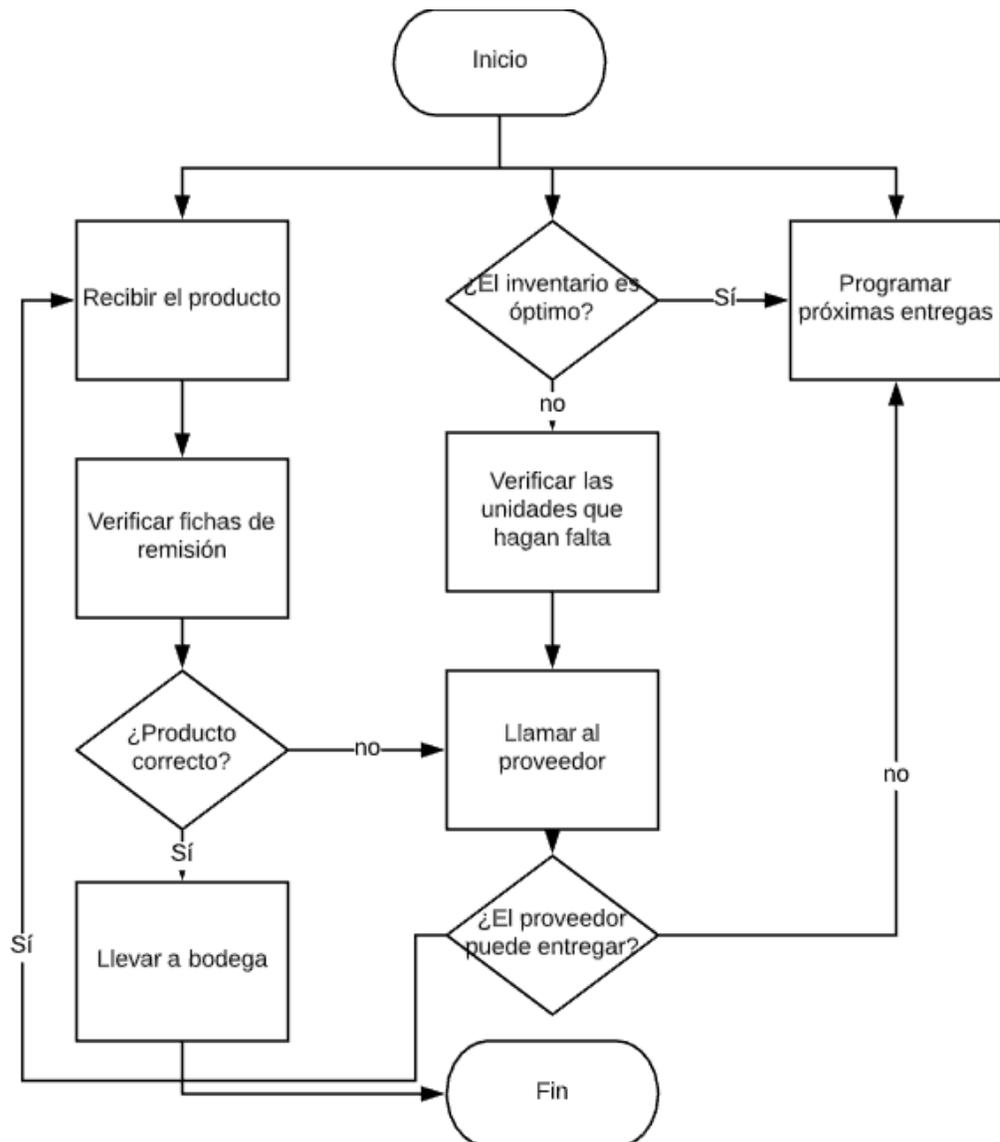
- c) Médico Ocupacional: Brinda asesoría médica a los empleados para que gocen de buena salud en las operaciones que realizan.



**Figura 26.** *Diagrama de Flujo Medico Ocupacional*  
*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

- **Comercial y Finanzas:** Se encarga de desembolsar y cobrar dinero a todos los involucrados de SISCLIMA, como empleados, proveedores, clientes. Además de elaborar presupuestos de venta y compra, así como la gestión de la cartera de clientes y proveedores. Cuenta con tres segmentaciones:

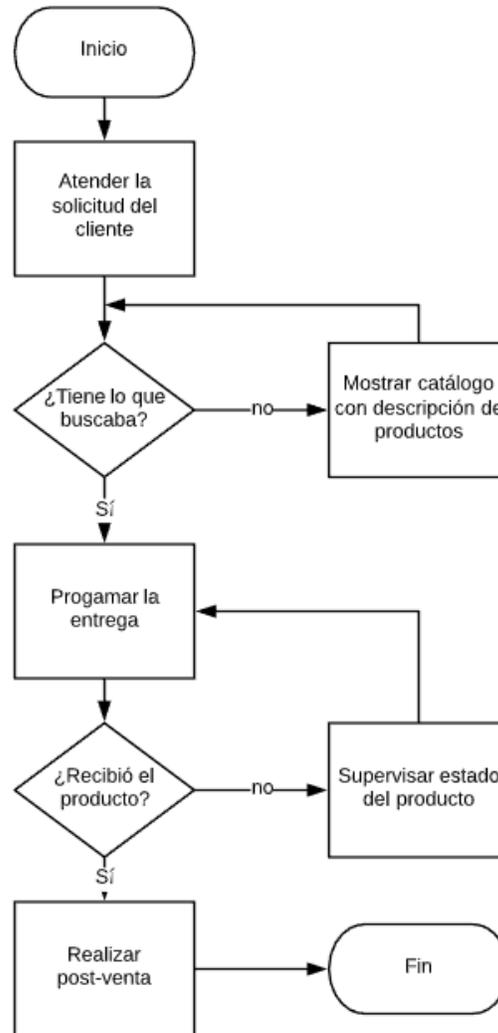
a) **Compras:** Posee la responsabilidad de abastecer a la empresa de materiales necesarios para cada instalación y mantención de obra por proyecto de instalación.



**Figura 27.** Diagrama de Flujo Compras

*Elaborado por:* Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)

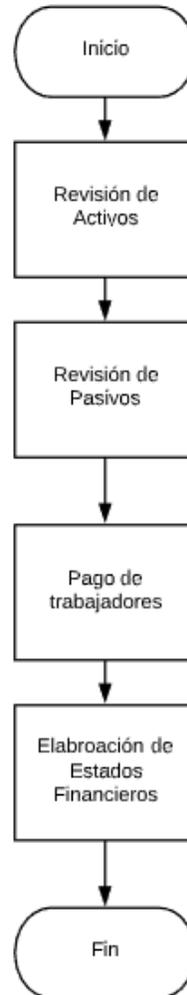
b) Ventas: Se encarga de la gestión, proyección y realización de ventas de la empresa con los clientes, así de hacer cumplir el contrato que se ha establecido previamente.



**Figura 28.** Diagrama de Flujo Ventas

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

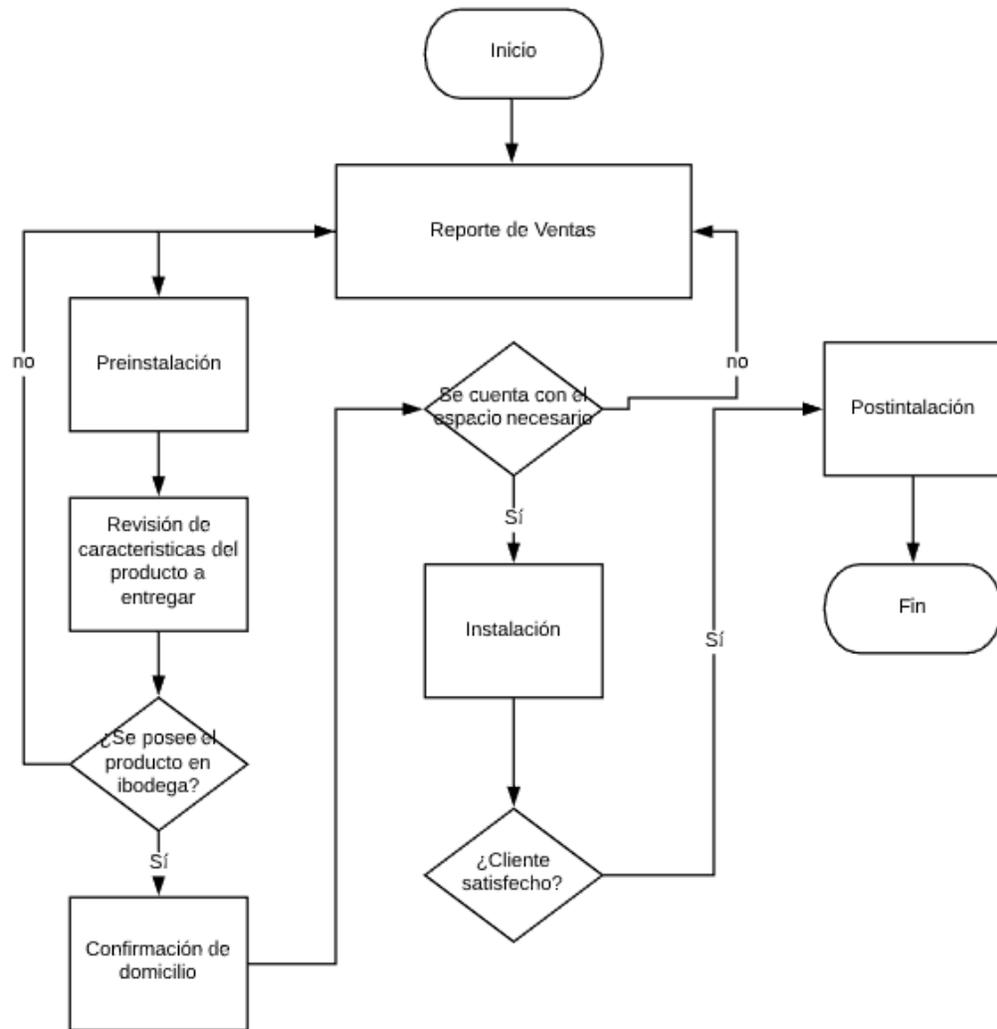
c) **Finanzas:** Se encarga de gestionar los recursos económicos que posee la empresa.



**Figura 29.** *Diagrama de Flujo Finanzas*

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

- **Operaciones:** Vigilar el proceso de instalación y mantenimiento que se ha ofrecido a los clientes. Dicho proceso se subdivide las etapas de preinstalación, instalación y post instalación, formando parte del plan de operaciones.



**Figura 30.** Diagrama de Flujo Operativo

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### 4.1.9 Descripción de puestos y funciones

**Tabla 18.** *Descripción de Puesto y Funciones*

<b>Técnicos instaladores</b>	
<b>Especificaciones</b>	Técnico en climatización con experiencia en armado de bombas de calor, manejo de refrigerantes e instalación de sistemas de climatización en general.
<b>Descripción cargo</b>	Ejecutor de las funciones principales de las divisiones mantención e instalación.
<b>Funciones</b>	Realizar instalaciones del sistema geotérmico y de climatización central de acuerdo a plan de trabajo presentado por el jefe de proyectos. Realización de mantenciones (preventivas, correctivas).
<b>Recepcionista</b>	
<b>Especificaciones</b>	Buena dicción, conocimientos de computación a nivel usuarios
<b>Descripción cargo</b>	- Ejecutar funciones propias del área comercial-finanzas según órdenes del gerente general. Tendrá también funciones directas en las sub áreas ventas e insumos-contratación.
<b>Funciones</b>	- Búsqueda de clientes vía teléfono y atención de estos en oficina. - Registro de ventas y cobranzas de la empresa. - Cotización y pedido de materiales, ordenados por el jefe de proyectos. - Recepción y registro de reclamos.

<b>Chofer</b>	
<b>Especificaciones</b>	Licencia Tipo C, bachillerato completo.
<b>Descripción cargo</b>	- Trasladar el producto hasta punto de instalación.
<b>Funciones</b>	- Cargar la mercadería en el vehículo. - Transportar la carga al destino planificado de acuerdo con la hoja de ruta. - Realizar la limpieza de los vehículos.
<b>Personal de limpieza</b>	
<b>Especificaciones</b>	Trabajo de tiempo completo, bachillerato completo.
<b>Descripción cargo</b>	- Realizar la limpieza, mantenimiento y organización de las oficinas.
<b>Funciones</b>	- Aseo y control de las áreas que conforma la empresa.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	
<b>Especificaciones</b>	Establecer el área de Talento Humano estableciendo políticas y procedimientos.
<b>Descripción cargo</b>	- Ejecutar funciones propias del área comercial-finanzas según órdenes del gerente general. Tendrá también funciones directas en las sub áreas ventas e insumos-contratación.
<b>Funciones</b>	- Asesorar las diferentes áreas de la empresa en temas que posean relación con la administración de los trabajadores. - Desarrollar la correcta implementación de políticas que mantengan un excelente clima

laboral.

- Realizar capacitaciones y evaluaciones al personal.

---

## **Vendedor**

---

### **Especificaciones**

Buena dicción, conocimientos de computación a nivel usuarios

### **Descripción cargo**

- Ejecutar funciones propias del área comercial-finanzas según órdenes del gerente general. Tendrá también funciones directas en las sub áreas ventas e insumos-contratación.

### **Funciones**

- Búsqueda de clientes vía teléfono y atención de estos en oficina.
  - Registro de ventas y cobranzas de la empresa.
  - Cotización y pedido de materiales, ordenados por el jefe de proyectos.
  - Recepción y registro de reclamos.
- 

## **Técnico de refrigerado**

---

### **Especificaciones**

Tecnólogo en refrigeración

### **Descripción cargo**

- Ejecutar funciones propias del área comercial-finanzas según órdenes del gerente general. Tendrá también funciones directas en las sub áreas ventas e insumos-contratación.

### **Funciones**

- Operación de sistema de refrigeración
  - Operación e instalación
  - Manejo de calderas y compresores de aire
  - Ejecución y cumplimiento de mantenimiento preventivos
- 

*Elaborado por: Jaramillo, J & Zambrano, N (2020)*

#### 4.1.10 Evaluación de Costo – Beneficio

Según los datos tomados de la Superintendencia de Compañías (2019), en el año 2018 la empresa SISCLIMA S.A registraba los siguientes costos:

COSTOS Y GASTOS	AÑO 2018
COSTO DE VENTAS	
COSTO DE EQUIPOS, MATERIALES Y SUMINISTROS	1,387,669.43
COSTOS DE SERVICIO	1,503,803.43
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>2,874,672.88</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	729,148.50
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>3,620,621.36</b>

**Figura 31.** Estado de Resultado (Costos y Gastos)

**Fuente:** Pagina Web Superintendencia de Compañías

Mientras que sus ingresos se mostraban de la siguiente manera:

INGRESOS	AÑO 2018
ACTIVIDADES ORDINARIAS	3,583,212.61
OTROS INGRESOS	21,433.66
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	73,499.25
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,678,145.52</b>

**Figura 32.** Estado de Resultado (Ingresos)

**Fuente:** Pagina Web Superintendencia de Compañías

Siendo su utilidad declarada para el año 2018 \$53.631.20 después del pago de impuesto, a pesar de poseer un crecimiento desordenado, nula publicidad y una limitada expansión, es por ello que se prevé un crecimiento variable entre 10% y 23% con el establecimiento de la bodega en la ciudad de Machala, la atracción de clientes potenciales mediante la tienda virtual y lealtad de nuestros clientes al desarrollar capacitaciones para su personal en el manejo de los equipos.

## CONCLUSIONES

Se estudió la situación actual de la empresa SISCLIMA S.A analizando sus procesos internos, encontrándose que esta compañía no posee una estructura organizacional adecuada, lo cual se reflejó en los resultados de las encuestas. Por dichas razones se deduce que un Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de funciones tendrá una incidencia positiva en los procesos administrativos.

Al analizarse la estructura organizacional se realizó una estrategia basada en las capacidades de los miembros de la organización elevándose el compromiso y responsabilidad de cada trabajador, pero en especial de los jefes departamentales e incrementando su responsabilidad en las tareas que se les ha asignado, con la finalidad de volver más competitiva a la compañía.

SISCLIMA S.A posee una amplia trayectoria en el mercado de climatización, sin embargo, esta se encuentra experimentando diferentes problemas relacionados sobre todo al mejoramiento del desempeño del departamento de servicio técnico, el cual se encuentra a cargo de mantenimiento y reparaciones. La mayor parte del personal realiza trabajo de campo.

La definición de las estrategias organizacionales para el diseño de los nuevos procesos administrativos se establecieron en la estrategia multisectorial, operacional e integral, la cual finalmente fue estimada como la adecuada para el tamaño de la organización, debido a que integra las dos estrategias anteriores, buscando tanto la integración multisectorial como la capacidad de respuesta local, por lo que se ajusta a altos niveles de al menos uno de centralización, formalización y valores compartidos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar el plan de diseño organizacional para la empresa SISCLIMA S.A. con la finalidad de favorecer la administración, motivando con ello, a la identificación de las metas y objetivos de los colaboradores con la empresa, mediante estructuras organizacionales definidas que eviten el cometimiento de errores en las funciones laborales.

Se recomienda mantener activo el plan de diseño organizacional de manera periódica, para afianzar la estructuración estratégica de la organización, y fortalecer con ello, los procesos administrativos internos, que promueven el crecimiento organizativo tanto de los departamentos como entidades internas de aporte al desarrollo común, como de manera general para la empresa en la consecución de sus metas y objetivos.

Se recomienda promover ejercicios de organicidad entre los jefes departamentales y la Administración y Gerencia General, para de esta forma, contribuir con ideas nuevas, aportando al mejoramiento empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*.  
<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/COPCI-1.pdf>.
- Drucker, P. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.
- El Diario . (2007). Retrieved from <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/51608-la-empresa-ecuatoriana-en-la-economia-actual/>
- El Telégrafo. (2018). Retrieved from  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industrias-desarrollo-guayas-ecuador>
- Kotler, P. &. (2013). *Fundamentos de Marketin*. Mexico: Pearson College Division.
- Luna, H. (2016). *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa, Financiera y Operativa de la Empresa de Muebles "CLASSIC", ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay*. Retrieved from  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/722/1/T-ULVR-0895.pdf>
- Orellana, J. (2015, Abril). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A*. Retrieved from  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Mc. Graw-Hill.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodriguez Valencia, J. (2016). *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ecapsa – Thompson.
- Rojano, S. (2014). *Instrumentación y control en instalaciones de proceso*,. Madrid.
- Rubio, J. (2013, 12 06). *El Plan Estratégico. Paso a Paso*. Retrieved from Estratégias de Comercio: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

Vidad Arizabaleta, E. (2014). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2º ed.). Bogotá: Ecoe.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta



## UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACION

### ENCUESTA

**Instrucciones:** Conocer la situación organizacional de la empresa SISCLIMA S.A.  
**Encuestados:** Personal de la Empresa SISCLIMA S.A. (N=80)

#### 1. EDAD

- |                |                       |              |                       |
|----------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| 18 a 25 años   | <input type="radio"/> | 31 a 35 años | <input type="radio"/> |
| 26 a 30 años   | <input type="radio"/> | 36 a 40 años | <input type="radio"/> |
| Más de 40 años | <input type="radio"/> |              |                       |

#### 2. ¿Posee conocimiento sobre cuál es la misión y visión de la empresa SISCLIMA S.A.?

Si  No

#### 3. ¿Tiene conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa SISCLIMA S.A.?

Si  No

#### 4. ¿En base a su criterio cómo calificaría el ambiente organizacional en la empresa SISCLIMA S.A.?

Excelente	<input type="radio"/>	Bueno	<input type="radio"/>
Muy Bueno	<input type="radio"/>	Regular	<input type="radio"/>

5. ¿Es de su conocimiento si la empresa SISCLIMA S.A. posee políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones?

Si  No se   
No

6. ¿Se encuentran definidas con claridad las funciones que deben realizar en cada departamento de la empresa?

Si  No se   
No

7. ¿Es necesario mejorar los procesos y procedimientos en el área o departamento donde realiza sus labores?

Si  No

8. ¿Encuentra satisfactorio su trabajo en la empresa SISCLIMA S.A.?

Si  No

9. ¿Considera usted que la toma de decisiones es apropiada por parte de las autoridades gerenciales?

Si  No

10. ¿Se realiza correctamente el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Si  No

11. ¿Considera usted que un Plan organizacional podría incidir positivamente en el mejoramiento y la productividad?

Si  No

12. ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización?

Si  No

13. ¿Se encuentra de acuerdo en que la compañía implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?

Si  No

## Anexo 2. Entrevista



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ENTREVISTA**

**Instrucciones:** Conocer el estado organizacional de la empresa SISCLIMA S.A.

**Encuestado:** Gerente Administrativo de la Empresa SISCLIMA S.A.

<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<i>1</i>	¿Existe algún tipo de organigrama de la empresa?
<i>2</i>	¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
<i>3</i>	¿Cuentan con los recursos necesarios para operar el negocio?
<i>4</i>	¿Se canalizan los recursos en las áreas que más los necesitan y en las actividades necesarias?
<i>5</i>	¿Los procesos actuales son los adecuados o necesitan redefinirse?
<i>6</i>	¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial?
<i>7</i>	¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

<b>8</b>	¿La empresa compara mensualmente los resultados económicos con un presupuesto?
<b>9</b>	¿Cree usted que la motivación del talento humano es importante para el desarrollo de sus funciones?
<b>10</b>	¿La empresa posee toda la tecnología necesaria para cumplir con todos los requerimientos de los clientes?
<b>11</b>	¿Cree usted que realizar convenios institucionales ayuda a la productividad de la empresa?
<b>12</b>	¿Cree usted que el rediseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa?

### Anexo 3. Guía de Observación

	EMPRESA SISCLIMAS. A				
	1	2	3	4	5
<b># Aspectos a Observar</b>					
<b>A Logística de interna</b>					
1 El almacenamiento de los productos se lo realiza de manera ordenada y eficiente					
2 Existe un control de inventarios					
3 Existe control y orden sobre los proveedores					
4 La manipulación de los productos se la realiza de manera adecuada					
<b>B Operaciones</b>					
1 Se mantiene en buen estado los equipos e implementos de trabajo.					
2 El personal responsable de las operaciones utiliza el equipo adecuado					
3 Existe orden en el proceso					
4 Los procesos de operación se basan mediante medidas					

---

establecidas.

---

### **C Logística de salida**

---

1 Los implementos se llevan de manera correcta

---

2 Existe un tiempo determinado para cada servicio

---

3 Existen horarios establecidos

---

4 Plan de manejo al cliente en horas pico

---

### **D Mercadotecnia y Ventas**

---

1 Existen promociones en el área de ventas

---

2 Se puede pagar con tarjeta de débito o crédito

---

3 Existe un intermediario al momento de realizar la compra – venta

---

4 Existe un servicio adicional post venta

---

### **E Administración de recursos humanos**

---

1 El personal se encuentra capacitado y reconoce su participación en cada proceso

---

2 Las contrataciones

---

---

realizadas son más del  
tipo familiar que  
ocasional con externos

---

**3** Existe motivación al  
trabajar

---

**4** Buen ambiente laboral

---