



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

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

TEMA
PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE
TRANSPORTE TRANSPIGVER S.A

TUTOR
MSC. ESPINOZA MENDOZA SILVIA ALEXANDRA

AUTORES
GUERRERO VARGAS KEVIN NAUN
MUÑOZ ARRICIAGA BETZABETH KARELIS

GUAYAQUIL

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE TRANSPIGVER S.A	
AUTOR/ES: Guerrero Vargas Kevin Naun Muñoz Arriciaga Betzabeth Karelis	REVISORES O TUTORES: Msc. Espinoza Mendoza Silvia Alexandra
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: Administración	CARRERA: Administración de Empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 83
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Manual De Procesos, Plan De Diseño Organizacional, Procesos, Procedimientos, Organigrama	
RESUMEN: El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A, establecer los procesos correspondientes que ayude a mejorar el área de administración y logística teniendo como finalidad que todos los empleados cumplan con la misión, visión y objetivos dados por la organización. La metodología implementada es descriptiva y el enfoque de la investigación mixto, con el uso de encuesta y entrevista, los resultados obtenidos indicaron necesario la implementación de un manual de funciones para que los colaboradores conozcan sus funciones o actividades dentro de la organización evitando y a su vez solucionando la duplicidad de actividades que se generaba dentro de la empresa.	

Al realizar el análisis de costo beneficio se dio a conocer el beneficio que obtiene la empresa al contratar un asistente de operaciones ya que esas funciones estaban siendo realizadas por un empleado que no era de esa área.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Guerrero Vargas Kevin Naun Muñoz Arriciaga Betzabeth Karelis	Teléfono: 0990514073 0983145935	E-mail: kguerrerova@ulvr.edu.ec bmunoza@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MBA. Oscar Machado Álvarez Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec MBA. Irma Aquino Onofre Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

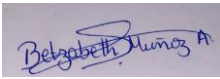
Los estudiantes egresados Kevin Naun Guerrero Vargas, Betzabeth Karelis Muñoz Arriciaga, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de diseño organizacional para la empresa de transporte Transpigver S.A corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma: 

Kevin Naun Guerrero Vargas
C.I. 0943796136

Firma: 

Betzabeth Karelis Muñoz Arriciaga
C.I. 0931349179

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	ribuni.uni.edu.ni Fuente de Internet	2%
2	administracion-online-amca.blogspot.com Fuente de Internet	2%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 2%
Excluir bibliografía Activo



Docente Tutor

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, Plan de diseño organizacional para la empresa de transporte Transpigver S.A, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de diseño organizacional para la empresa de transporte Transpigver S.A presentado por los estudiantes Kevin Naun Guerrero Vargas y Betzabeth Karelis Muñoz Arriciaga como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Msc. Silvia Espinoza Mendoza

C.C. 0910306257

AGRADECIMIENTO

Agradecerle en primer lugar a DIOS por permitirme vivir uno de los momentos más anhelados desde que se inicia la carrera hacia la excelencia académica, a mi Padre Jorge Guerrero quien en vida me brindo consejos, apoyo incondicional y económico para mis estudios universitarios, quien siempre estuvo ahí ara velar por mi educación y bienestar.

A mi Madre Jessica Vargas quien siempre me brindo todo su apoyo incondicional, inculcándome buenos valores de la mejor manera posible y guiándome toda la vida para llegar a cumplir mis metas y logros. A mi hermana Ketty Guerrero, por su apoyo moral y recordarme que no me podía rendir o desistir en esta meta que como hermana mayor le hacía mucha ilusión cumplirla de la misma universidad que ella se graduó.

A mi compañera de tesis Karelis Muñoz por demostrarme su compañerismo y lealtad académica al momento de realizar este proyecto de tesis, así logrando nuestra meta compartida que el poder graduarnos.

A mis compañeros de curso Fernando Granizo, Melanny Hinostroza, Romel Vega, Karelis Muñoz y Anthony Barzola quienes me han apoyado en la trayectoria universitaria, siendo mi grupo de trabajos universitarios los que siempre estaban pendientes no solo de sus actividades también buscaban la forma de apoyarme, poder superar ese obstáculo y poder seguir adelante juntos sin dejar a uno atrás. Por último, gradezco a mi tutora Silvia Espinoza por todo el tiempo, esfuerzo, quién por su conocimiento y valiosa ayuda ha sido una guía en este proceso.

¡Gracias Todos!



Kevin Guerrero

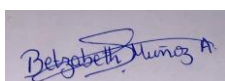
AGRADECIMIENTO

Agradecerle en primer lugar a DIOS por permitirme vivir uno de los momentos más anhelados desde que se inicia la carrera hacia la excelencia académica, a mis padres Elizabeth Arriciaga y Bagner Muñoz por su amor, confianza, consejos y apoyo incondicional, por el gran esfuerzo que hicieron para brindarme la mejor educación, por enseñarme siempre que todo es posible si me lo propongo, gracias a ellos puedo culminar esta gran etapa en mi vida.

A mi compañero de tesis Kevin Guerrero por sus ideas, tiempo, paciencia y dedicación para hacer posible este presente trabajo. A mi tutora Silvia Espinoza Mendoza por su tiempo, su apoyo y por toda la ayuda que me brindo para culminar de la mejor manera nuestro proyecto de titulación gracias a todos sus conocimientos.

Por último, a mi pequeño grupo de amigos que han estado conmigo desde el primer semestre, Melanny Hinostroza, Rommel Vega y Fernando Granizo, les agradezco por estar siempre que necesitaba ayuda, por ayudarme a crecer como persona, por decirme que soy capaz de lograr muchas cosas, por ser amigos incondicionales, y por todos sus consejos, gracias a ellos mi etapa universitaria fue la mejor de todas.

¡Gracias Todos!



Betzabeth Muñoz

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a las personas más importantes de mi vida, mi Padre quien ya no se encuentra físicamente con nosotros espero se sienta muy orgulloso por lograr una de mis metas más importantes, a mi Madre por su amor incondicional y apoyo que me brindo en este trayecto de vida y a mi hermana por estar siempre apoyándome en esta etapa de vida.

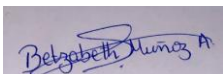
Este logro es dedicado a ustedes por ser los pilares fundamentales de todo aquello que me he propuesto y cumplido así este gran logro.



Kevin Guerrero

Dedico este proyecto de titulación a las personas más importantes en mi vida que son mis padres, que han sido pilares fundamentales en este proceso de mi vida, espero estén orgullosos de mi por lograr alcanzar mi meta.

También a mi abuelita porque siempre me aconsejo que siga estudiando, que no me rinda, siempre me apoyo y me motivo a seguir adelante. Este logro es por ustedes y para ustedes.



Betzabeth Muñoz

INDICE GENERAL

	Pág.
Repositorio Nacional en Ciencias y Tecnologías.....	II
Declaración De Autoría Y Cesión De Derechos Patrimoniales.....	IV
Certificado De Originalidad Académica.....	V
Agradecimiento.....	VII
Dedicatoria.....	IX
Indice General.....	X
Indice De Tablas.....	XII
Indice De Figuras.....	XIII
Introducción.....	1
CAPÍTULO I Diseño De la Investigación.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del Problema.....	3
1.5 Objetivos del problema.....	3
1.5.1 Objetivo General.....	3
1.5.2 Objetivos Específicos.....	3
1.6 Justificación.....	4
1.7 Delimitación del Problema.....	5
1.8 Idea a Defender.....	5
1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	5
Línea de Investigación Institucional:.....	5
CAPÍTULO II Marco Teorico.....	6
2.1 Marco Teórico Referencial.....	6
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases teóricas.....	7
2.2.1 Diseño organizacional.....	7
2.2.2 Modelo organizacional.....	8
2.2.3 Importancia de una estructura organizacional.....	9
2.2.4 Organigramas.....	9
2.2.5 Procesos.....	15
2.2.6 Tipos de procesos.....	15
2.2.7 Importancia de los procesos.....	16
2.2.8 Diagrama de flujos.....	16
2.2.9 Manuales organizacionales.....	18
2.2.10 Objetivos del Manual de Organización.....	19

2.2.11	Manual de procedimientos	19
2.2.12	Objetivos del manual de procedimiento.....	20
2.2.13	Manual de funciones.....	21
2.2.14	Objetivos del Manual de Funciones	21
2.2.15	Análisis FODA	21
2.2.16	Análisis Costo- Beneficio	23
2.3	Marco Conceptual	24
CAPITULO III Metodología de la Investigación		26
3.1	Marco Metodológico.....	26
3.1.1	Tipos de Investigación.....	26
3.1.2	Investigación descriptiva.....	26
3.2	Enfoque de la Investigación.....	26
3.2.1	Enfoque Cualitativo.....	27
3.2.2	Enfoque Cuantitativo.....	27
3.3	Técnicas de Investigación.....	27
3.3.1	Entrevista.....	27
3.3.2	Encuesta.....	28
3.4	Población.....	28
3.5	Muestra.....	28
3.6	Análisis de los Resultados	28
3.6.1	Análisis de las encuestas a los colaboradores.....	28
3.6.2	Análisis general de las encuestas	38
3.6.3	Análisis de las entrevistas	38
3.6.4	Conclusiones.....	39
3.7	Propuesta.....	39
3.7.1	Título	39
3.7.2	Proponente.....	39
3.7.3	Objeto de Estudio.....	39
3.7.4	Análisis FODA del área de administración y servicio al cliente	39
3.7.5	Estrategias del área Logística de acuerdo al FODA.....	41
3.7.6	Introducción.....	43
3.7.7	Objetivo.....	43
3.7.8	Visión.....	43
3.7.9	Misión.....	43
3.7.10	Valores Institucionales.....	43
3.7.11	Normativa Institucional	44
3.7.12	Reglamentos y sanciones institucionales	44
3.7.13	Estructura Organizacional Funcional Propuesto.....	46
3.7.14	Descripción de Funciones	48

3.7.15	Proceso de prestación de Servicios de Grúa.....	54
3.7.16	Diagrama de flujo de prestación de Servicios de Grúa.....	55
3.7.17	Proceso de Cobranza de los servicios.....	56
3.7.18	Costo-Beneficio de la Propuesta.....	58
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES.....	62
	Bibliografía.....	63
	ANEXOS.....	65

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Encuesta a colaboradores.....	29
Tabla 2 Encuesta a colaboradores.....	30
Tabla 3 Encuesta a colaboradores.....	31
Tabla 4 Encuesta a colaboradores.....	32
Tabla 5 Encuesta a colaboradores.....	33
Tabla 6 Encuesta a colaboradores.....	34
Tabla 7 Encuesta a colaboradores.....	35
Tabla 8 Encuesta a colaboradores.....	36
Tabla 9 Encuesta a colaboradores.....	37
Tabla 10 Análisis FODA de la empresa Transpigver S.A.....	40
Tabla 11 Estrategias del área logística de la empresa Transpigver S.A.....	41
Tabla 12 Costo al contratar dos nuevos empleados para la empresa.....	58
Tabla 13 Costo de implementación del plan de diseño organizacional.....	59
Tabla 14 Beneficio de implementar el plan de diseño organizacional.....	60

INDICE DE FIGURAS

Página

Figura 1 Organigrama General	11
Figura 2 Organigrama Específicos	11
Figura 3 Organigramas Integrales	12
Figura 4 Organigrama Funcionales	12
Figura 5 Organigrama de puesto, plazas y unidades	13
Figura 6 Organigrama verticales	13
Figura 7 Organigrama Horizontal.....	14
Figura 8 Organigrama mixto	14
Figura 9 Organigrama de bloque	15
Figura 10 Simbología de un diagrama de flujo	17
Figura 11 Flujograma Vertical	18
Figura 12 Análisis FODA.....	23
Figura 13 Pregunta 1: de la encuesta a colaboradores.....	29
Figura 14 Pregunta 2: de la encuesta a colaboradores.....	30
Figura 15 Pregunta 3: de la encuesta a colaboradores.....	31
Figura 16 Pregunta 4: de la encuesta a colaboradores.....	32
Figura 17 Pregunta 5: de la encuesta a colaboradores.....	33
Figura 18 Pregunta 6: de la encuesta a colaboradores.....	34
Figura 19 Pregunta 7: de la encuesta a colaboradores.....	35
Figura 20 Pregunta 8: de la encuesta a colaboradores.....	36
Figura 21 Pregunta 9: de la encuesta a colaboradores.....	37
Figura 22 Estructura Organizacional Propuesto “Organigrama Funcional”	46
Figura 23 Funciones y perfil del cargo Gerente General.....	48
Figura 24 Funciones y perfil del cargo Asistente de operaciones	49
Figura 25 Funciones y perfil del cargo Asistente de Gerente.....	50
Figura 26 Funciones y perfil del cargo Contador.....	51
Figura 27 Funciones y perfil del cargo Jefe de Operaciones.....	52
Figura 28 Funciones y perfil del cargo Operador de Grúa.....	53
Figura 29 Diagrama de flujo de prestación de Servicios de Grúa	55
Figura 30 Diagrama de flujo del Proceso de cobranza de servicios	57

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar TRANSPIGVER S.A, inicio este proyecto en el año 2016 por el Sr. Jorge Naun Guerrero Paredes con la prestación de transporte de servicio de grúa de carga pesada, a nivel provincial e interprovincial del Ecuador hasta la actualidad. sin embargo, cuando se realizó un análisis de manera interna este reflejo la carencia en el sistema de organización de la empresa debido a que no constan con un registro de documentación, manual de procesos y una estructura orgánica principal adecuada.

Debido a esta razón se toma como punto de inicio todos los procesos que han estado realizando los colaboradores a través de los años de manera empírica, que consiste en que todos deben desempeñar las mismas actividades dentro de la empresa, descuidando los procesos a seguir por la ausencia de una jerarquización de procesos; es decir el plan organizacional, mismo que les permitiría una correcta forma de ejecución del personal.

Lo que se espera al analizar los aspectos inoperantes dentro de la empresa es la mejora que se necesita realizar dentro del área Administrativa y Logística, para regular el plan de organización mismo que se lleva a cabo a través de los objetivos institucionales como son la misión y visión de la empresa.

Otro objetivo muy importante por mejorar es la jerarquización y la delegación de todas las actividades, se realizará encuestas y entrevistas a los miembros de la organización.

Dado que, una vez identificado todos los aspectos no operantes internos de la empresa, facilitará una solución a la problemática que tiene la empresa a través de la elaboración del plan organizacional en la empresa TRANSPIGVER S.A orientado a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa de transporte Transpigver S.A

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente las empresas que ofrecen servicios de grúa auto cargables recorren un largo camino para poder mantenerse en el mercado, esto se debe a que cada vez los clientes son más selectivos al momento de contratar un servicio de grúa, debido a que existen varias opciones para satisfacer las necesidades de los clientes; por ende, en la actualidad las empresas deben constar de un buen diseño organizacional que permita desarrollar las funciones de manera eficiente.

La empresa Transpigver S.A, ubicada en el norte de Guayaquil en la AV. Casuarina tiene 5 años de experiencia en el mercado de servicio de transporte, ofreciendo sus servicios de grúas auto cargables de carga pesada y liviana.

Sin embargo, la entidad padece de un mal que afecta a muchas empresas ecuatorianas y es el no saber desarrollar un buen diseño organizacional al que la empresa pueda regirse; es decir que realizan todo de forma empírica hasta llegar al resultado deseado, sin pensar en sus objetivos a largo plazo que pueden ayudar al futuro de la empresa, es por eso que existe una ausencia de un manual de procedimiento, debido a que la empresa Transpigver no ha establecido correctamente sus procesos internos, procesos que ayudarán a la empresa a tener una mejora en su aumento de productividad y eficiencia

Además, todas las funciones y actividades dentro de la empresa no están siendo delegadas y definidas, generando así que el personal realice funciones y actividades que no les corresponden a sus cargos designados previamente. De esta manera genera una interrupción administrativa que provoca un gran decrecimiento en la productividad de la empresa.

Como una de las principales dificultades es, que no se tienen registradas las actividades que realiza el personal que conforma la empresa Transpigver, por ello hay desacuerdos con los clientes en cotización de precios en los servicios de traslados y quejas por el servicio brindado.

Cabe mencionar, que los colaboradores no cuentan con el conocimiento adecuado de los objetivos, responsabilidades y actividades, debido a la falta de compromiso en sus funciones - operativas, afectando la eficiencia de los servicios brindados a los clientes.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera un Plan de diseño organizacional puede optimizar los procesos para la Empresa Transpigver S.A?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación interna del área de Administración y Logística de la empresa Transpigver S.A?
- ¿Cómo deberían estar diseñados los procesos para la empresa Transpigver S.A?
- ¿Cómo debe estar organizada el área de Administración y Logística en la empresa Transpigver S.A?

1.5 Objetivos del problema

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A

1.5.2 Objetivos Específicos

- Presentar un análisis de situación actual de la empresa Transpigver S.A
- Diseñar los procesos adecuados para la empresa Transpigver S.A.
- Diseñar una estructura organizacional para la empresa Transpigver S.A.

1.6 Justificación

De acuerdo con la investigación en la empresa Transpigver S.A no solo es necesario el aspecto económico para poder lograr una ventaja competitiva en el mercado de servicios de transporte de grúas auto cargables, sino que además necesitamos que todos los colaboradores de la empresa proporcionen sus habilidades y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, la ausencia de procesos imprescindibles dentro del área de Administración y Logística, perjudica la calidad y eficiencia de los resultados deseados.

El análisis de investigación demostró que en la actualidad la empresa Transpigver S.A tiene la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, también se revelo que existe una falta de mando, obteniendo como resultados falencias dentro de la empresa.

Sin embargo, esto nos permite elaborar el diseño organizacional, a través de un manual de procedimientos, manual de funciones, objetivos específicos, organigrama empresarial, perfil de cada cargo, así como también las responsabilidades en cada área de trabajo, herramientas que serán de útil ayuda para los administradores de cada organización al momento de la toma de decisiones, disminuyendo el riesgo de los incumplimientos en las actividades y a su vez contribuyen para alcanzar la misión y visión de la empresa.

El plan de diseño organizacional traerá beneficios a los colaboradores porque conocerán cuál es su alcance respecto a las actividades que deben desempeñar, nos brindará la facilidad de especifica funciones, tareas o actividades con sus respectivos perfiles de cargo para cada puesto, es decir que tendrán claro qué es lo que deben hacer mejorando la productividad y aprovechando al máximo todos los recursos que brinda la empresa, además impulsará a la empresa a alcanzar la eficiencia de forma correcta.

Un manual de funciones es importante dentro de una empresa, y este puede ser una ventaja para la empresa Transpigver S.A permitiendo aumentar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades a cada departamento.

Desde que una empresa inserta un plan de diseño organizacional está definiendo cuál será la estructura de su entidad, identifica su visión y misión que es lo más importante al momento de definir los objetivos que servirán como una guía que los colaboradores deberán cumplir.

Esta investigación es realizable ya que cuenta con la colaboración de los dueños y trabajadores de la empresa Transpigver S.A, quienes facilitarán toda la información que sea necesaria para desarrollar el siguiente proyecto.

1.7 Delimitación del Problema

Campo: Administración.

Área específica: Gestión Administrativa

Aspecto: Plan de diseño organizacional y manual de procedimientos

Año: 2021

Tipo de investigación: Mixto

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Marco espacial: Ecuador, empresa Transpigver S.A

1.8 Idea a Defender

El plan de diseño organizacional, realizará ajustes en la estructura organizacional para conseguir los objetivos estratégicos y, la definición de los puestos de trabajo en la empresa Transpigver S.A

1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Línea de Investigación Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico Referencial

2.1.1 Antecedentes de la investigación

Es importante reconocer que la falta de un plan de diseño organizacional en la empresa Transpigver S.A es previo al padecimiento del dueño de la misma Jorge Guerrero Paredes, quien administraba y mantenía el control de la organización de manera autónoma con conocimientos previos para un buen control administrativos, posterior a esto la pandemia trajo consigo problemas afectando las funciones regulares de la empresa, causando que esta se ve obligada a realizar un recorte de personal y siendo así de esta manera empezar desde cero con la administración de la organización a mediados del 2021, fue transferida a sus hijos los cuales optan por reestructurar la organización viendo la opción de implementar un plan de diseño organizacional como la mejor alternativa para el beneficio de la organización.

- Hizo un enfoque de esta sistematización dirigido al éxito de la aplicación de un manual de Funciones y perfiles de cargo, debido a que el proceso de asignación de actividades se ha venido dando de una forma unilateral y de manera colaborativa, es decir, que se han asignado actividades en función al nivel de conocimiento, y de manera poco. (Villamar, 2018)

- Propuesta de mejora de los procesos administrativos de la empresa Grúas Muñoz en la ciudad de Guayaquil, específicamente porque la empresa se vio afectada en su crecimiento con sus ingresos y pérdidas de contratos con grandes empresas debido a la falta de procesos formales establecidos, es por ello que surge la necesidad de incrementar el control a través de la formalización de procesos. (Cedeño & Muñoz, 2017)

- Elaboraron una propuesta de desarrollo organizacional en la empresa de Transporte y Grúas de Construcción SIU, concluyeron que la propuesta presentada permitirá que la organización mejore y ejecuten todo su potencial. Además de brindarles una mejor garantía y certeza de su futuro como empresa (Mendoza, Pineda, & Garcia, 2009).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Diseño organizacional

Existen tres elementos centrales a ser definidos y elaborados cuando se desea diseñar o rediseñar una institución, sea de manera general o parcial. En primer lugar, debe definirse el modelo organizacional más idóneo; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en un gráfico denominado organigrama; y finalmente, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización. (Louffat, 2017)

Los manuales organizacionales son documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos, puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo a los protocolos establecidos por la propia empresa. La importancia de los manuales pueden valorarse en dos sentidos: el primero, desde el punto de vista legal, pues en base al cumplimiento o no de lo estipulado dentro de sus páginas, pueden servir de evidencias que le puede permitir a la empresa sustentar despidos de funcionarios o del otro lado, permitirle al empleado defenderse de injusticias que se puedan cometer contra él; el segundo, desde el punto de vista organizacional, contribuye a la estandarización o normalización de funciones, procesos y/o actividades, de modo que cada trabajador se desempeñe de acuerdo a lo estipulado en los protocolos ahí establecidos y no desempeñarse de acuerdo a lo que personalmente cree que es lo mejor. (Louffat, 2017)

Según (Chiavenato, 2009) El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo

2.2.2 Modelo organizacional

Según (Chiavenato, 2009) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”

"Una estructura organizativa pobre imposibilita el buen trabajo, sin importar lo buenas que son las personas", decía Peter F. Drucker. Allí radica la importancia de establecer un óptimo modelo organizacional. (Esan, 2018)

El modelo o estructura organizacional se define como la forma en la que se distribuyen los departamentos, actividades, grupos y profesionales en una empresa. Así lo indica Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, en el que resalta que cada área de una compañía debe estar alineada según sus objetivos en común.

El autor explica que dicho modelo debe basarse en seis pilares: (Esan, 2018)

- La especialización del trabajo.
- La departamentalización según las funciones, agrupaciones o ubicación geográfica de la organización.
- La cadena de mando, que se rige bajo un sistema de jerarquía en beneficio de las comunicaciones y coordinaciones en la organización.
- El alcance de control
- La centralización o descentralización
- La formalización del modelo

2.2.3 Importancia de una estructura organizacional

La importancia de una estructura organizacional reside principalmente en los siguientes puntos: (Quiroa, 2020)

- Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.
- Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.
- Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.
- Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular.
- Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último.
- Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad.

2.2.4 Organigramas

En toda organización es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, es necesario entender la estructura interna en general de la organización; la estructura es uno de los factores claves para alentar al recurso humano a la competitividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos. (Gerardo, 2012)

La estructura de la empresa es uno de los factores claves de la organización, por lo tanto, es importante conocer los modelos y los tipos de organigramas. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen (Gerardo, 2012)

La finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman. (Gerardo, 2012)

Según Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: 1) Por su naturaleza, 2) por su ámbito, 3) por su contenido y 4) por su presentación.

1. Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- **Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado. (Thompson, 2006)

2. Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (Thompson, 2006)

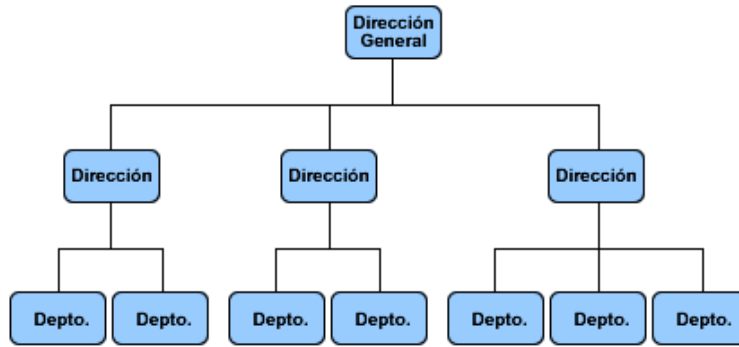


Figura 1 Organigrama General
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (Thompson, 2006)

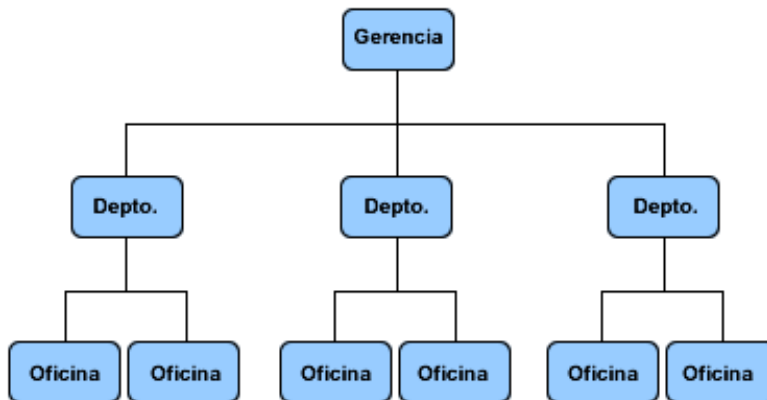


Figura 2 Organigrama Específicos
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

3. **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes

(Thompson, 2006)

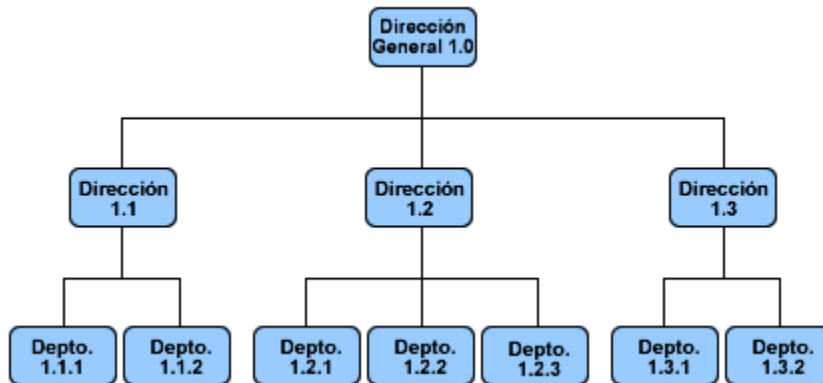


Figura 3 Organigramas Integrales

Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general (Thompson, 2006)



Figura 4 Organigrama Funcionales

Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (Thompson, 2006)



Figura 5 Organigrama de puesto, plazas y unidades
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

4. **Por su presentación:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo (Thompson, 2006)

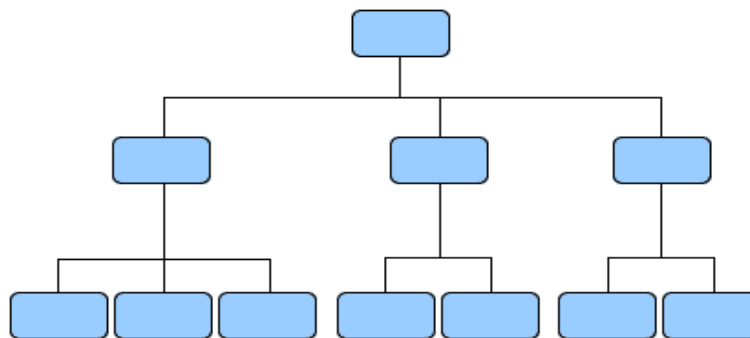


Figura 6 Organigrama verticales
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. (Thompson, 2006)

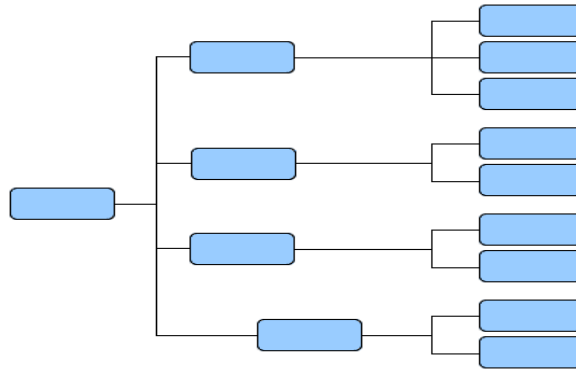


Figura 7 Organigrama Horizontal
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Thompson, 2006)

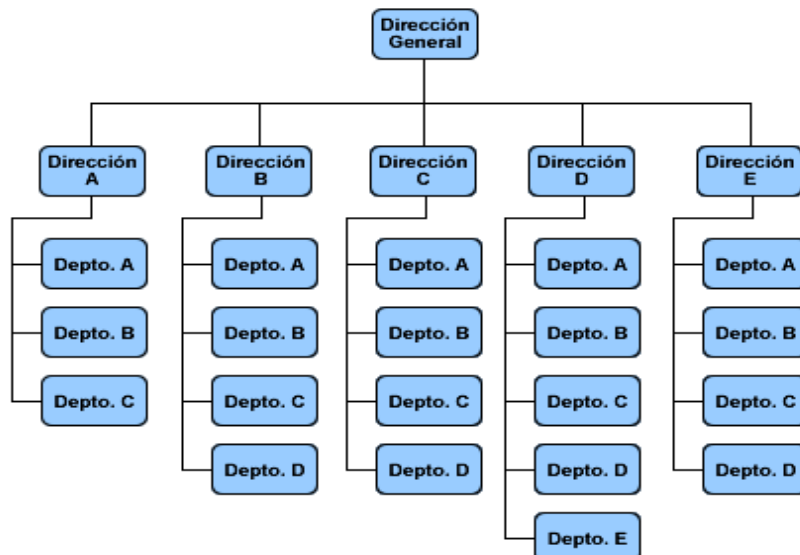


Figura 8 Organigrama mixto
Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos (Thompson, 2006)



Figura 9 Organigrama de bloque

Fuente: “Organización de Empresas” (Bejamín Fraklin, 2004)

2.2.5 Procesos

Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera que sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.

Se considera que la comprensión del funcionamiento del proceso es esencial para asegurar la competitividad de una compañía; un proceso que no se ajusta a las necesidades de la empresa castigará a la misma cada minuto que opere. (Jacobs & Chase, 2009)

2.2.6 Tipos de procesos

Según Jacobs & Chase,(2009) los tipos de procesos se considera que existen diferentes formas de clasificar los mismos; una de ellas consiste en determinar si es un proceso de una sola etapa o de múltiples etapas; vale acotar que el termino etapa se utiliza para indicar que se han agrupado múltiples actividades para propósitos de análisis.

Para los procesos rápidos y que no poseen interrupciones en sus pasos, se podría considerar unos procesos de una sola etapa; en cambio, un proceso de múltiples etapas tiene diversos grupos de actividades que están vinculadas por medio de flujos.

2.2.7 Importancia de los procesos

Según Flores, (2019) Una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es sin duda la implementación de procesos, es importante porque nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos, las funciones y actividades desempeñadas por cada área, además de las interrelaciones entre estos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización.

Además, también facilita un óptimo desempeño y la obtención de mejores resultados, no solo en los procesos, sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de una mejora continua de manera integral y de llevar a la organización a ser altamente competitiva.

Una vez que el futuro de la organización ha sido dirigido hacia la gestión por procesos, podemos decir que este enfoque se centrará en lo siguiente:

- Tener en cuenta que todo forma parte de un sistema.
- No perder el enfoque hacia el cliente.
- Identificar, atraer y comprometer las partes interesadas en los procesos.
- Determinar la metodología a seguir.
- Planificación del proceso
- Implementación y medición de procesos
- Analizar el proceso
- Mejora del proceso

2.2.8 Diagrama de flujos

El diagrama de flujo o también diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo.

La representación gráfica de estos procesos emplea, en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado.

Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara. (Equipo editorial, 2021)

Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes:






Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Figura 10 Simbología de un diagrama de flujo
Fuente: “Concepto De.” (Equipo editorial, 2021)

Según Correa, (2016) existen diferentes formatos para representar diagramas de flujo. Los más habituales son los siguientes:

- **Formato vertical:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato horizontal:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- **Formato panorámico:** El proceso entero está representado en un solo diagrama, tanto en sentido vertical como horizontal, permitiendo distintas acciones simultáneas.
- **Formato arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

A continuación, se presenta un ejemplo

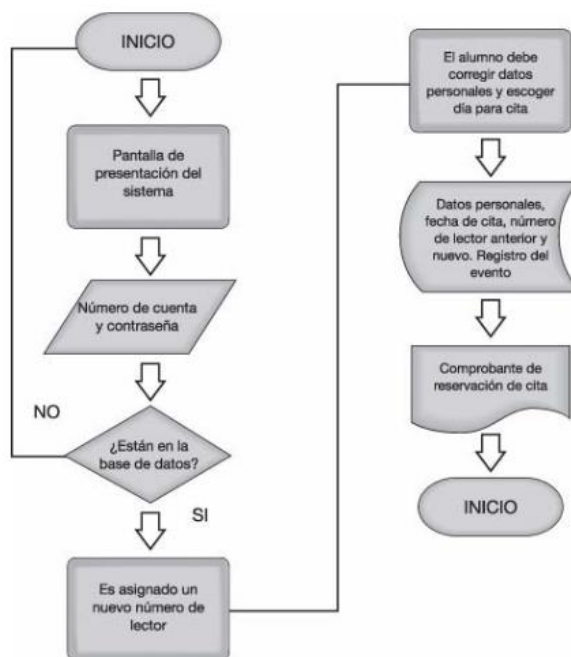


Figura 11 Flujograma Vertical

Fuente: “Modelos de representación de diagrama” (Correa, 2016)

2.2.9 Manuales organizacionales

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional. (Vindas, 2009)

Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma. (Vindas, 2009)

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- Manual General de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.
- Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

2.2.10 Objetivos del Manual de Organización

Según Vindas, (2009) los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

2.2.11 Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran. (Vindas, 2009)

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Donde debe hacerse; y cuando debe hacerse la actividad.
- Objetivos del Manual de Procedimientos

2.2.12 Objetivos del manual de procedimiento

- Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
- Brinda dirección a los funcionarios.
- Comunica los objetivos y metas de la organización.
- Sirve como un conducto de comunicación oficial del jerarca institucional.
- La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.

- Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones). (Vindas, 2009)

2.2.13 Manual de funciones

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios. En este Manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la Institución o de unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. (Vindas, 2009)

2.2.14 Objetivos del Manual de Funciones

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

(Vindas, 2009)

2.2.15 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales. (Raebur, 2021)

Análisis Interno

Los factores internos son las fortalezas y debilidades que provienen de procesos internos. Tienden a ser fáciles de resolver si cuentas con los medios necesarios, ya que tienes más control sobre lo que pueda ocurrir.

Fortalezas

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: *¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?* (Espinosa, 2013)

Debilidades

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?* (Espinosa, 2013)

Análisis Externo

Los factores externos provienen de procesos que están fuera de tu control. Son los competidores, las tendencias del mercado y cualquier otra cosa que afecte a tu organización de afuera hacia adentro. (Raebur, 2021)

Los factores externos son los más complicados de resolver, ya que no puedes controlar directamente los resultados

Oportunidades

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?* (Espinosa, 2013)

Amenazas

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?*, *¿existen problemas de financiación?*, *¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?* (Espinosa, 2013)

Ejemplo



Figura 12 Análisis FODA

Fuente: “Análisis FODA: qué es y cómo usarlo” (Raebur, 2021)

2.2.16 Análisis Costo- Beneficio

Un análisis de coste-beneficio es el proceso de comparar los costes y los beneficios u oportunidades estimados asociados con la decisión de un proyecto. El objetivo de este estudio es determinar si tienen sentido desde una perspectiva comercial.

Por lo general, este tipo de análisis implica sumar todos los costes de un proyecto o decisión. Al resultado se le resta esa cantidad de los beneficios totales proyectados. Si los beneficios proyectados superan los costes podríamos argumentar que la decisión es buena. Por lo contrario, si los costes superan a los beneficios, es posible que la empresa deba reconsiderar la decisión. (Bello, 2021)

2.3 Marco Conceptual

A continuación, se desarrolla el marco conceptual acorde al tema de estudio:

Diseño organizacional

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad según refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos (Fincowsky, 2009)

Procedimiento

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas. (Gomez, 2013)

Manual

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. (Sanchez, 2012)

Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.” (Humbert, 1999)

Estrategia

Según Manuel, (2010) es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad es un sistema formal que permite documentar procesos, procedimientos y asignaciones de responsabilidades para que sea posible lograr y alcanzar políticas y objetivos de calidad. (DATADEC, 2017)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Marco Metodológico

3.1.1 Tipos de Investigación

Para descubrir la problemática y posible solución dentro de la empresa Transpigver S.A fue necesario emplear el tipo de Investigación Descriptiva detallada a continuación

3.1.2 Investigación descriptiva

Según Arias, F. (2016) En su libro “El Proyecto de Investigación.” Dice que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

De acuerdo al análisis de este concepto, usar este tipo de investigación permitió describir aquellos aspectos que se consideran importantes como son el comportamiento de los directivos, empleados, la gestión organizacional y los problemas que producen dentro de la empresa Transpigver SA, lo que contribuyó para la elaboración de un diseño organizacional adaptándose a las necesidades y recursos de la compañía.

3.2 Enfoque de la Investigación

Después de revisar los conceptos, se decidió utilizar el enfoque mixto que es una metodología de investigación que nos ayuda a recopilar y analizar datos misma que nos permite agregar tanto investigación cuantitativa como cualitativa, acoplándose mejor a las necesidades del presente Plan de Diseño Organizacional.

3.2.1 Enfoque Cualitativo

Según Bernal (2010) los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Bajo esta modalidad se pretende conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población y las personas estudiadas.

3.2.2 Enfoque Cuantitativo

La metodología cuantitativa en palabras de Tamayo (2007) consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo.

3.3 Técnicas de Investigación

Las técnicas empleadas en la investigación ayudo a obtener toda la información de manera directa utilizando la técnica de cuestionario, la cual utiliza como instrumentos la encuesta y la entrevista.

3.3.1 Entrevista

Según Nahoum, (1961) la entrevista es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

La entrevista se aplicó a la Gerente General de la empresa Transpigver SA, debido a que ella es la encargada de autorizar todo lo que se quiera implementar en la organización empresarial

3.3.2 Encuesta

Según Tamayo y Tamayo, (2008) la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida

Esta fue aplicada a los colaboradores de la empresa Transpigver SA para recolectar la información necesaria e importante que se dan dentro de la organización, permitiendo un mejor análisis de la situación de la organización.

3.4 Población

La población se encuentra compuesta por todo el personal que trabaja en la empresa Transpigver S.A.

3.5 Muestra

Para la aplicación de las encuestas se tomó en cuenta la población compuesta por el personal de la empresa Transpigver S.A, se consideró la base de datos de la empresa que refleja 10 empleados, con el fin de conseguir información confiable y certera.

La entrevista se aplicó a la jefa de operaciones de la empresa Transpigver S.A. en detalle se muestra el nombre de la entrevistada

- **Gerente general:** Jessica Vargas Tavaréz

3.6 Análisis de los Resultados

3.6.1 Análisis de las encuestas a los colaboradores

A continuación, se muestra los resultados obtenidos al realizar las encuestas a los colaboradores de la Empresa Transpigver S.A

1.- ¿Conoce del Organigrama que se maneja en la Empresa?

Tabla 1 Conoce del Organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	6	60%
Tal vez	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

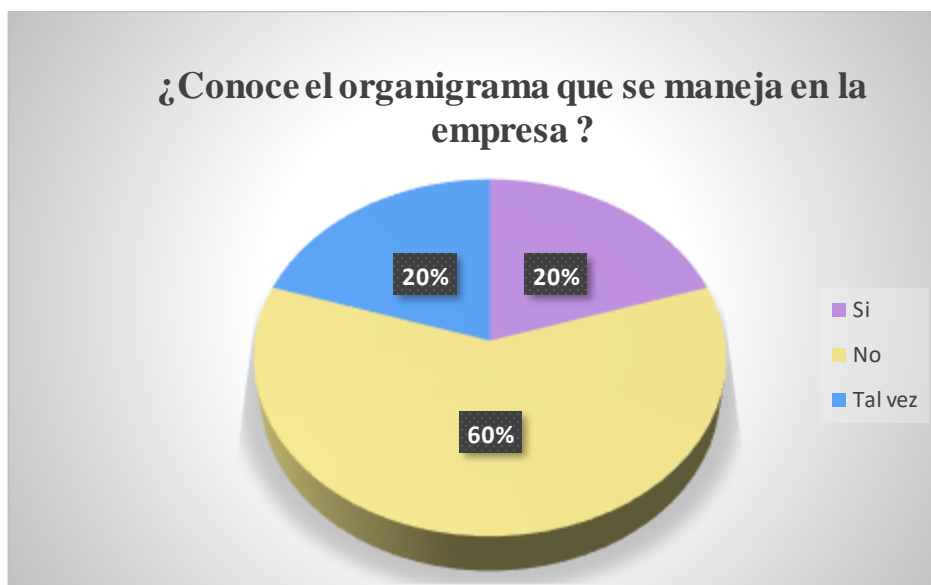


Figura 13 Pregunta 1: ¿Conoce del Organigrama que se maneja en la Empresa?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

Indica que el 60% han indicado que no tienen conocimiento del organigrama de la empresa, es decir que no tienen conocimiento de los niveles jerárquicos que tiene la empresa, mientras que el 20% ha indicado que si conocen el organigrama y un 10% que ha indicado tal vez consideran conocer todo el organigrama de la empresa.

2.- ¿Usted como empleado conoce cuáles son sus funciones dentro de la Empresa?

Tabla 2 *Conoce sus funciones*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	6	60%
Tal vez	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)



Figura 14 Pregunta 2: ¿Usted como empleado conoce cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 60% del personal de la empresa da a conocer que tienen conocimiento de sus funciones en la empresa; un 20% ha indicado que no conocen sus funciones totales en la empresa y el 20% indicando que tal vez tienen la iniciativa de sus actividades.

3.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con una planificación de sus actividades?

Tabla 3 La empresa cuenta con una planificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	5	50%
Tal vez	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

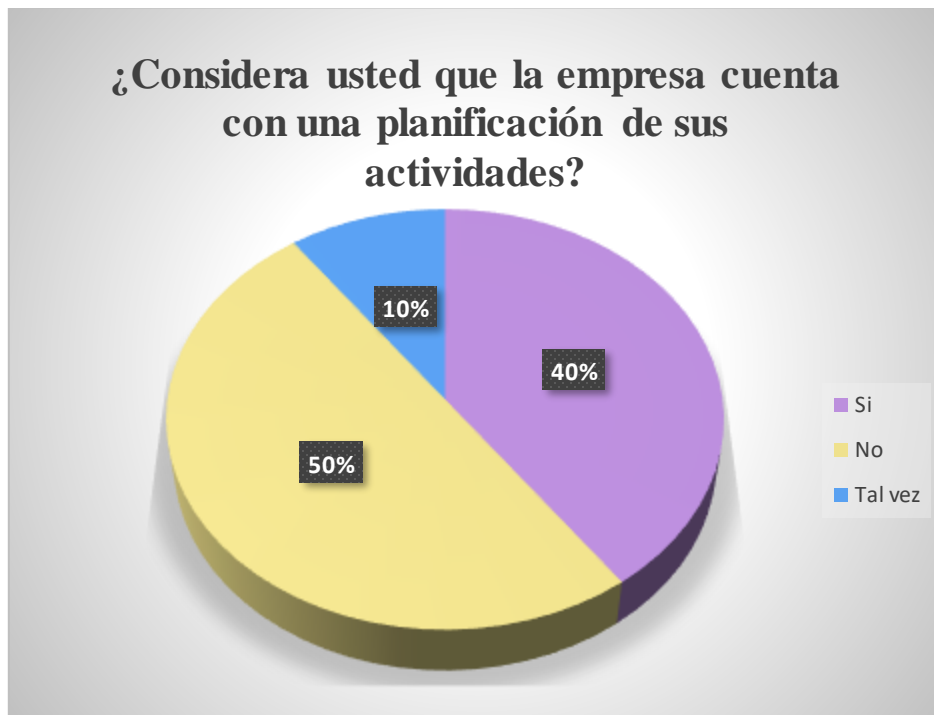


Figura 15 Pregunta 3: ¿Considera usted que la empresa cuenta con una planificación de sus actividades?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 50% considera que la empresa no cuenta con la planificación de sus actividades; el 40% de empleados indican que la empresa si tiene una planificación de actividades y el 10% indican que tal vez si consideren que la empresa haga una planificación previa a las actividades.

4.- ¿Como empleado considera que realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Tabla 4 Actividades que no corresponden

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	10%
No	1	80%
Tal vez	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)



Figura 16 Pregunta 4: ¿Cómo empleado considera que realiza actividades que no corresponden a cargo?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 80 % indican que, si realizan actividades que no le corresponden, refiriéndose que realizan actividades que deben estar encargadas a otras áreas; un 10% indica que no realiza sus actividades que no le correspondan y el 10% da a conocer que tal vez realice actividades que no le correspondan.

5.- ¿Cree usted que la empresa capacita a los colaboradores frecuentemente para mejorar el servicio?

Tabla 5 La empresa capacita a los colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	2	20%
Tal vez	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

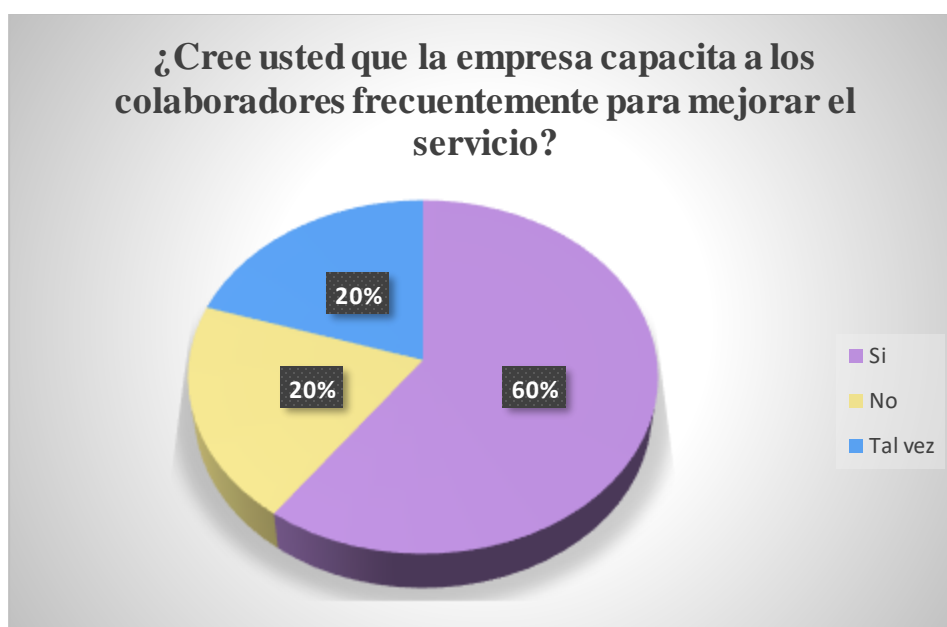


Figura 17 Pregunta 5: ¿Cree usted que la empresa capacita a los colaboradores frecuentemente para mejorar el servicio?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 60% indican que la empresa si capacitan al personal para una mejora continua del servicio; un 20 indica que no capacitan al personal con frecuencia para la mejora y por último el otros 20% indican que un tal vez si se los capacitan en la empresa.

6.- ¿Usted considera que dentro de la empresa los roles de cada empleado están definidos en su totalidad?

Tabla 6 Roles de cada empleado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
Tal vez	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

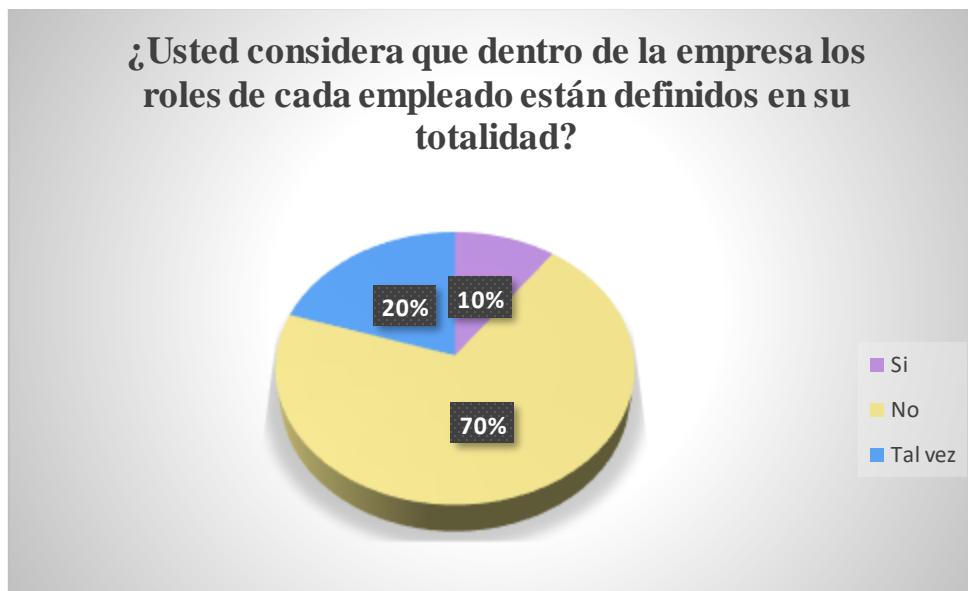


Figura 18 Pregunta 6: ¿Usted considera que dentro de la empresa los roles de cada empleado están definidos en su totalidad?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

Un 70% nos indica que no están definidos los roles de cada empleado en la empresa; el 10% consideran que si están definidos los roles de cada empleado en las empresas y un 20% indican que tal vez no está definido para todos los empleados roles específicos.

7.- ¿Conoce si existe un manual de funciones dentro de la Empresa?

Tabla 7 Existe manual de funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	90%
Tal vez	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

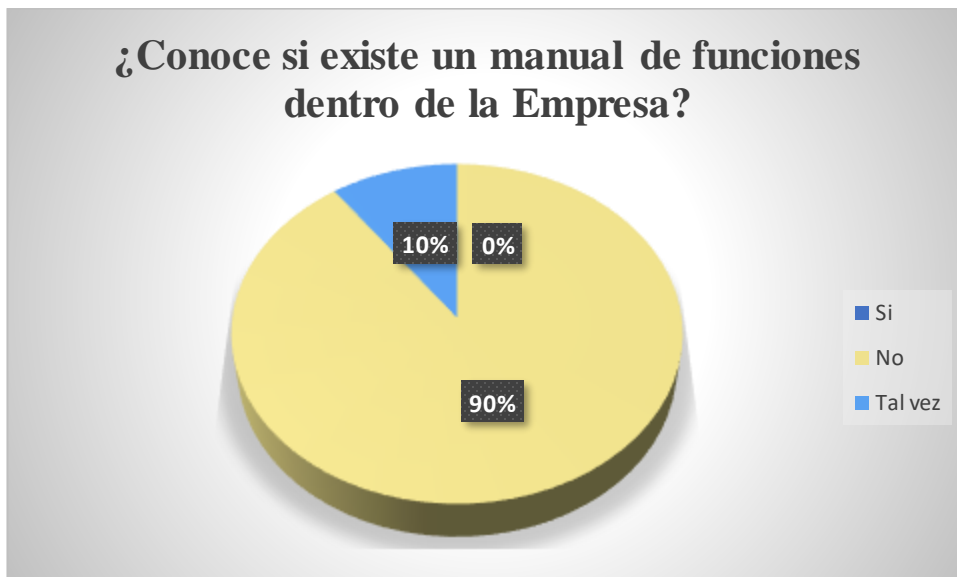


Figura 19 Pregunta 7: ¿Conoce si existe un manual de funciones dentro de la empresa?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 90% de los empleados indican que no conocen de la existencia del manual de funciones dentro de la empresa y un 10% en tal vez tenga la idea de conocer el manual de funciones.

8.- ¿Cree usted que un manual de procesos ayudará al mejoramiento de la Empresa?

Tabla 8 Manual de procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	1	10%
Tal vez	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

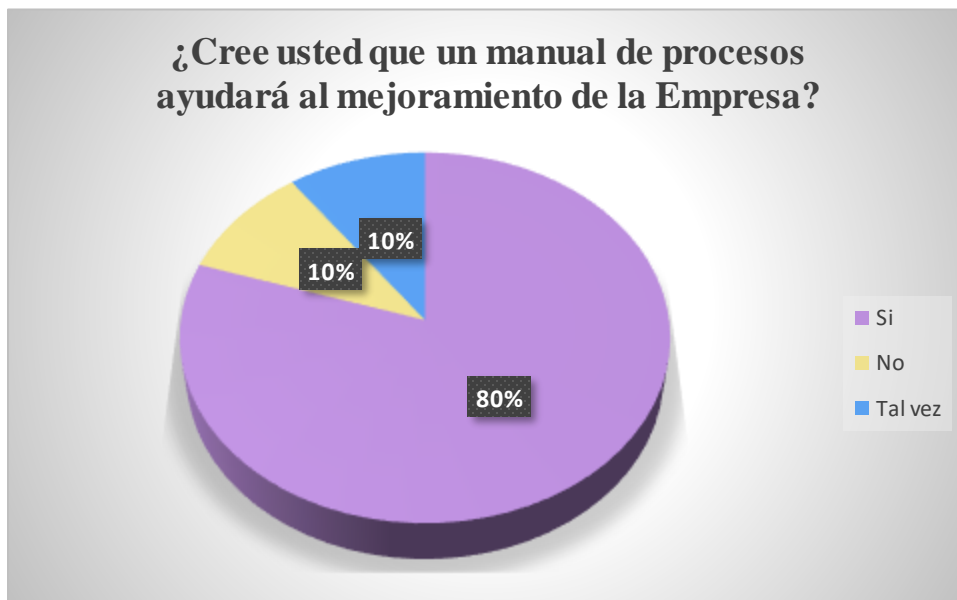


Figura 20 Pregunta 8: ¿Cree usted que un manual de procesos ayudará al mejoramiento de la empresa?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 80% del personal de la empresa considera mucha ayuda la implementación de un manual de procesos para la empresa; un 10% indicando que no sería de ayuda un manual de procedimiento y un 10% restante respondió que tal vez si ayude a la empresa.

9.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación con sus superiores?

Tabla 9 Comunicación con sus superiores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	2	20%
Tal vez	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)



Figura 21 Pregunta 9: ¿Considera usted que existe una buena comunicación con sus superiores?

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

El 70% nos indica que si se tiene una buena comunicación con los superiores de la empresa; un 20% indicando que no tienen una buena comunicación con los superiores de la empresa y el 10% respondió que tal vez tengan una buena comunicación con los superiores.

3.6.2 Análisis general de las encuestas

Lo representado mediante las encuestas determino que el personal de la empresa Transpigver S.A no tiene bien definidos sus roles y sus procesos internos no están siendo manejados de una forma correcta, dado así que tenemos un 80% del personal que realizan funciones que no les corresponden, indicando que se genera una duplicidad de las misma ante el proceso de la oferta de servicios para los cliente, que este punto haga que el cliente no este satisfecho con el servicio este puede ser mejorado, sin embargo se evidencio que la mayoría tiene una buena comunicación con los superiores de la empresa dado a que no existe un manual de funciones.

3.6.3 Análisis de las entrevistas

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas de la entrevista realizada.

Nombre: Jessica Vargas Tavarez

Cargo: Gerente general

Años de experiencia en el área: 3 Años

1.- ¿Existe una estructura organizacional dentro de la empresa TRANSPIGVER?

No contamos con una estructura organizacional diseñada actualmente para la empresa

2.- ¿Considera usted que la empresa tiene un manual de procedimientos?

Considero que no tenemos un manual de procedimientos, debido a que todas las funciones se realizan de manera empírica desde sus inicios

3.- ¿Cuál cree usted que es el área con más inconvenientes dentro de la empresa?

Creo que nuestras fallas se centran en el área de logística ya que nuestro mayor inconveniente es la duplicidad de funciones entre la asistente de operaciones de la empresa y el operador cuando se debe coordinar el servicio con el cliente

4.- ¿Es necesario que la empresa implemente un plan de diseño organizacional?

Si es necesario, ya que al tener un documento donde este registrado todo de manera formal, ayudara a todo el personal de la empresa a realizar sus actividades y funciones de manera más eficiente

5.- ¿Cómo se lleva a cabo el control en el área de logística?

El control que disponemos es únicamente el verificar si la carga ha llegado de manera correcta y en buen estado a través de fotos enviadas al WhatsApp de la empresa por parte de los operadores o en ciertos casos enviadas por los clientes

6.- ¿Qué puntos considera usted se deben mejorar dentro de la empresa?

Se debe mejorar el cómo los empleados realizan sus funciones, para esto deben tener en claro cuáles son las actividades que deben realizar cada empleado en sus áreas específicas, además de erradicar las duplicidades que se presentan constantemente al momento de coordinar el servicio.

3.6.4 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, y entrevistas realizadas nos presenta que el problema de la empresa radica en el área de Logística, esto se debe a la ausencia de una organización en las actividades de los empleados, ya que se ha notado que existe duplicidad al momento de realizar dichas actividades ocasionando una demora al momento de atender lo requerido del cliente.

Por su parte es importante agregar el plan de diseño organizacional, un manual de funciones para el área de logística teniendo como objetivo organizar las actividades de cada empleado dentro de la empresa y a su vez optimar el tiempo.

3.7 Propuesta

3.7.1 Título

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A

3.7.2 Proponente

Muñoz Arriciaga Betzabeth Karelis y Guerrero Vargas Kevin Naun

3.7.3 Objeto de Estudio

Área Administrativa y Logística

3.7.4 Análisis FODA del área de administración y servicio al cliente

El análisis FODA en la actualidad es una herramienta imprescindible para la evaluación de la empresa. Transpigver es la que permite saber cuáles son las estrategias y situación en momentos de evaluación, brindando un aporte a la toma de decisiones.

Tabla 10 Análisis FODA de la empresa Transpigver S.A

<p>Fortaleza. –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar servicios garantizados de carga pesada y liviana • Personal altamente experimentado para atender los requerimientos de los clientes • Capacidad de satisfacer la demanda de los nuevos y antiguos clientes 	<p>Oportunidades. –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de recomendaciones para lograr tener convenios con empresas y concesionarias de vehiculares ligeros y pesados • Mejorar la atención del cliente • Crecimiento en el mercado girando oportunidades de empleo.
<p>Debilidades. –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencias evaluativas constantes hacia los conductores y operadores • Existen duplicidad de actividades y así mismo actividades que no le corresponden • No están definidas adecuadamente las actividades del personal • La gran diferencia que hay entre otras grandes empresas de transporte y con la cantidad de clientes 	<p>Amenazas. –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento progresivo de la competencia • Aumento de precios en los servicios por medidas económicas del país • Realizar servicios por parte de los conductores/operadores sin notificar a la empresa.

Fuente: Datos obtenidos del análisis del Marco Teórico del presente trabajo de investigación
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

3.7.5 Estrategias del área Logística de acuerdo al FODA

Tabla 11 Estrategias del área logística de la empresa Transpigver S.A

MEDIOS INTERNOS	OPORTUNIDADES O1: Adquisición de recomendaciones para lograr tener convenios con empresas y concesionarias de vehiculares ligeros y pesados	AMENAZAS A1: Incremento de la competencia
	O2: Mejorar la atención del cliente O3: Crecimiento en el mercado girando oportunidades de empleo.	A2: Aumento de precios en los servicios por medidas económicas del país A3: Realizar servicios por parte de los conductores/operadores sin notificar a la empresa.
MEDIOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES O1: Adquisición de recomendaciones para lograr tener convenios con empresas y concesionarias de vehiculares ligeros y pesados O2: Mejorar la atención del cliente O3: Crecimiento en el mercado girando oportunidades de empleo.	AMENAZAS A1: Incremento de la competencia A2: Aumento de precios en los servicios por medidas económicas del país A3: Realizar servicios por parte de los conductores/operadores sin notificar a la empresa.
FORTALEZAS F1: Ofertar servicios garantizados de carga pesada y liviana F2: Personal altamente experimentado para atender los requerimientos de los clientes F3: Capacidad de satisfacer la demanda de los nuevos y antiguos clientes.	ESTRATEGIA(F_O) 1: Garantizar la excelencia del servicio, de manera que la empresa sea recomendada y reconocida en el mercado de transporte.	ESTRATEGIA(F-A) 1: Actualizaciones continuas para conocer requerimientos de los clientes, y monitoreo de los vehículos.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (D-O)	ESTRATEGIAS (D-A)
<p>D1: Carencias evaluativas constantes hacia los conductores y operadores.</p> <p>D2: Existe duplicidad de actividades entre el personal y así mismo realizan actividades que no les corresponden.</p> <p>D3: No están definidas adecuadamente las actividades del personal</p> <p>D4: La gran diferencia que hay entre otras grandes empresas de transporte y con la cantidad de clientes</p>	<p>1. Incluir el manual de procedimientos para así poder ser eficientes y generar confianza con el servicio de la empresa.</p> <p>2: Implementar las políticas de cumplimiento de funciones y actividades de todos los colaboradores, teniendo en cuenta que la demanda de los servicios brindados puede aumentar debido al servicio que se ofrece a nuestros clientes</p>	<p>1: Usar métodos más eficientes tal como la fidelización de nuestros clientes y así poder satisfacer sus necesidades y mejorar el servicio constantemente.</p>

Fuente: Datos obtenidos del análisis del Marco Teórico del presente trabajo de investigación
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

3.7.6 Introducción

El manual de procesos que se propone en la empresa TRANSPIGVER S.A dirigido a las áreas de administración y logística, será una herramienta indispensable para la optimización de funciones, así como las mejoras en la organización y en los servicios prestados a los clientes.

La eficiencia de los procesos dentro de cualquier área de la organización nos permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, dado que en dichos procesos los colaboradores presentan una responsabilidad facilitando así la detección de falencias dentro de los procesos

3.7.7 Objetivo

Se busca establecer los procesos correspondientes para mejorar el área de administración y logística teniendo como finalidad que todos los empleados de la empresa TRANSPIGVER S.A cumplan con la misión, visión, así como objetivos dados por la organización. Aumentar la productividad y la eficiencia

De la misma manera esclarecer las funciones o actividades de cada empleado, y contrarrestar la duplicidad que existe dentro de la empresa.

3.7.8 Visión

En TRANSPIGVER S.A buscamos ser el mejor servicio en transporte de carga a nivel nacional, ofertando un servicio de calidad con mejoras continuas.

3.7.9 Misión

Somos TRANSPIGVER S.A una empresa dedicada a brindar servicios de grúa plataforma y transporte de carga liviana y pesada, con una alta calidad en el servicio para generar confianza en los usuarios cada día.

3.7.10 Valores Institucionales

Los empleados deben regirse a los siguientes valores mencionados a continuación:

- **Responsabilidad:** Con sus actividades a realizar
- **Respeto:** compañeros, superiores y clientes
- **Empatía:** Con todos los clientes

- **Puntualidad:** En todos los servicios brindados por parte de la empresa
- **Compromiso:** Brindar un servicio de excelencia
- **Transparencia:** promover la relación de confianza entre los empleados y clientes

3.7.11 Normativa Institucional

1. Todo el personal que conforma a la empresa debe ofrecer una atención al cliente de manera respetuosa y eficiente.
2. Cuando el cliente requiera de los servicios de la empresa, es la obligación de los empleados facilitar el proceso de manera eficiente en el menor tiempo posible.
3. La empresa regularmente debe brindar capacitaciones a sus empleados con el fin de estar siempre actualizados si se genera algún cambio, y entregar el mejor servicio posible.
4. En el área de operaciones todos los empleados deberán vestir los uniformes entregados por la empresa.
5. Los empleados que corresponden al área administrativa y gerencial tienen la obligación de usar una vestimenta formal.
6. Todos los empleados deben llegar de manera puntual a sus puestos de trabajos.
7. El Personal administrativo y gerencial son los encargados de la supervisión, que todas las operaciones se realicen con el más alto nivel de eficiencia y de esta forma realizar todos los procesos de manera correcta.
8. Todos los empleados deben asistir a las reuniones que se dan en la empresa si así lo requiere la gerencia.

3.7.12 Reglamentos y sanciones institucionales

El departamento de gerencia es el que se encarga de aplicar las reglas y sanciones para el personal sin excepción alguna, es decir que el reglamento que se dará a continuación está dirigido para todos los empleados, se procede a detallar cada una de las sanciones incluidas en el reglamento:

1. **Horarios:** La entrada es de 7:00 am hasta las 18:00pm con una hora de almuerzo, cabe mencionar que los operadores a veces trabajan horas extras.
2. **Atrasos:** Se considera atraso si los empleados llegan 15 minutos tardes de la hora habitual de entrada, por ende, se sancionará con una multa de \$ 1,50. Cada multa impuesta deberá ser documentada para llevar un registro.
3. **Atrasos de servicios:** Si el operador no llega al destino del servicio a la hora acordada entre la asistente de operaciones y el cliente, se procederá con una multa de \$2,00. Cada multa impuesta deberá ser documentada para llevar un registro.
4. **Uniformes:** el personal tiene la obligación de estar debidamente uniformado, caso contrario la sanción por no llevar el uniforme y el equipo de protección será de \$1,50. Cada multa impuesta deberá ser documentada para llevar un registro.
5. **Permisos:** En caso de que algún empleado deba ausentarse en su día laboral, deberá dar motivos válidos para la obtención del permiso y solicitarlo con días de antelación, exceptuando situaciones fortuitas.

3.7.12.1 Políticas de Aplicación

- El manual de procesos y funciones servirá de guía para todos los trabajadores de la empresa Transpigver S.A
- Los siguientes procesos administrativos y logísticos que están establecidos serán controlados permanentemente para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Los procesos se verificarán cada cierto tiempo teniendo como objetivo cambiarlos, actualizarlos o mantenerlos
- El área administrativa es el encargado responsable de la distribución del manual, así como también hacer las respectivas capacitaciones al personal en relación a la aplicación de los procesos del manual.
- El manual de procesos y funciones ayudara a revisar y evaluar el desempeño de todo el personal dentro de la empresa.
- La Gerencia deberá aprobar el presente manual de procesos y funciones, después de esto el manual entrará en vigencia.

3.7.13 Estructura Organizacional Funcional Propuesto

A continuación, presentamos el organigrama previamente diseñado

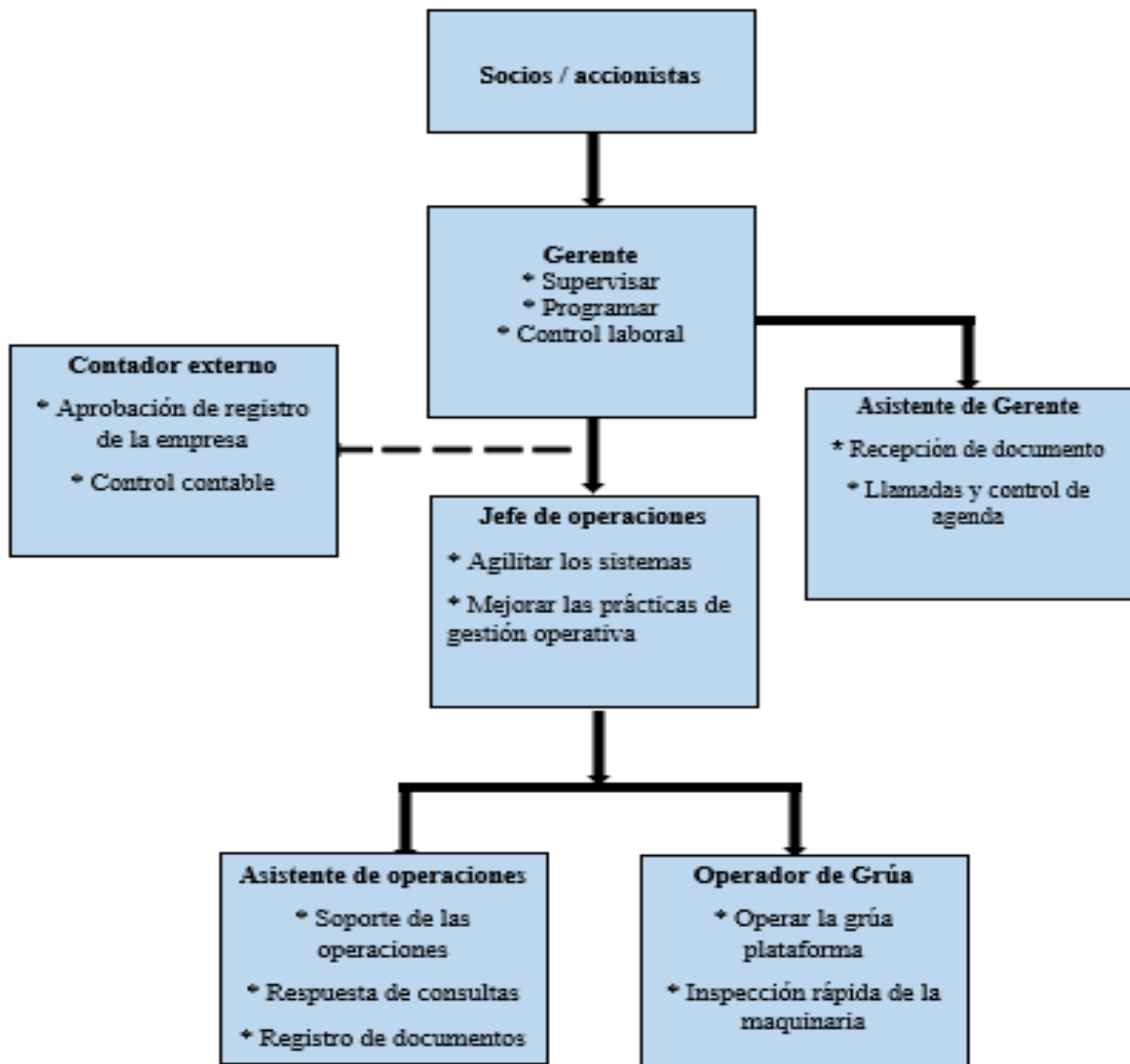


Figura 22 Estructura Organizacional Propuesto “Organigrama Funcional”
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

La empresa Transpigver S.A no cuenta con un organigrama de funciones, de tal manera que se elaboró un organigrama que permita definir y dar a conocer los procesos laborales, ayudando a mejorar el desempeño de los empleados al realizar dichas actividades.

Como se puede observar en la figura 22, se ha elaborado un organigrama para la empresa, que tiene como objetivo mejorar el diseño organizacional de la empresa ya se ha mencionado en el marco teórico del presente proyecto que los organigramas tienen la finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

Además, los organigramas nos muestran la jerarquía que lleva una empresa y el cómo están estructuradas por dentro, es de suma importancia que la empresa conste con un organigrama, de esta manera será más fácil definir cuáles son las actividades que deben desempeñar cada uno de sus empleados, ayudando a mejorar la productividad.

La estructura organizacional funcional es aquella en la que se incluyen las principales funciones que se tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, siendo este un tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

3.7.14 Descripción de Funciones

A continuación, se procede a detallar las funciones y definir el perfil de cargo para los empleados que conforman la empresa Transpigver S.A


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSPIGVER S.A	
1. Identificación del cargo Nombre del cargo: Gerente General		2. RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal	
3. Funciones Generales: Supervisar, programar y control laboral			
4. Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Planea, lidera los departamentos en la empresa y supervisa las actividades estratégicas de los servicios • Coordina con las demás áreas para conocer el estado situacional de cada una en sus funciones preestablecidas • Encargado de la aprobación de nuevas contrataciones de integrantes para laborar en la empresa • Establece buenas relaciones con clientes, manteniendo una comunicación armónica, tanto de forma interna como externa de la empresa. 			
5. REQUISITOS DEL CARGO Tener 4 años de experiencia Edad 27 años Estudios de tercer nivel Tener valores como: Liderazgo Integrador Facilidad de palabra y expresión			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
Guerrero, Muñoz	30/05/2022	1	1
Firma de responsables:			

Figura 23 Funciones y perfil del cargo Gerente General
 Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSPIGVER S.A	
1. Identificación del cargo Nombre del cargo: Asistente de operaciones		2. RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal	
3. Funciones Generales: Soporte a las operaciones de la empresa, respuesta de consultas y registro de documentos			
4. Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • La organización y recepción de documentos • Atender y receptar las llamadas previas • Atención al cliente en su recepción de servicio • Gestión de logística • Registro de clientes 			
5. REQUISITOS DEL CARGO Tener 1 años de experiencia Edad 19 años Estudios de tercer nivel Tener valores como: Honestidad y ética Tranquilidad y paciencia Habilidades de comunicación			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
Guerrero, Muñoz	30/05/2022	1	1
Firma de responsables:			

Figura 24 Funciones y perfil del cargo Asistente de operaciones
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)



**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSPIGVER S.A**

1. Identificación del cargo

Nombre del cargo: Asistente de Gerente

2. RELACIÓN DE AUTORIDAD

Cargo bajo su dependencia:
Representante Legal

3. Funciones Generales: Recepción de documentos, llamadas y control de agenda

4. Funciones Específicas:

- La organización y recepción de documentos
- Asistir en labores secretariales administrativas a la Unidad Administrativa y Gerencia General con la finalidad de eficientizar tiempos
- Encargada de la suministración de la empresa de los artículos y servicios
- Agilitar la búsqueda de información

5. REQUISITOS DEL CARGO

Tener 1 años de experiencia

Edad 19 años

Estudios de tercer nivel

Tener valores como:

Honestidad y ética

Tranquilidad y paciencia

Habilidades de comunicación

CONTROL DE EMISIÓN

Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
Guerrero, Muñoz	30/05/2022	1	1

Firma de responsables:

Figura 25 Funciones y perfil del cargo Asistente de Gerente
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

<p>1. Identificación del cargo Nombre del cargo: Contador</p>	<p>2. RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal</p>		
<p>3. Funciones Generales: Aprobar los registros de la empresa y control contable</p>			
<p>4. Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir con las declaraciones tributarias de la empresa en el SRI, en el tiempo estipulado • Verificación de documentos contables de la empresa • Coordinación de pagos de servicios brindados a clientes • Informar al gerente sobre las obligaciones a cumplir de la empresa según reglamentos de la ley <p>5. REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Tener 2 años de experiencia Edad 20 años CPA Conocimiento de informática Tener valores como: Honestidad y ética Responsable</p>			
<p>CONTROL DE EMISIÓN</p>			
<p>Elaborado por:</p>	<p>FECHA DE REVISIÓN</p>	<p>VERSION</p>	<p>PÁGINA</p>
<p>Guerrero, Muñoz</p>	<p>30/05/2022</p>	<p>1</p>	<p>1</p>
<p>Firma de responsables:</p>			

Figura 26 Funciones y perfil del cargo Contador
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSPIGVER S.A	
1. Identificación del cargo Nombre del cargo: Jefe de operaciones		2. RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal	
3. Funciones Generales: Agilizar los sistemas, Procesos y mejorar las prácticas de gestión operativa			
4. Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la eficiencia en la distribución de recursos y tareas de los colaboradores • Elaborar estrategias para la optimización de procesos en la empresa • Buscar nuevas formas de aumentar la calidad del servicio brindados • Implementación de políticas en el área operativa 			
5. REQUISITOS DEL CARGO Tener 2 años de experiencia Edad 22 años Estudios de tercer nivel Tener valores como: Habilidad de liderazgo Habilidades de comunicación Capacidad organizativa			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
Guerrero, Muñoz	30/05/2022	1	1
Firma de responsables:			

Figura 27 Funciones y perfil del cargo Jefe de Operaciones
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

1. Identificación del cargo

Nombre del cargo: Operador de Grúa

2. RELACIÓN DE AUTORIDAD

Cargo bajo su dependencia:

Representante Legal

3. Funciones Generales: Opera la grúa plataforma, inspección rápida de la maquinaria

4. Funciones Específicas:

- Asegurarse en brindar un servicio de calidad para los clientes
- Operar la grúa plataforma con las normas establecidas por la empresa
- Realizar reportes de los servicios realizados y novedades del mismo
- Realizar las rutinas de mantenimiento diarias para la correcta conservación de la maquinaria

5. REQUISITOS DEL CARGO

Tener 1 años de experiencia

Edad 20 años

Licencia tipo E

Trabajo en equipo

Control y manejo de grúa

Tener valores como:

Puntualidad

Respeto

Habilidades de comunicación

CONTROL DE EMISIÓN

Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
Guerrero, Muñoz	30/05/2022	1	1

Firma de responsables:

Figura 28 Funciones y perfil del cargo Operador de Grúa

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

3.7.15 Proceso de prestación de Servicios de Grúa

1. Inicio
2. Ingreso de solicitud del cliente para el servicio de grúa a través de la asistente de operaciones.
3. La asistente de operaciones detalla un presupuesto y las condiciones acerca del servicio al cliente.
4. Una vez que el cliente confirme la prestación de servicio de grúa, la asistente de operaciones se comunica directamente con el operador disponible en ese momento para realizar el servicio.
5. El operador deberá realizar o receiptar la guía de remisión
6. El operador se encarga de la realización del servicio previamente acordado
7. Se realiza un informe con la hora de inicio y fin del servicio
8. El cliente detalla su conformidad acerca del servicio brindado por parte de la empresa
9. El operador entrega el informe del traslado a la asistente de operaciones
10. La asistente de operaciones presenta la documentación al jefe de operaciones para ser revisada
11. Se envía el informe al departamento de gerencia
12. Fin

3.7.16 Diagrama de flujo de prestación de Servicios de Grúa

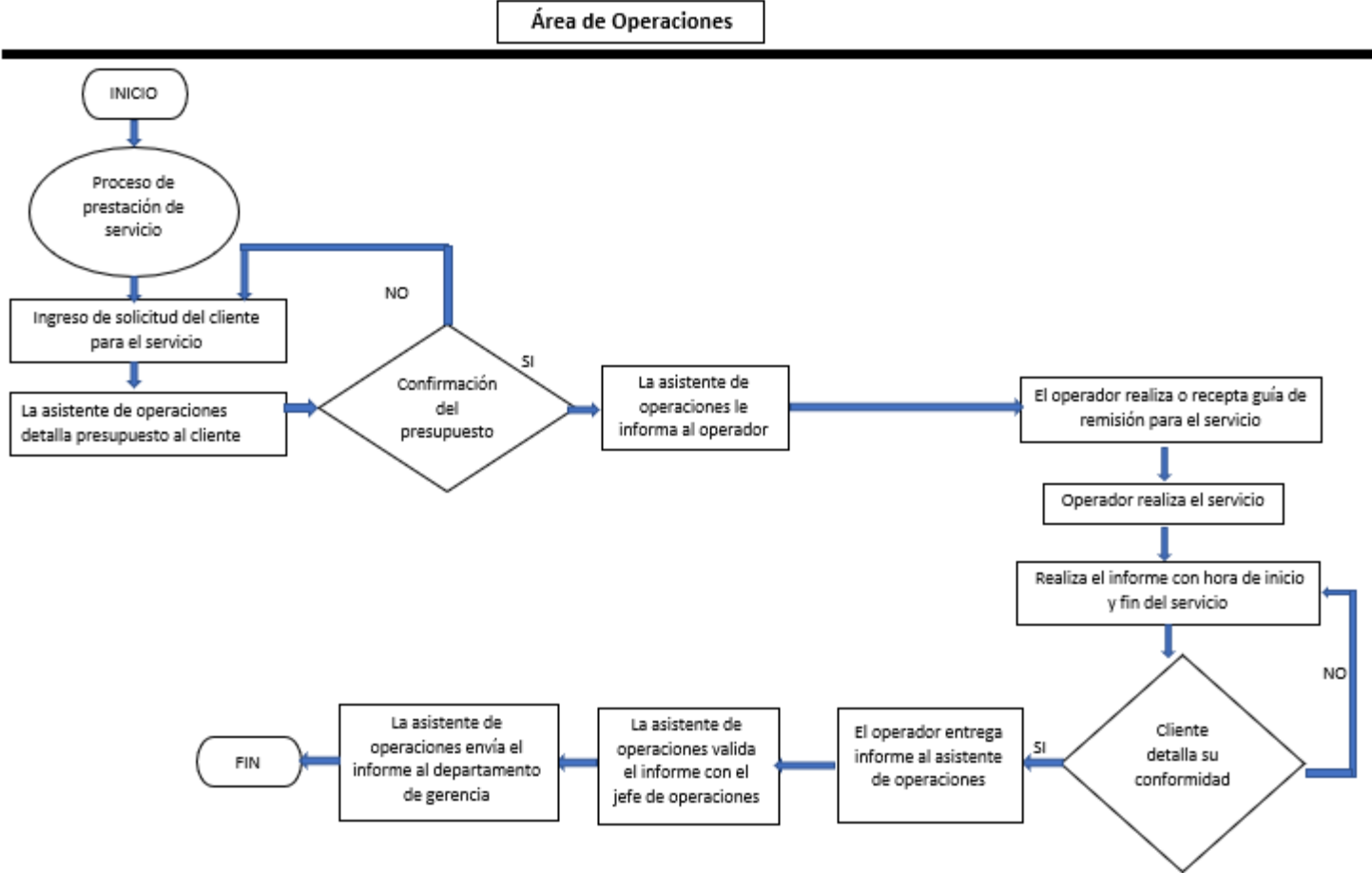


Figura 29 Diagrama de flujo de prestación de Servicios de Grúa
 Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

3.7.17 Proceso de Cobranza de los servicios

1. Inicio
2. La asistente de operaciones luego de cotizar el precio al cliente, recepta datos para la facturación electrónica.
3. El cliente acepta a cotización brindada por la asistente de operaciones
4. Realiza pago directamente al operador el precio acordado
5. Se confirma el pago para finalizar el servicio.
6. La asistente de operaciones envía la factura al correo del cliente.
7. Fin

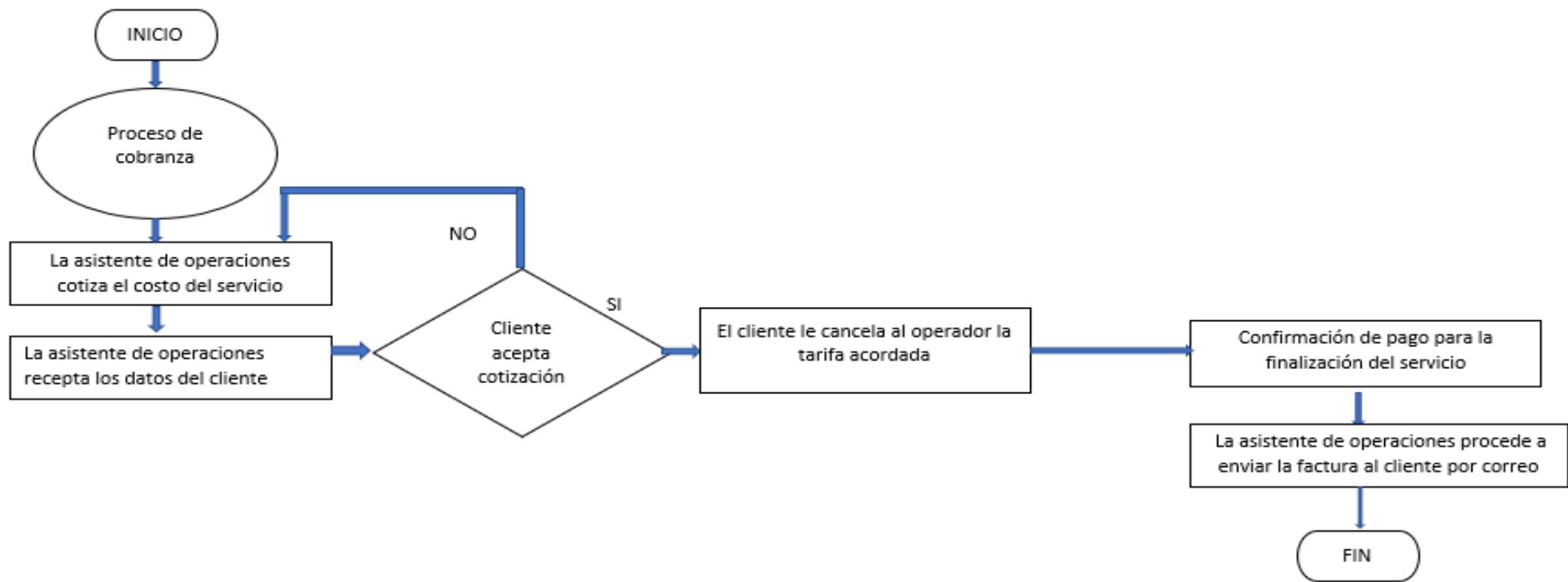


Figura 30 Proceso de cobranza de servicios
Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

3.7.18 Costo-Beneficio de la Propuesta

El plan de diseño organizacional tiene un costo al implementarse dentro de la empresa generará diferentes costos, que se especifican a continuación

Tabla 12 Costo al contratar dos nuevos empleados para la empresa Transpigver S.A

Beneficios sociales					
Cargo	Sueldo	13°	14°	Vacaciones	Total
Asistente de Operaciones	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 32,83	\$ 18,75	\$ 539,08
Contador Externo	\$ 450,00	-	-	-	\$ 450,00
Suma	\$ 900,00	\$ 37,50	\$ 32,83	\$ 18,75	\$ 989,08

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

Analizando la tabla 12 observamos el costo de contratar dos personas nuevas: una asistente de operaciones y un contador externo, visualizando el costo mensual y anual. La contratación de la asistente de operaciones y de igual forma la contratación del contador, con un sueldo de aproximadamente \$450 más beneficios.

La asistente de operaciones es la encargada de la recepción de documentos importantes de la empresa así mismo ayuda a la gestión de llamadas y atención de clientes, el contador externo es responsable de aprobar los registros, llevar el control contable de la empresa.

Tabla 13 Costo de implementación del plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A

Estrategia	Mensual	Anual
Implementación de asistente de operaciones en la empresa	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Implementación de contador en la empresa	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Capacitaciones del personal	\$ 75,00	\$ 900,00
Incorporación de uniformes para los empleados	\$ 22,25	\$ 267,00
Implementación de manual de funciones	\$ 5,18	\$ 62,16
Implementación de manual de procesos	\$ 4,20	\$ 50,40
Informes de los servicios realizados	\$ 15,00	\$ 180,00
Suma Total	\$ 1.021,63	\$ 12.259,56

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

A continuación, en la tabla 13 se presenta los costos de capacitación del personal en todas las áreas, actividades de labor diaria; incorporación de uniforme para mayor formalidad a los conductores en el proceso de realización del servicio; implementación de manual de procesos para así ayudar a comunicar los objetivos y metas de la organización; el manual de funciones ayuda a precisar cada una de las funciones encomendadas a cada cargo.

Los informes de los servicios realizados ayudan de gran manera a conocer y evaluar la eficiencia brindada en los servicios, ya que en este informe el cliente detallara su conformidad y su inconformidad con el servicio brindado.

Podemos observar que el costo total de la propuesta mensualizado y anual, dando un total de \$ 12.259,56

Tabla 14 Beneficio de implementar el plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A

Beneficio	Antes de la propuesta		Después de la propuesta	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Área operativa				
Valor de servicios realizados por empleado	\$ 550,00	\$ 6.600,00	\$ 826,00	\$ 9.912,00
Valor general de servicios realizados	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.652,00	\$ 19.824,00

Elaborado por: (Guerrero & Muñoz, 2022)

Beneficio

- Mediante la tabla podemos observar el beneficio de la implementación del plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A, apreciando un 32% en su productividad e ingresos en los servicios realizados. Los datos son justificados de manera que, a partir del uso en la empresa del plan de diseño organizacional, las tareas de todo el personal en la empresa serán más eficiente en sus áreas, actualmente se necesita la intervención de hasta dos integrantes de la empresa para realizar la misma tarea, dando paso a la duplicidad de actividades, con la propuesta ahora la realizara un solo integrante.

- De la misma manera, con la optimización de funciones de los integrantes de la empresa, se garantiza la mejora de productividad en la atención de los clientes, actualmente el cliente espera hasta 10 minutos para poder así recibir la cotización del servicio; con lo propuesto este proceso pasara a ser inmediato para que el cliente pueda recibir el servicio lo más rápido posible.

- La capacitación del personal ayudara a que tengan bien definidas sus funciones en la empresa, evitando así la duplicidad de funciones y retrasos en ciertos procesos.

- La incorporación del manual de funciones y procesos servirá de guía a los trabajadores, así mismo ayudará a revisar y evaluar el desempeño de todo el personal dentro de la empresa Transpigver S.A

- Es notable los beneficios que brindara la implementación de la propuesta de mejora, la empresa incrementaría su eficiencia ya que muchos de los empleados de la misma tendrán funciones específicas dando paso a una mejor productividad, viendo también mejoras en el nivel económico, comunicación interna, clima laboral y la satisfacción del personal.

CONCLUSIONES

El objetivo general del presente proyecto fue el de elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A. Con el fin de lograr este objetivo, se plantearon objetivos específicos, mismos que serán detallados como conclusiones a continuación

Como primer objetivo específico cumplido se puede emitir los siguientes puntos como análisis actual de la empresa.

- La empresa Transpigver no dispone de un diseño organizacional que les permita llevar una administración adecuada dentro de la empresa, ocasionando consecuencias a largo plazo.
- La empresa Transpigver tampoco cuenta con un organigrama que indique la estructura dentro de la empresa, por lo que no se especifica una jerarquía organizacional ni detalla sus funciones.
- Dado que no existe un organigrama, ni manual de funciones los empleados realizan sus funciones de manera totalmente empíricas e intuitivas
- La empresa Transpigver no cuentan con capacitaciones que ayuden a desarrollar las habilidades de los colaboradores.
- Por último, la empresa Transpigver no tiene una misión o visión que detallen los posibles objetivos a corto o largo plazo.

El segundo objetivo específico alcanzado fue diseñar los procesos para la empresa Transpigver S.A mismo que fueron detallados en el capítulo tres como parte de la propuesta de investigación, se establecieron las políticas, normativas, además de los procesos que deben seguir para un correcto manejo dentro de la empresa.

El tercer objetivo específico alcanzado consistió en diseñar una estructura organizacional para la empresa, acompañada de las funciones del personal, por lo tanto, se plasmó un organigrama funcional para la empresa.

Finalmente, como valor agregado de la propuesta se determinó el análisis del costo-beneficio del plan de diseño organizacional, el mismo que se puede apreciar en la tabla 8, tendría un beneficio del 32%, concluyendo que sería adecuada la aplicación del plan de diseño organizacional para la empresa Transpigver S.A.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa Transpigver S.A tomar en consideración la propuesta del plan de diseño, es de suma importancia que se realicen los reajustes necesarios, para obtener una mejoría en la productividad de la empresa.

Se recomienda tener clara las responsabilidades de cada empleado dentro de la empresa, ayudará a disminuir el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona que tenga la capacitación suficiente para ello.

Se recomienda además monitorear periódicamente la implementación del manual de procesos y funciones, con el fin de saber si las políticas y procedimientos establecidos se están cumpliendo de manera correcta.

Se recomienda llevar un control que permita saber la factibilidad de la empresa durante y después de la implementación de las estrategias propuestas, para garantizar una mejora en los procesos generales de la empresa Transpigver S.A

Como último punto, se recomienda que la empresa realice investigaciones cada cierto tiempo referente a los temas de diseño organizacional, de modo que se mantengan informados con las actualizaciones que puedan surgir para la administración de los colaboradores y puedan ser implementadas a futuro.

Bibliografía

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EL PASILLO. Obtenido de Arias, F.
- Bejamín Fraklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Bello, E. (09 de Diciembre de 2021). *iebschool*. Obtenido de iebschool:
<https://www.iebschool.com/blog/analisis-coste-beneficio-finanzas/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20de%20coste%2Dbeneficio%20es%20el%20proceso%20de%20comparar,sentido%20desde%20una%20perspectiva%20comercial>.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación. Obtenido de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf>
- Cedeño, T., & Muñoz, M. (2017). *Propuesta De Mejora De Los Procesos Administrativos De La Empresa Grúas Muñoz En La Ciudad De Guayaquil*. Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2009). *Compartimiento organizacional*. Graw Hill.
- Correa, T. F. (2016). *docplayer.es*. Obtenido de docplayer.es: <https://docplayer.es/14380765-Tema-14-modelos-de-representacion-de-diagramas.html>
- DATADec. (noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Equipo editorial, E. (5 de Agosto de 2021). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>
- Esan. (08 de febrero de 2018). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa>
- Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *robertoespinosa.es*. Obtenido de robertoespinosa.es:
<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.
- Flores, J. (24 de Julio de 2019). *icorp.com.mx*. Obtenido de icorp.com.mx:
<http://www.icorp.com.mx/blog/enfoque-de-gestion-por-procesos/>
- Gerardo, C. B. (8 de Junio de 2012). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Gomez, D. (2 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://devigomez.blogspot.com/>
- Guerrero, & Muñoz. (2022).
- Humbert, S. G. (1999). *Servicio al cliente: método de auditoria y medición*. Bogotá: 3R Editores.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES producción y cadena de suministros*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Louffat, E. (04 de Marzo de 2017). *conexion esan*. Obtenido de

- <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-se-entiende-por-diseño-organizacional>
- Manuel, C. C. (2010). Dirección estratégica innovadora . En *La Caruña*. España.
- Mendoza, C., Pineda, M., & Garcia, N. (11 de Agosto de 2009). Propuesta de desarrollo organizacional en la empresa Transporte y Grúas de construcción SIU. Managua.
- Nahoum, C. (1961). *La entrevista Psicológica*. Argentina: KAPELUSZ.
- Quiroa, M. (28 de Mayo de 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Raebur, A. (1 de Julio de 2021). *asana.com*. Obtenido de asana.com: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Sanchez, G. G. (2012). *Manual*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-3-b3n-del-manual-funciones.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ª ed. ed.). Mexico: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#notas>
- Villamar, J. (Febrero de 2018). Levantamiento De Perfiles Por Competencias Y Manual De Funciones Grúas Altas. Quito.
- Vindas, J. O. (Mayo de 2009). Obtenido de https://www.academia.edu/7519599/Guia_manuales_administrativos_2009?source=swp_share

ANEXOS



ANEXO 1

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de Investigación “Plan De diseño Organizacional para la empresa Transpigver S.A en la ciudad de Guayaquil”.

Instrucciones: Marque con una X la casilla que Ud. crea conveniente. Una sola respuesta por pregunta.

1.- ¿Conoce el Organigrama de la Empresa?

SI NO Tal vez

2.- ¿Usted como empleado conoce cuáles son sus funciones dentro de la Empresa?

SI NO Tal vez

3.-¿Considera usted que la empresa cuenta con una planificación de sus actividades?

SI NO Tal vez

4.-¿Como empleado considera que realiza actividades que no corresponden a su cargo?

SI NO Tal vez

SI la respuesta es Si, cada que tiempo las realiza

Siempre

Casi siempre

Rara vez

5.- ¿Cree usted que la empresa capacita al personal frecuentemente para mejorar el servicio?

SI

NO

Tal vez

6.- ¿Usted considera que dentro de la empresa los roles de cada empleado están definidos en su totalidad?

SI

NO

Tal vez

7.- ¿Conoce si existe un manual de funciones dentro de la Empresa?

SI

NO

Tal vez

8.- ¿Cree usted que un manual de procesos ayudará al mejoramiento de la Empresa?

SI

NO

De vez en cuando

9.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación con sus superiores?

SI

NO

Tal vez

ANEXO 2



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente entrevista busca conocer su opinión sobre los procesos ejercidos dentro del área de administración y logística de la empresa TRANSPIGVER S.A

Nombre: Jessica Vargas Tvarez

Cargo: Gerente general

Años de experiencia en el área: 3 años

1.- ¿Existe una estructura organizacional dentro de la empresa TRANSPIGVER?

No contamos con una estructura organizacional diseñada actualmente para la empresa

2.- ¿Considera usted que la empresa tiene un manual de procedimientos?

Considero que no tenemos un manual de procedimientos, debido a que todas las funciones se realizan de manera empírica desde sus inicios

3.- ¿Cuál cree usted que es el área con más inconvenientes dentro de la empresa?

Creo que nuestras fallas se centran en el área de logística ya que nuestro mayor inconveniente es la duplicidad de funciones entre la secretaria de la empresa y el operador cuando se debe coordinar el servicio con el cliente

4.- ¿Es necesario que la empresa implemente un plan de diseño organizacional?

Si es necesario, ya que al tener un documento donde este registrado todo de manera formal, ayudara a todo el personal de la empresa a realizar sus actividades y funciones de manera más eficiente

5.- ¿Cómo se lleva a cabo el control en el área de logística?

El control que disponemos es únicamente el verificar si la carga ha llegado de manera correcta y en buen estado a través de fotos enviadas al WhatsApp de la empresa por parte de los operadores o en ciertos casos enviadas por los clientes

6.- ¿Qué puntos considera usted se deben mejorar dentro de la empresa?

Se debe mejorar el cómo los empleados realizan sus funciones, para esto deben tener en claro cuáles son las actividades que deben realizar cada empleado en sus áreas especifica, además de erradicar las duplicidades que se presentan constantemente al momento de coordinar el servicio.

ANEXO 3

PARTE DEL PERSONAL DE TRANSPIGVER S.A



ANEXO 4

FOTO CON LOS OPERADORES DE GRUA



ANEXO 5

FOTO CON LA GERENTE Y ASISTENTE DE GERENTE

