



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

**TEMA**

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
PILICOSMETIKA.**

**TUTOR**

**ING. CARLOS LUIS VILLEGAS SÁNCHEZ, Mgs.**

**AUTORES**

**ARREAGA MEJÍA JUSTIN ELIAN  
VILLAFUERTE HERNÁNDEZ MANUEL ANDRÉS**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2022**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

#### TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika

#### AUTOR/ES:

Arreaga Mejía Justin Elian  
Villafuerte Hernández Manuel Andrés

#### REVISORES O TUTORES:

Ing. Carlos Luis Villegas Sánchez, Mgs.

**INSTITUCIÓN:** Universidad Laica  
Vicente Rocafuerte de Guayaquil

**Grado obtenido:** Licenciado en Administración de Empresas

**FACULTAD:** Facultad de  
Administración

**CARRERA:** Licenciado de Administración de Empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2022

**N. DE PAGS:** 103 páginas

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Administración

**PALABRAS CLAVE:** procesos, funciones, organización, procedimientos, personal

**RESUMEN:** A partir de la aparición del Covid 19, se ha experimentado en el mundo enter, cambios significativos a nivel de comunicación. Sánchez (2015) señaló que la pandemia hizo que las empresas modifiquen la forma en la que realizan sus actividades y piensen en mantener planes organizacionales que les permitan enfrentar adecuadamente los factores externos que puedan impactar negativamente a su modelo de negocios. De la misma manera, también indicó que la aparición del internet facilita el proceso de globalización, mermando las limitaciones y expandiendo el mercado. Sin embargo, para que una empresa pueda ser adecuadamente administrada debe seguir las directrices de la planificación, organización, dirección y control, haciendo que su personal tenga claros los objetivos que se persiguen al momento de realizar sus funciones. El presente trabajo se enfoca en Diseñar un plan organizacional para la empresa Pilicosmetika; negocio digital dedicado a la comercialización de productos de cuidado personal y maquillaje; con la finalidad de que sirva como herramienta para que los propietarios puedan optimizar sus recursos e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evitando problemas logísticos comunes como retrasos en la entrega de productos, entre otros. Esta empresa al ser un emprendimiento digital que no tiene mucho tiempo en el mercado ha venido funcionando de forma empírica, es decir, sin manuales de procesos o funciones que le permitan al personal conocer las actividades inherentes a su cargo. Debido a la preocupación de sus propietarios de que este negocio familiar perdure en el tiempo, se plantea este plan organizacional.

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

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR/ES:**

Arreaga Mejía Justin Elian  
Villafuerte Hernández Manuel Andrés

**Teléfono:**

0999950013  
0989853431

**E-mail:**

jarreagame@ulvr.edu.ec  
mvillafuerteh@ulvr.edu.ec

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

**Nombre:**

Mgtr. Oscar Machado Alvarez, director, DECANO

**Teléfono:** 2596500 EXT. 201 DECANATO

**E-mail:** Oscar Paul Machado Alvarez  
omachadoa@ulvr.edu.ec

MSc. Irma Aquino Onofre, director de Carrera

Teléfono: 2596500 EXT. 203

E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec

# CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika.

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulvr.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uteq.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 1%

**Firma:**

**Ing. Carlos Luis Villegas Sánchez, Mgs.**


**C.C. 091145091 – 4**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados ARREAGA MEJÍA JUSTIN ELIAN y VILLAFUERTE HERNÁNDEZ MANUEL ANDRÉS, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autores



Firma:

ARREAGA MEJÍA JUSTIN ELIAN

C.I. 0955657325



Firma:

VILLAFUERTE HERNÁNDEZ MANUEL ANDRÉS

C.I. 0926492471

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika”, presentado por los estudiantes ARREAGA MEJÍA JUSTIN ELIAN y VILLAFUERTE HERNÁNDEZ MANUEL ANDRÉS como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose aptas para su sustentación.



Firma:

Ing. Carlos Luis Villegas Sánchez, Mgs.

C.C. 091145091 – 4

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quisiera agradecer a Dios por darme la sabiduría y la fuerza de tenerme en la etapa final de la Universidad, mi padre que la pandemia me lo arrebató pero sé que desde el cielo él está siempre conmigo en todos los momentos de mi vida cuidándome y guiándome, mi madre parte fundamental de este logro y que a pesar de todos los problemas que nos enfrentamos día a día siempre cuento con el apoyo incondicional para poder sacar adelante mi carrera Universitaria y también quiero agradecer a mi hermano, mi novia que siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar dar gracias a Dios por brindarme las fuerzas, la sabiduría y el entendimiento necesario para llegar a cumplir el objetivo de poder graduarme de mi carrera universitaria, así mismo, agradecer a mis padres, quienes me supieron educar, plantear valores y me apoyaron en todo el transcurso de mi vida hasta llegar aquí, de igual manera a todos mis familiares que ya no están con nosotros, pero que, también fueron parte de mi motivación para poder seguir adelante, así mismo, incluyo a todos los Docentes que impartieron su conocimiento hacia mi, de manera que gracias a todos ellos, hoy por hoy puedo estar orgulloso de la persona en la que me he convertido.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas que me apoyaron y estuvieron conmigo a lo largo de la realización de la tesis lo cual parecía imposible y muy especialmente a mi mama que siempre estuvo pendiente de mi en todo este tiempo.

**DEDICATORIA**



Este proyecto va dedicado a quienes fueron participes de mi formación Universitaria: Familiares, compañeros, amigos y Docentes, y de manera especial a mis familiares que ya no están con nosotros, y no podrán compartir conmigo este primer gran logro.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Tema .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema .....	5
1.4. Sistematización del problema .....	5
1.5. Objetivos de la investigación .....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos específicos. ....	6
1.6. Justificación de la investigación .....	6
1.7. Delimitación de la investigación.....	7
1.8. Idea a defender .....	7
1.9. Línea de investigación institucional / facultad.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes referenciales de la investigación.....	8
2.1.1. El sector cosmético. ....	10
2.2. Antecedentes de la empresa PILICOSMETIKA .....	14
2.2.1. Ubicación de la empresa. ....	14
2.2.2. Actividades de la empresa. ....	14
2.2.3. Organigrama. ....	17
2.3. Fundamentación teórica. ....	17
2.3.1. Teoría de la administración.....	17
2.3.2. Teoría de la organización.....	20
2.3.3. Teoría de los procesos.....	20
2.4. Marco conceptual.....	24
2.4.1. Empresa.....	24
2.4.2. CANVAS. ....	24
2.4.3. Redes Sociales. ....	25

2.4.4.	Nativos digitales o Millennials. ....	25
2.4.5.	Migrantes digitales. ....	25
2.4.6.	Comercio electrónico. ....	25
2.5.	Marco legal .....	26
2.5.1.	Constitución de la República del Ecuador. ....	26
2.5.2.	Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones .....	27
2.5.3.	Ley de Comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos. ....	27
2.5.4.	Código de Comercio .....	27
2.5.5.	Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. ....	27
CAPÍTULO III.....		29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		29
3.1.	Tipo de investigación.....	29
3.1.1.	Investigación exploratoria.....	29
3.1.2.	Investigación descriptiva. ....	29
3.1.3.	Investigación explicativa. ....	30
3.1.4.	Investigación aplicada.....	30
3.2.	Enfoque de la investigación .....	30
3.2.1.	Enfoque cuantitativo. ....	32
3.2.2.	Enfoque cualitativo. ....	32
3.3.	Técnicas de investigación .....	33
3.3.1.	Observación. ....	33
3.3.2.	Entrevistas.....	34
3.3.3.	Encuestas.....	34
3.4.	Población y muestra .....	34
3.4.1.	Población.....	34
3.4.2.	Muestra. ....	35
3.5.	Resultados de las técnicas de recolección de datos. ....	36
3.5.1.	Resultados de la observación.....	36
3.5.2.	Resultados de la entrevista.....	39
3.5.3.	Encuestas.....	42
CAPÍTULO IV.....		53
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PILICOSMETIKA.....		53

4.1.	Título de la propuesta.....	53
4.2.	Desarrollo de la propuesta .....	53
4.2.1.	Análisis situacional de la empresa Pilicosmetika .....	53
4.2.2.	FODA.....	59
4.2.3.	Estrategias a aplicar. ....	59
4.2.4.	Análisis CANVAS .....	60
4.2.5.	Diseño de la misión organizacional. ....	62
4.2.6.	Diseño de la visión organizacional. ....	62
4.2.7.	Definición de los valores corporativos. ....	62
4.2.8.	Estructura organizacional propuesta para Pilicosmetika .....	62
4.2.9.	Funciones de los puestos de trabajo.....	63
4.2.10.	Procesos y procedimientos para la empresa Pilicosmetika.....	70
4.2.11.	Cronograma y presupuesto de capacitación del personal. ....	77
	CONCLUSIONES .....	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA .....	81
	ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Estadísticas de devolución de productos distribuidos</i> .....	4
Tabla 2 <i>Símbolos utilizados para graficar los procesos</i> .....	21
Tabla 3 <i>Defnición de los procesos y su evolución</i> .....	23
Tabla 4 <i>Población del estudio</i> .....	35
Tabla 5 <i>Ficha de observación general</i> .....	37
Tabla 6 <i>Ficha de observación a las actividades del Contador</i> .....	38
Tabla 7 <i>Nivel de conocimiento de la misión y visión empresarial</i> .....	42
Tabla 8 <i>Percepción de la capacitación de inducción a la empresa</i> .....	43
Tabla 9 <i>Percepción de las actividades realizadas en relación al cargo</i> .....	44
Tabla 10 <i>Percepción de la sobre carga de trabajo</i> .....	45
Tabla 11 <i>Percepción de la organización del archivo físico</i> .....	46
Tabla 12 <i>Percepción de que las funciones se encuentran duplicadas</i> .....	47
Tabla 13 <i>Percepción de la incidencia de la ausencia de manual de funciones</i> .....	48
Tabla 14 <i>Percepción de la necesidad de contar con procedimientos y procesos</i> .....	49
Tabla 15 <i>Percepción del beneficio que tendría el diseño organizacional en la empresa</i> .....	50
Tabla 16 <i>Disposición del personal de ser capacitado</i> .....	51
Tabla 17 <i>Funciones del Propietario</i> .....	64
Tabla 18 <i>Asistente</i> .....	65
Tabla 19 <i>Auxiliar de compras</i> .....	66
Tabla 20 <i>Auxiliar de ventas</i> .....	67
Tabla 21 <i>Community Manager</i> .....	68
Tabla 22 <i>Contador</i> .....	69
Tabla 23 <i>Motorizado</i> .....	70
Tabla 24 <i>Cronograma de capacitaciones</i> .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Número de empresas comerciales del 2012 al 2019.....	2
<i>Figura 2.</i> Participación del sector cosmético en las ventas directas por catálogo.....	3
<i>Figura 3.</i> Diferentes aspectos de la cosmética .....	11
<i>Figura 4.</i> Composición de fuerza de venta directa por tamaño.....	12
<i>Figura 5.</i> Lugares donde se adquieren productos cosméticos.....	12
<i>Figura 6.</i> Razones para preferir una marca .....	13
<i>Figura 7.</i> Mercado de productos cosméticos por provincias.....	13
<i>Figura 8.</i> Logo de Pilicosmetika. ....	14
<i>Figura 9.</i> División de productos .....	15
<i>Figura 10.</i> Actividades de la empresa .....	16
<i>Figura 11.</i> Organigrama actual de la empresa Pilicosmetika.....	17
<i>Figura 12.</i> Variables de la gestión administrativa.....	19
<i>Figura 13.</i> Tipos de enfoques de la investigación.....	30
<i>Figura 14.</i> Ruta de investigación.....	31
<i>Figura 15.</i> Nivel de conocimiento de la misión y visión empresarial.....	42
<i>Figura 16.</i> Percepción de la capacitación de inducción a la empresa .....	43
<i>Figura 17.</i> Percepción de las actividades realizadas en relación al cargo.....	44
<i>Figura 18.</i> Percepción de la sobre carga de trabajo.....	45
<i>Figura 19.</i> Percepción de la organización del archivo físico .....	46
<i>Figura 20.</i> Percepción de que las funciones se encuentran duplicadas.....	47
<i>Figura 21.</i> Percepción de la incidencia de la ausencia de manual de funciones .....	48
<i>Figura 22.</i> Percepción de la necesidad de contar con procedimientos y procesos.....	49
<i>Figura 23.</i> Percepción del beneficio que tendría el diseño organizacional en la empresa .....	50
<i>Figura 24.</i> Disposición del personal de ser capacitado .....	51
<i>Figura 25.</i> Tasa de desempleo nacional .....	54
<i>Figura 26.</i> Variación de la inflación.....	54
<i>Figura 27.</i> Análisis de la canasta básica.....	55
<i>Figura 28.</i> Usuarios de redes sociales a febrero del 2022 en Ecuador.....	56
<i>Figura 29.</i> E commerce en Ecuador .....	57

<i>Figura 30.</i> FODA de Pilicosmetika.....	59
<i>Figura 31.</i> Análisis CANVAS de Pilicosmetika .....	61
<i>Figura 32.</i> Organigrama propuesto .....	63
<i>Figura 33.</i> Proceso de compras .....	71
<i>Figura 34.</i> Proceso de venta .....	72
<i>Figura 35.</i> Proceso de crédito y cobranzas.....	73
<i>Figura 36.</i> Proceso de inventario.....	74
<i>Figura 37.</i> Elaboración y cierre de estados financieros.....	75
<i>Figura 38.</i> Proceso de Conciliación bancaria.....	76

## ANEXOS

	Pág.
Apéndice A. Ficha de observación .....	85
Apéndice B. Cuestionario de la entrevista.....	86
Apéndice C. Cuestionario de la encuesta.....	87



## INTRODUCCIÓN

A partir de la aparición del Covid 19, se ha experimentado en el mundo enter, cambios significativos a nivel de comunicación. Sánchez (2015) señaló que la pandemia hizo que las empresas modifiquen la forma en la que realizan sus actividades y piensen en mantener planes organizacionales que les permitan enfrentar adecuadamente los factores externos que puedan impactar negativamente a su modelo de negocios.

De la misma manera, también indicó que la aparición del internet facilita el proceso de globalización, mermando las limitaciones y expandiendo el mercado. Sin embargo, para que una empresa pueda ser adecuadamente administrada debe seguir las directrices de la planificación, organización, dirección y control, haciendo que su personal tenga claros los objetivos que se persiguen al momento de realizar sus funciones.

El presente trabajo se enfoca en Diseñar un plan organizacional para la empresa Pilicosmetika; negocio digital dedicado a la comercialización de productos de cuidado personal y maquillaje; con la finalidad de que sirva como herramienta para que los propietarios puedan optimizar sus recursos e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evitando problemas logísticos comunes como retrasos en la entrega de productos, entre otros.

Esta empresa al ser un emprendimiento digital que no tiene mucho tiempo en el mercado ha venido funcionando de forma empírica, es decir, sin manuales de procesos o funciones que le permitan al personal conocer las actividades inherentes a su cargo. Debido a la preocupación de sus propietarios de que este negocio familiar perdure en el tiempo, se plantea este plan organizacional para evitar problemas administrativos.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

- Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika.

### 1.2. Planteamiento del problema

La historia de las empresas comerciales en el Ecuador es compleja. Antes de la pandemia, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2022) reflejó que durante los cinco últimos años el sector sufrió una reducción de negocios pasando de 331.258 en 2015 a 299.233 en 2019, como se observa en la figura 1:

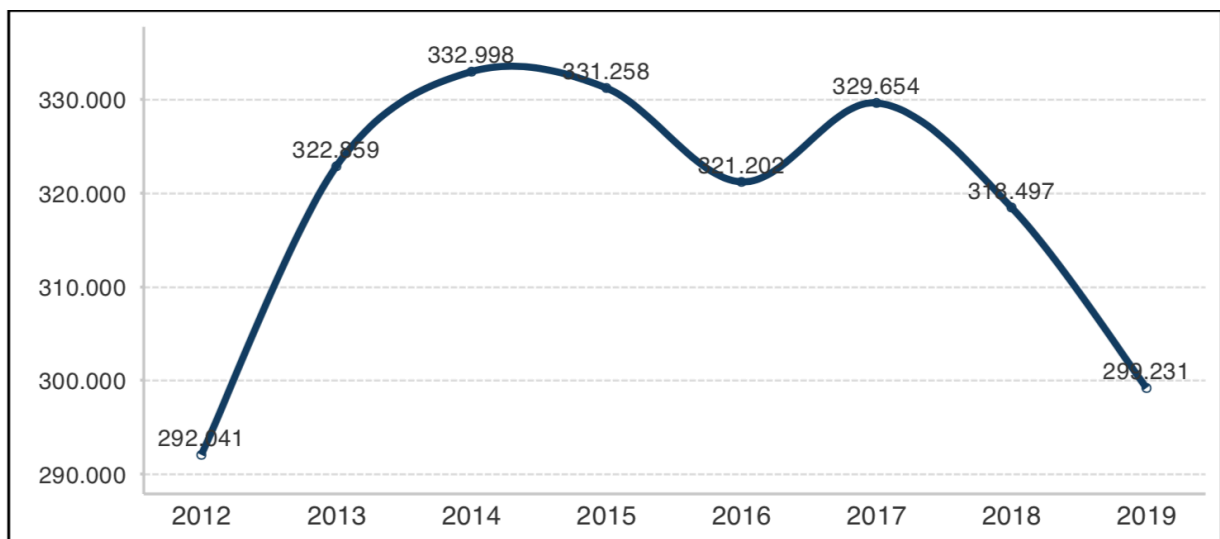


Figura 1. Número de empresas comerciales del 2012 al 2019

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2022)

En este segmento de la economía se encuentran las empresas dedicadas a la venta de cosméticos que se posicionaron en el país a partir de 1970; cuando se popularizaron las ventas por catálogo, dando la apertura al emprendimiento de la mano de la comercialización de este tipo de productos de cuidado personal (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, 2018).

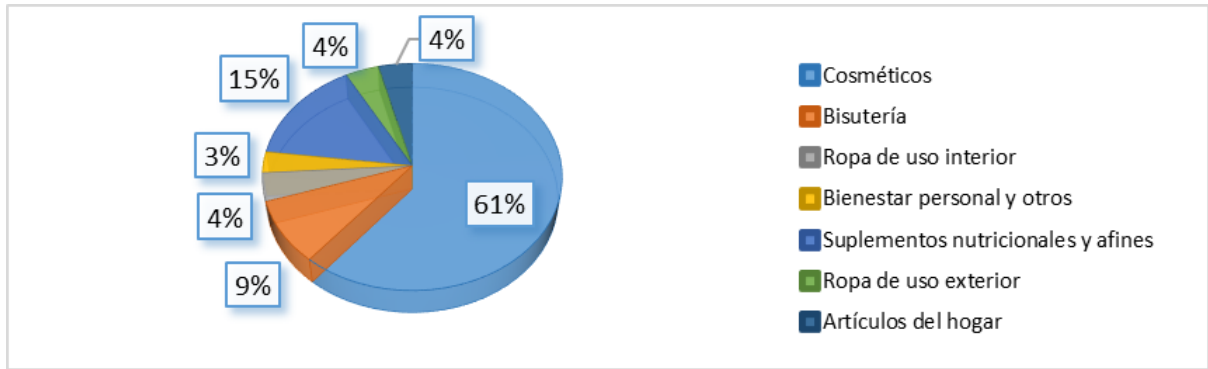


Figura 2. Participación del sector cosmético en las ventas directas por catálogo

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (2018).

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

En el 2020, la emergencia sanitaria por el Covid 19 provocó que los Gobiernos implementen medidas de restricción que hicieron evidente la necesaria conexión virtual con la que deben contar las empresas y personas para facilitar sus operaciones. Muchos negocios que no contaban con una adecuada planificación de sus actividades y tampoco se encontraban en el ámbito digital tuvieron que afrontar pérdidas económicas tan grandes que finalmente desencadenaron en su quiebra (García y Molina, 2014).

En el Ecuador, aunque la incursión de las nuevas tecnologías de la información han tenido un proceso lento, muchos sectores económicos se han ido incorporando al ámbito digital, facilitando sus operaciones y logística. Sin embargo, desarrollar aplicaciones web como medio de venta directa requiere un alto costo que no todas las empresas pueden realizar, por lo que la difusión de los productos y servicios se orienta más a los medios sociales disponibles en internet, como Facebook, Instagram, entre otros.

La empresa Pilicosmetika tiene un modelo de negocio digital basado en la comercialización de productos de cuidado personal, incluyendo maquillaje, para lo cual utiliza canales como las redes sociales para la difusión de sus productos. Sin embargo, por la manera empírica de trabajar, durante los años 2020 y 2021 se presentaron inconvenientes pedidos de clientes, principalmente con los de mayor costo, al no tener una planeación y coordinación para procesar las entregas a domicilio, lo que representó las siguientes cifras:

Tabla 1

*Estadísticas de devolución de productos distribuidos*

<b>Detalle</b>	<b>Entregas</b>	<b>Devoluciones</b>	<b>%</b>
Productos de cuidado personal	276	50	18%
Productos de maquillaje	536	100	19%

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

Lo que significa que casi un 20% de pedidos tuvieron inconvenientes como: producto equivocado, pedido incompleto, pedido tardío, esto representó un valor económico significativo para la empresa, por lo que han identificado las causas, síntomas y consecuencias para plantear el problema:

- **Causas:**

- ✓ No existe una planificación.
- ✓ Ausencia de un diseño organizacional.
- ✓ Jerarquías no establecidas con el personal.
- ✓ Emprendimiento familiar.
- ✓ Contabilidad manual.

- **Síntomas:**

- ✓ Pedidos equivocados, incompletos o tardíos.
- ✓ Falta de manual de procesos para la empresa.
- ✓ Bajos niveles de supervisión operativa.
- ✓ Inexperiencia administrativa de los propietarios.
- ✓ Información contable no disponible de manera oportuna.

- **Consecuencias:**

- ✓ Insatisfacción de los clientes.

- ✓ Personal con responsabilidades duplicadas.
- ✓ Problemas de comunicación organizacional.
- ✓ Sanciones de entidad de control.
- ✓ Poco desarrollo empresarial.

Como se pudo observar en el diagnóstico empírico, es fundamental que la empresa cuente con una planificación de sus actividades ya que en mercados altamente competitivos se requieren estrategias que le permitan obtener la eficiencia administrativa, asegurando la calidad de sus productos y servicios (Barrera, 2012). Con referencia a lo anteriormente señalado, se puede inferir que el no tener un diseño organizacional impedirá a Pilicosmetika crecer en el mercado físico y digital, por lo que es necesario que se elabore un plan que contenga aquellos puntos sobre los cuales se enfocarán las actividades. Por lo tanto, se plantea la interrogante que se muestra a continuación:

### **1.3. Formulación del problema**

- ¿De qué manera beneficia un plan de diseño organizacional a la empresa Pilicosmetika?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Bajo qué teorías se debe desarrollar el diseño organizacional de una empresa?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Pilicosmetika?
- ¿Qué estrategias pueden implementarse a nivel operativo, logístico y de mercado para el desarrollo de la empresa Pilicosmetika?
- ¿Cómo se definiría una estructura organizacional que permita el adecuado flujo de los procesos operativos, logísticos y de mercado?

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo general.**

- Desarrollar un plan organizacional para la empresa Pilicosmetika.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente la importancia que tiene para las empresas el diseño organizacional.
- Definir la situación actual de la empresa Pilicosmetika.
- Establecer las estrategias a nivel operativo, logístico y de mercado para el desarrollo de la empresa Pilicosmetika.
- Diseñar una estructura organizacional y los procesos necesarios para el correcto flujo de las operaciones, logística y marketing.

### **1.6. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica a nivel teórico, puesto que de acuerdo con Fedi et al., (2016) "... la gestión administrativa es el proceso que da forma y mantiene el entorno de trabajo en el que los individuos o grupos de individuos trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos por la organización..." (p.39). Por lo que, es necesario que la empresa Pilicosmetika, cuente con una planeación de sus actividades, ya que en la actualidad se evidencian problemas con el 20% de los pedidos despachados, lo que representan una importante pérdida económica y de marca, ya que los clientes podrían tener dudas al momento de solicitar nuevos productos.

A pesar de ser un negocio digital, el diseño de un plan organizacional le permitirá a los propietarios contar con una herramienta administrativa en la cual pueden basarse para la ejecución de sus operaciones, a fin de que se tomen los correctivos necesarios y las decisiones oportunas para evitar futuras problemáticas que perjudiquen al desarrollo y crecimiento empresarial.

A nivel metodológico, la aplicación de teorías de investigación, permitirá a través de métodos cualitativos, recolectar la información requerida para la propuesta de la misión, visión, manual de funciones, procesos, procedimientos y políticas del manual de procesos y en general del diseño organizacional (Lerma, 2016).

A nivel práctico la propuesta beneficia a los administradores de la empresa, así como a sus colaboradores, para mejorar su productividad y optimizar los recursos disponibles al momento.

El trabajo es relevante debido a que los procesos se ajustarán a la realidad empresarial, estableciendo la logística de distribución de la compañía a fin de que se llegue a la eficiencia administrativa esperada por los propietarios.

### **1.7. Delimitación de la investigación**

Se delimitará la investigación en los siguientes aspectos:

- Campo: Administración
- Área: Planificación
- Aspecto: Diseño organizacional
- País: Ecuador
- Provincia: Guayas
- Cantón: Guayaquil
- Espacio: Pilicosmetika
- Universo: Colaboradores de la empresa
- Tiempo: Febrero 2022 a Junio 2022

### **1.8. Idea a defender**

- Con la elaboración de un plan de diseño organizacional la empresa Pilicosmetika optimizará sus operaciones.

### **1.9. Línea de investigación institucional / facultad.**

- Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes referenciales de la investigación

Es necesario realizar una revisión documental de trabajos que se han elaborado previamente y que se relacionan con el presente tema de investigación, por lo cual se muestran a continuación, aquellos que se han seleccionado como parte de este análisis y que servirán como referencia para el desarrollo de la propuesta para el diseño organizacional de Pilicosmetika:

En el proyecto de tesis de Carrera, Martínez y Pérez (2013) “Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía Ltda” los autores señalaron que éxito de una empresa se relaciona con el estricto cumplimiento de sus procesos administrativos, debido a que le da la seguridad al administrador para tomar decisiones en base a las necesidades y situación actual de la empresa. Para que Distapiz cumpla con su misión, visión y objetivos, fue necesario examinar la estructura organizacional para desarrollar un orden jerárquico, así como las funciones para cada cargo, lo que le dará claridad a las actividades del personal. Para ello, aplicaron una metodología mixta, con encuestas realizadas al gerente, empleados, clientes y proveedores, lo que respondió a la hipótesis, siendo aceptada en un 90%, por lo cual se propuso un diseño organizacional para la optimización de procesos, recursos humanos y materiales.

En el caso de Yagual (2013) en la tesis “Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S. A., del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena” aplicó una metodología mixta. Al igual que Carrera et al., los instrumentos escogidos fueron la encuesta y la entrevista. Posteriormente, realizaron un análisis del ambiente en cuanto a las dimensiones estructurales, encontrando que era necesario diseñar una misión, visión, objetivos, metas, estrategias, valores, y estilo de liderazgo. El autor también se enfocó en elaborar una estructura orgánica funcional, así como las políticas y los sistemas de información y control.

Por otro lado, Barreno, (2015) en su tesis “Diseño de la estructura organizacional y perfiles de puestos en Ferretería JOCAR” utilizó una metodología mixta, con el uso de



encuestas y entrevistas en donde se logró recopilar la información necesaria para proponer el Manual de Cargos y perfiles, el mismo que tiene un costo de USD \$ 1.060,88 dólares, pero que se estimó mejoraría la eficiencia de cada cargo, repercutiendo positivamente en la empresa. Finalmente, los autores proyectaron sus ventas en base a la mejora determinando un VAN de USD \$ 1.213,93 y una TIR del 57,1%, resultando favorable la propuesta.

En cuanto al trabajo realizado por Ormaza (2016) en “Propuesta de un diseño organizacional para la hacienda Santa Mónica ubicada en el Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma” pretendía mejorar el funcionamiento y desarrollo de las actividades, la eficiencia, el desempeño y la coordinación de los procesos de la hacienda, por lo que aplicaron un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, junto con las técnicas de entrevista y encuesta, con lo cual se obtuvo que el 86% de los empleados consideraron necesaria la implementación de esta propuesta, por lo que se desarrolló un manual de procesos y funciones, en base a la dinámica laboral.

En el trabajo de Toca (2017) denominado “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva - EMCuitiva S. A. Esp.”, se indagó sobre las áreas funcionales por medio de aplicación de encuestas, entrevistas, conocimientos previos y observación, encontrando los puntos débiles de la organización con lo cual se establecieron estrategias, como el rediseño de la misión, visión y el organigrama; así como la creación de un área comercial y manuales de funciones pensando en mejorar los niveles de cobertura, calidad y continuidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

De acuerdo con Canteral y Morán (2019) en su proyecto “Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A”, tenía como objetivo determinar por medio de la aplicación de una metodología cualitativa, las necesidades de la compañía para proponer un manual de procesos enfocados en mejorar principalmente la logística empresarial. Para ello utilizaron herramientas de recolección de datos como la observación y la entrevista, por medio de las cuales los autores lograron levantar las actividades realizadas por la empresa y consolidarlas en el manual de políticas, procesos y procedimientos.

Por otro lado, Baquerizo y Zamora (2019) en el trabajo “Plan de diseño organizacional para la empresa Cheflogistics S. A”, desarrollaron una herramienta administrativa por medio de la que la entidad minimizará los errores, ya sean estos voluntarios o involuntarios con el ánimo de optimizar los recursos para generar ventajas competitivas que lo diferencien de la competencia, para ello aplicaron el enfoque cualitativo, con una investigación experimental, descriptiva y explicativa, con el uso de entrevistas que evidenciaron la necesidad de que cada colaborador cuente con sus funciones definidas, así como una guía de procedimientos para el desarrollo de las operaciones logísticas, la cual fue validada con un plan de capacitaciones y ROI que validó su factibilidad.

En el caso de Jaramillo y Zambrano (2020) en su trabajo “Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de funciones de la empresa Sisclima S. A.” se buscó optimizar el desempeño de los colaboradores, para lo cual se desarrolló una investigación de enfoque mixto, encontrando en la investigación de campo que la compañía tiene falencias en su estructura organizacional, por lo que las etapas de ejecución y control de las actividades no son oportunas, afectando el rendimiento de las operaciones. Por lo tanto, la implementación del plan organizacional proporcionará las directrices que se deben seguir para alcanzar las metas propuestas, manteniéndose en el mercado guayaquileño.

Sin embargo, Siavichay y Yépez (2021) en su tema “Plan de diseño organizacional para la empresa Dimetalsa S. A” se enfocó en promover mejoras en la ejecución de los procesos, para lo cual recopiló información por medio de entrevistas y encuestas, encontrando las causas y consecuencias del problema una vez que se realizó la investigación de campo, proponiendo un manual de funciones y procedimiento para mejorar la organización en todos sus niveles.

### **2.1.1. El sector cosmético.**

De acuerdo a Revista Gestión (2015) la cosmetología proviene del griego *kosmetikós*. Una actividad antigua relacionada con las élites, que en un inicio apareció en Egipto. De este tipo de costumbres, nacieron los productos cosméticos relacionados al cuidado personal y de la imagen. Hoy en día existe un amplia gama de productos para todos los estratos sociales, desarrollados para el cuidado del cabello, rostro, cuerpo, para la higiene y el bienestar.



*Figura 3.* Diferentes aspectos de la cosmética

Fuente: Parra (2015)

Uno de los componentes principales de los cosméticos era la saliva. Su uso era predominante en las ceremonias religiosas de los egipcios y los entierros. Como referente de la época se tiene a Cleopatra quien cuidaba su piel con el uso de leche de burra para brindarle un aspecto sedoso y brillante.

Con el paso del tiempo, la difusión de los productos hizo que muchos pueblos los consideren como mágicos, debido a la capacidad que tenían para embellecer a las personas. En el año 1500 A. C. se empezó a utilizar la henna para teñir el cabello, así como las uñas de color rojizo. Posteriormente, en Roma, cerca del año 300 A. C., ya se consideraba como parte de la distinción de clases el color de cabello, dejando las tonalidades claras para los de clase pudiente y colores oscuros para los pobres.

Para el siglo VIII, la cosmética evolucionó como el ser humano, por lo que se diversificó. Se empezó a producir jabones en base a rosas en Italia y España, así como labiales, que no fueron populares; sino, hasta el siglo XVI. Luego llegó la creación de equipos electrónicos como el secador de cabello, las planchas, tenazas, entre otros.

En el país, las marcas de cosméticos comercializados por internet son en su gran mayoría a través de canales de venta directa o por catálogo, por ejemplo: Yanbal, Avon, Belcorp. En este sentido, Procosméticos (2015) señaló que actualmente la fuerza de ventas de este tipo de productos se compone de mujeres (95%) y hombres (5%):

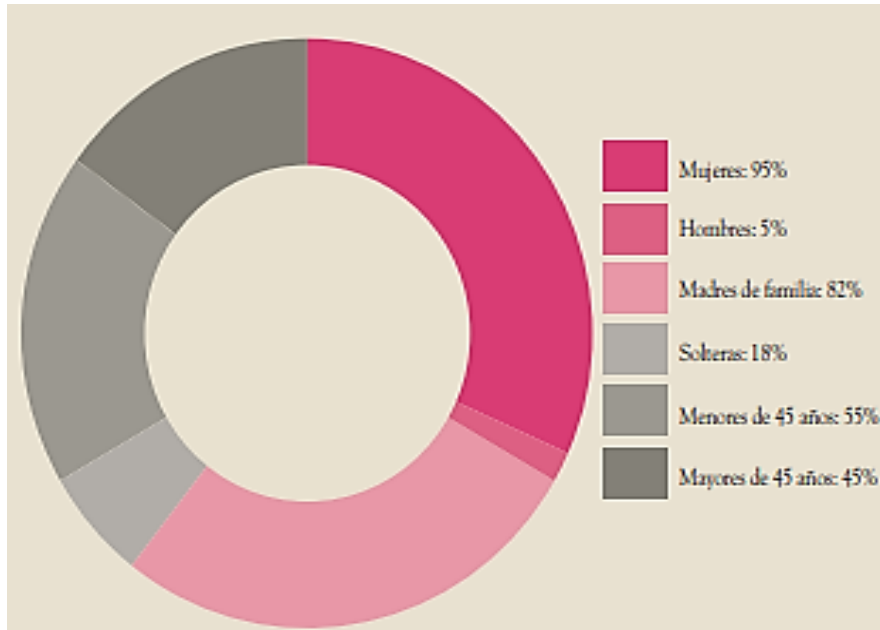


Figura 4. Composición de fuerza de venta directa por tamaño

Fuente: Parra (2015)

Siendo, los lugares más concurridos a nivel físico para adquirir los cosméticos supermercados (32%); venta directa (26%); perfumerías (14%); farmacias y locales (9%); salones de belleza (5%) y tiendas (3%); mientras que importados apenas suman el 1%:

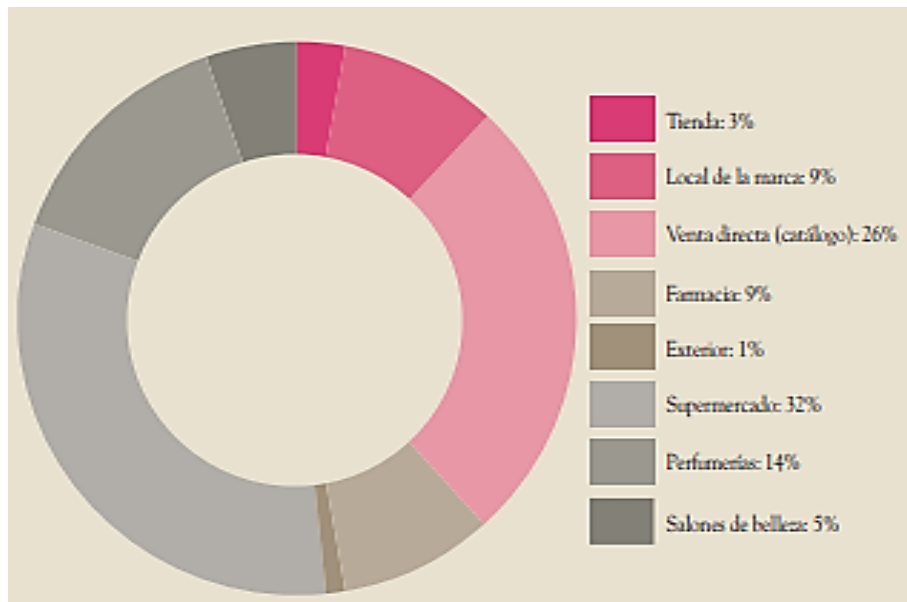


Figura 5. Lugares donde se adquieren productos cosméticos

Fuente: Parra (2015)

De acuerdo con la Universidad Politécnica Salesiana (2015) los consumidores de estos productos para adquirirlos observan su calidad y componentes (31%); las promociones (22%); su asequibilidad (24%), cantidad e imagen (15% - 9%):

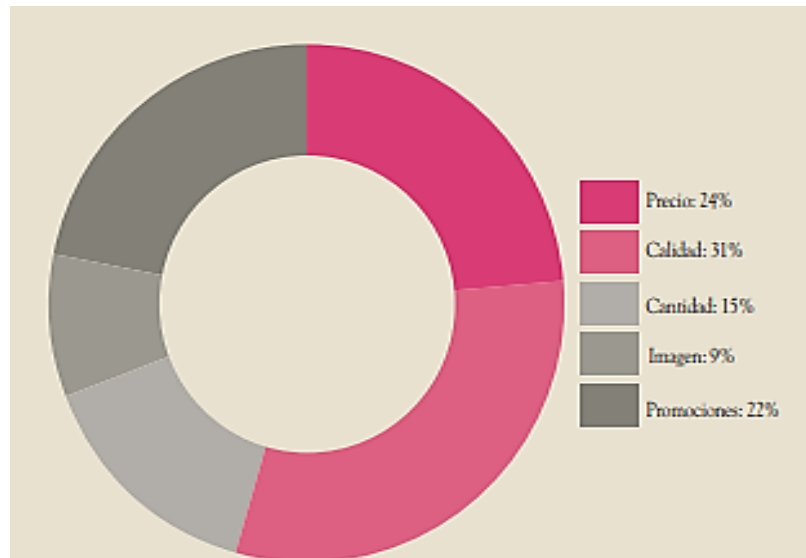


Figura 6. Razones para preferir una marca

Fuente: Parra (2015)

También señaló que el mercado de este sector se concentra en el Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro (60%):

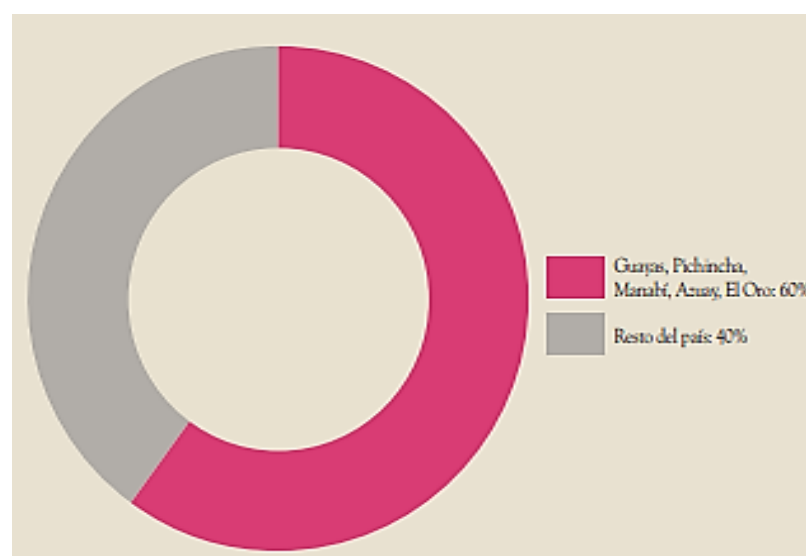


Figura 7. Mercado de productos cosméticos por provincias

Fuente: Parra (2015)

## **2.2. Antecedentes de la empresa PILICOSMETIKA**

Pilicosmetika es un emprendimiento familiar, que busca satisfacer las necesidades de mujeres y hombres que buscan constantemente cuidar de su imagen y apariencia física, por lo cual se ofrece productos de belleza y para el cuidado de la piel. Siendo distribuidor de la marca Yanbal.



*Figura 8.* Logo de Pilicosmetika.

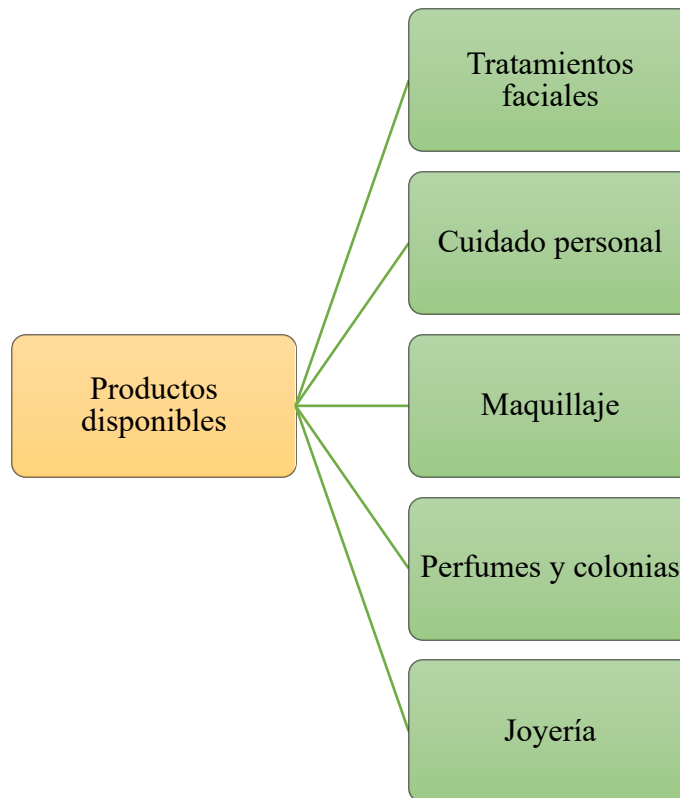
Fuente: Instagram @pilicosmetika (2022)

### **2.2.1. Ubicación de la empresa.**

La empresa actualmente no cuenta con local físico; es una tienda netamente virtual por ser un emprendimiento familiar. Sin embargo, es necesario que los propietarios cuenten con un plan organizacional debido a que si desean expandir sus productos hacia una tienda física, deberán necesitar una planeación adecuada para evitar los contratiempos que han venido sucediendo en la logística de distribución de productos.

### **2.2.2. Actividades de la empresa.**

La actividad principal de la empresa es la venta de diversos productos de la marca Yanbal del Ecuador S. A. por lo que se cuenta con productos como:



*Figura 9.* División de productos

Fuente: Pilicosmetika (2022)

En cuanto a los tratamientos faciales, los productos ofrecen cuidados con ingredientes 100% naturales, teniendo una línea exclusiva para cada tipo de piel, ya sea con acción de protección, hidratación, antiedad, limpieza y más.

La línea de cuidado personal, se orienta a la protección del cabello, con líneas naturales de shampoos y acondicionadores; así como jabones antibacteriales para manos y cuerpo. También las cremas corporales antimanchas, aclaradoras, todas con protección solar, útiles para toda la familia.

El maquillaje presenta las tendencias de moda, de acuerdo a cada temporada, de la misma manera que los otros productos, los labiales cuentan con ingredientes naturales como la manteca de cacao que hidrata los labios y los protege de la resequedad.

Las fragancias ofrecidas son cítricas, frutales, maderadas, entre otras, de acuerdo con la identidad que se desea transmitir. Tienen la ventaja de perdurar durante horas, dejando una impresión única y memorables.

Finalmente, la joyería diseñada por artesanos peruanos, bolivianos y ecuatorianos permite que los consumidores disfruten de la excelencia de los productos que rinden homenaje a la cultura Latinoamericana.



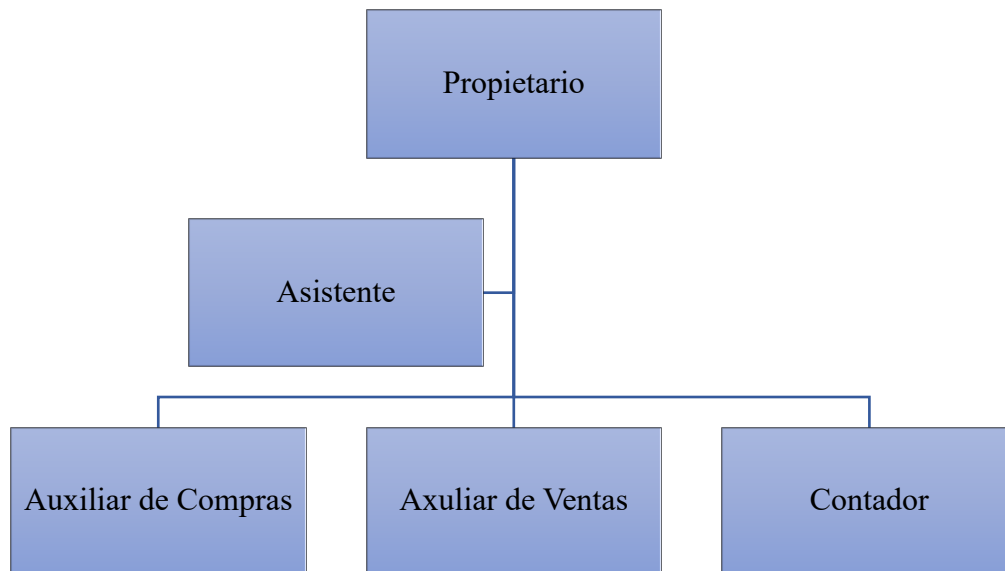
*Figura 10.* Actividades de la empresa

Fuente: Instagram @pilicosmetika (2022)



### 2.2.3. Organigrama.

El organigrama de la empresa es el siguiente:



*Figura 11.* Organigrama actual de la empresa Pilicosmetika

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

## 2.3.Fundamentación teórica.

### 2.3.1. Teoría de la administración.

Dentro de los principales exponentes de la teoría de la administración se encuentran los siguientes:

Taylor (1911) mencionó que la teoría de la administración implica dejar de lado lo empírico, para aplicar métodos que permitan realizar las tareas de la empresa de forma sistematizada, adaptándose a controles y seguimientos operativos que permitan optimizar los recursos generando productividad. Para ello, planteó los principios de planeación, preparación, control y ejecución. En donde:

La planeación, implica definir cómo se realizarán las cosas, apoyándose en procesos, procedimientos y políticas que permitan mantener orden al momento de la ejecución de las actividades. Mientras que la preparación, involucra a la selección, al entrenamiento y al desarrollo profesional de cada colaborador de la empresa. En cuanto al control, se refiere a la supervisión de las actividades para observar que todo se cumple de acuerdo a lo planificado, en apego a las normas que haya tomado la alta dirección. Finalmente, la ejecución se desarrolla según los mandos jerárquicos establecidos (Taylor, 1911).

En cuanto al enfoque de Smith (2014), este toma a la administración como la segmentación de actividades dentro de la empresa, determinando que la eficiencia llega cuando se establece la división del trabajo, en donde se deben diferenciar los agregadores de valor. Esta teoría desde la perspectiva mencionada, evidencia que el proceso productivo / operativo debe contener subprocesos para que cada procedimiento sea asignado correctamente, a fin de evaluar las etapas. Por lo que, se considera que la división del trabajo es fundamental para que los procesos de la organización sean eficientes y controlables.

Estas teorías se relacionan con la gestión de la administración desarrollada por Fedi et al., (2016) quienes señalaron que la gestión administrativa corresponde al proceso "...que se puede utilizar para dar forma y mantener el entorno de trabajo en el que los individuos o grupos de individuos trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos por la organización..." (p.39). Esto significa que no es otra cosa que una secuencia que permite mantener un orden preestablecido (Cordova, 2012, pág. 53). Sin embargo, Mendoza (2017) señaló que son acciones que se orientan a cumplir los objetivos propuestos por la alta dirección a fin de obtener la rentabilidad deseada, para lo cual se debió planear, organizar, orientar y controlar; para corroborar que los procesos interdepartamentales se ejecutan de manera adecuada (Atencio & Marín, 2008, pág. 163).

En este sentido, Campos y Loza (2011) indicaron que para desarrollar la gestión administrativa se debe analizar la estructura organizacional, estableciendo la capacidad de la empresa para evaluar y definir la orientación de los recursos. Precisamente, la estructura organizacional es la manera en la que la empresa trabaja según sus niveles jerárquicos.

Al mismo tiempo, Merton (2014) señaló que la estructura organizacional, le brinda formalidad a la entidad, organizando los perfiles y actividades de cada colaborador para que las tareas asignadas sean cumplidas, garantizando la optimización de los recursos. Se puede indicar que, las empresas necesitan mantener al talento humano motivado y capacitado para que se alinien a los valores organizacionales (Chiavenato, 2014, pág. 56). Además, la eficiencia empresarial se logra a través de una adecuada gestión de la administración. Córdova (2012) indicó que corresponde a un plan que se debe cumplir estratégicamente para controlar las actividades y procesos para facilitar la aplicación de nuevas formas de trabajar sin errores. Mintzberg (1991, pág. 38) señaló que la gestión administrativa cuenta con las variables expuestas en la figura que sigue:

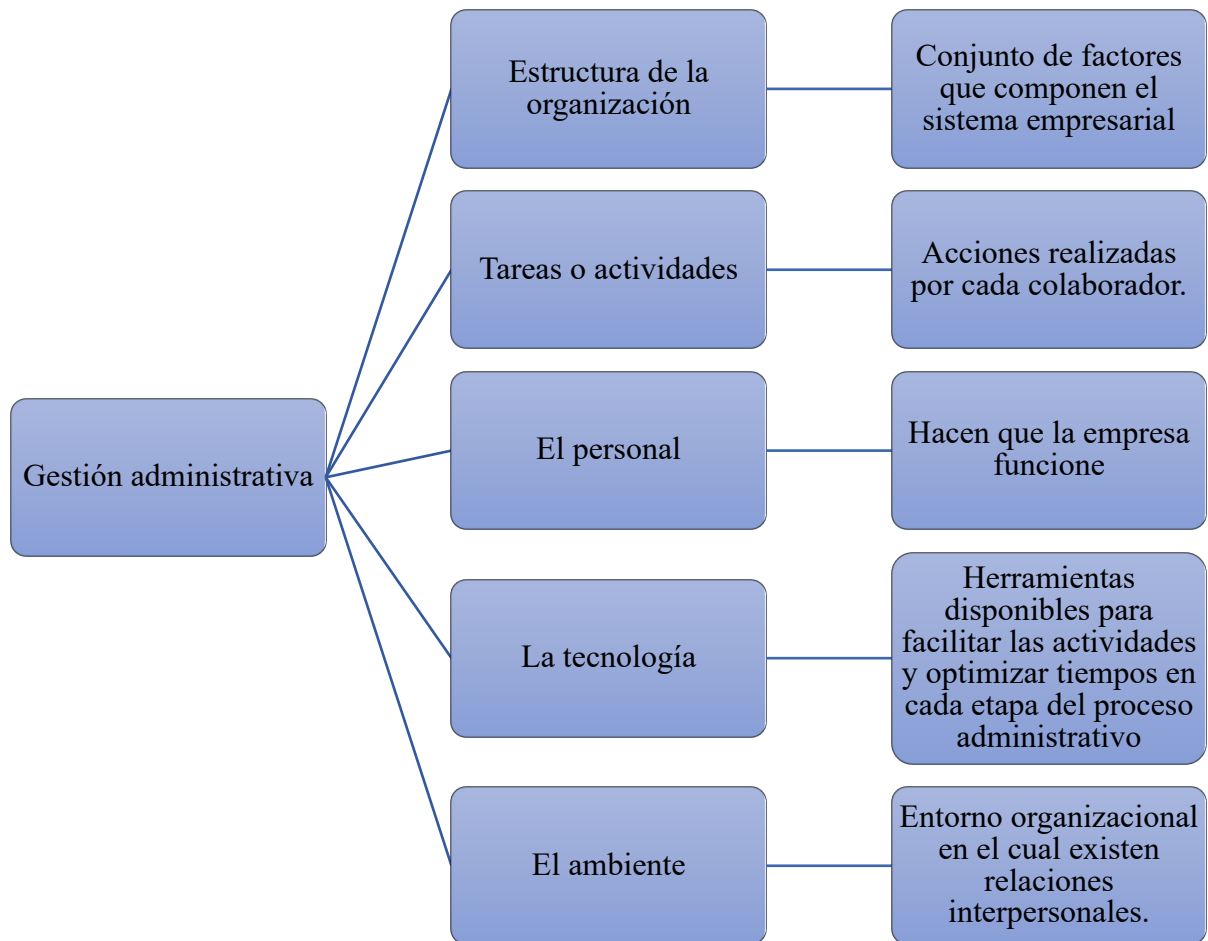


Figura 12. Variables de la gestión administrativa

Fuente: Mintzberg (1991, pág. 38)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

Botero (2017) también sostuvo que el crecimiento empresarial y unos procesos bien elaborados tienen una relación directa, porque a nivel cognitivo incide en la toma de decisiones, explicando que ésta se basa en los estímulos recibidos cuando se construye el proceso estratégico (p. 272). Por lo que, los mecanismos de coordinación y control empresarial son herramientas que permiten que el trabajo se optimice.

### **2.3.2. Teoría de la organización.**

Chiavenato (2012) estableció que las personas que trabajan para las organizaciones deben encontrarse interactuando constantemente, por lo que al conformar equipos de trabajo generan acciones que les permiten obtener las metas corporativas. Esta teoría señala que la organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

Por lo que, es necesario que los planes de la empresa incluyan a la comunicación empresarial a nivel interno para que las actividades fluyan de acuerdo a su flujo de procesos sin interrupciones que impidan la efectividad del personal. Precisamente, cuando se cuenta con individuos dispuestos a colaborar y aportar con su talento las organizaciones interactúan bajo consensos, dándose el cooperativismo entre los colaboradores con la creación de un adecuado ambiente laboral (Chiavenato, 2012).

### **2.3.3. Teoría de los procesos.**














De acuerdo con Price (1989, pág. 12) los procesos se dieron a partir de un ensayo teórico de los esposos Gilbreth, al estudiar a la administración como la herramienta que permitía “conservar lo mejor del pasado, organizando el presente y planeando el futuro”, desarrollando la teoría de procesos en el trabajo que buscaba planear las actividades de la empresa con el aporte de los empleados, pudiendo definir ergonómicamente las funciones por puesto, cimentando la eficiencia y el rendimiento empresarial.

Los elementos claves de los procesos siempre serán las entradas, salidas, recursos, límites y sistemas de control; debido a que deben caracterizarse por ser definibles; mediables, costeables y repetibles, para que la estandarización funcione.

A continuación, se muestran los símbolos utilizados para graficar los procesos:

Tabla 2

*Símbolos utilizados para graficar los procesos*

Actividad	Símbolo	Uso
<b>INICIO O FIN</b>		Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
<b>EMPLEADO RESPONSABLE - DEPENDENCIA</b>		En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
<b>DECISIÓN</b>		Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
<b>ARCHIVO</b>		Archivo del documento.
<b>CONECTOR DE ACTIVIDADES</b>		Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
<b>CONECTOR DE FIN DE PÁGINA</b>		Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
<b>FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA</b>		Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
<b>DOCUMENTO</b>		Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
<b>BLOQUE DOCUMENTOS</b>		Para indicar copias múltiples.
<b>REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO</b>		Lleva el código del procedimiento a seguir.
<b>CINTA MAGNÉTICA</b>		Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
<b>TIRA DE SUMADORA</b>		Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Fuente: González (2005).

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

Peppar (2014) clasificó a los procesos de acuerdo a su enfoque, teniendo a los estratégicos, los claves u operativos y los de apoyo o soporte. Todos, se pueden optimizar siguiendo y analizando las variaciones en función del tiempo y costo:

- *Identificando* los nudos críticos que le restan eficiencia a la empresa.
- *Describiendo* los datos levantados, actividades y responsables.
- *Analizando*, la información, diseñando el flujo, las actividades y otros aspectos de valor para el proceso.
- *Identificando las áreas problemáticas* para mejorar y proponer la solución del rediseño.
- *Rediseñando*, nuevos procesos, tareas, las estructuras.
- *Aplicando e implementación* los nuevos procesos.
- *Evaluando* los resultados para medir el impacto (González D. , 2005).

En la tabla que sigue, se puede observar la evolución de las definiciones y conceptualizaciones del proceso:

Tabla 3

*Definición de los procesos y su evolución*

Autor	Conceptualización
(Pall, 1987)	“Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico”.
(Davenport & Short, 1990)	“Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido”.
(Lorino, 1993)	“Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial”.
(Bendell, 1993 )	“Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales”.
(Bendell, 1993)	“La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo”.
(Davenport T. H., 1993 )	“Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico”.
(Juran & Gryna F., 1993)	“Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso”.
(Gilioli Rotondaro, 1997 )	“Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente”.
(Zaratiegui, 1999 )	“Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.
(Amozarrain, 1999)	“Unas secuencias de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente”.
(Normas ISO 9000:2001, 2001)	“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor”.
(Raso, 2002 )	“Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos”.
(Sescam, 2002)	“Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados”.
(Nogueira & Medina, 2004)	“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”
(Ponjuán D. , 2005)	“Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio”.
(Brut A., 2007 )	“Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros”.
(Brut A., 2007 )	“Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente”.
(Agudelo T. & Escobar B., 2007)	“Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

## **2.4.Marco conceptual**

### **2.4.1. Empresa.**

Es la unidad, que mezcla componentes económicos, humanos y sociales, que se encargan de trabajar de manera coordinada para alcanzar las metas organizacionales, utilizando factores productivos como trabajo, tierra y capital (Baquerizo & Zamora, 2019).

### **2.4.2. CANVAS.**

More (2015) definió al análisis CANVAS como la herramienta utilizada para el análisis de áreas que generan valor para la producción de bienes o prestación de servicios. Este modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2020) divide el modelo de negocio en casilleros, que permiten tener una visión completa del proyecto:

- Clientes. Se especifica el segmento de los clientes a los que se quiere llegar con el producto o servicio.
- Promesa de valor. Es aquello que distingue a la empresa de la competencia, constituyendo la ventaja competitiva ya sea a nivel de costos, producto o accesibilidad.
- Canales de distribución. Se refiere a dónde pueden acceder al producto o servicio.
- Relaciones con el cliente. Implica de qué manera se conectará la empresa a los consumidores.
- Fuentes de ingreso. Se define el valor que está dispuesto a pagar el mercado a la empresa.
- Recursos clave. Se relaciona a aquellos recursos humanos, físicos y económicos que se necesitan para el modelo de negocio.
- Actividades clave. Son aquellas que permiten generar valor al modelo de negocio.
- Red de asociados. También denominado como alianzas estratégicas, que permiten identificar cómo obtener más recursos.



- Estructura de costos. Se refiere a cómo funciona el cálculo de los costos de los productos o servicios.

#### **2.4.3. Redes Sociales.**

Son sistemas de CRM que existen en el entorno digital, cuentan con identidad jurídica, carácter mercantil y estructura empresarial (Guerrero, 2020). También se puede decir que son la evolución de los medios tradicionales que se encuentra disponible a través de un sistema multicanal para la comercialización, venta e intercambio de productos o servicios (Rissoan, 2016).

#### **2.4.4. Nativos digitales o Millennials.**

Son quienes nacieron durante el boom tecnológico y crecieron aprendiendo de manera natural el manejo de las TIC's, por lo que se desenvuelven de manera óptima en el uso de estas herramientas, principalmente utilizan frases cortas y emoticones para comunicarse, son participativos, multitareas e innovadores (García & Molina, 2014).

#### **2.4.5. Migrantes digitales.**

Personas que se encontraban en la edad adulta durante el boom tecnológico y que se adaptaron al uso de las TIC's, principalmente con dificultades para manejarlas (Álvarez & De Haro, 2017).

#### **2.4.6. Comercio electrónico.**

Es una actividad comercial que se ejecuta por medio de las tecnologías de comunicación, con la ventaja de reducir costos de transacción y simplificar la búsqueda de productos y servicios, así como facilitar la comunicación con los compradores y vendedores potenciales (Schneider, 2011, pág. 10).

## **2.5.Marco legal**

### **2.5.1. Constitución de la República del Ecuador.**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección 3 artículo 16 establece que la comunicación e información debe ser universal, así como el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (p.14); por lo que, las empresas cuentan con el respaldo para la realización de transacciones comerciales. Esto se relaciona al modelo de negocio de Pilicosmetica debido a que la comercialización de sus productos se dan en redes sociales; esto es con el uso de las TIC's.<sup>1</sup>

También, señala en la sección 5, artículo 335 del “Intercambio económico y comercio justo”, que es responsabilidad del Estado la regulación, control e intervención del comercio cuando sea necesario, ejerciendo las debidas sanciones cuando se identifiquen escenarios de explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa y otros tipos de perjuicio a los derechos económicos y bienes públicos y privados (p. 157). Así, la política de precios es definida por Estado, pues deben proteger la industria nacional, evitando la aparición de monopolios y oligopolios privados que busquen dominar el mercado, fomentando la competencia desleal.

Mientras tanto, el artículo 337 señala que es necesario que se cuente con la infraestructura adecuada para que las empresas puedan acopiar, transformar, transportar y comercializar productos para la satisfacción de la demanda local (p. 157).

Dentro de la sección 7, artículo 304 de la política comercial, plantea que se deben desarrollar, fortalecer y dinamizar el mercado interno, ejecutando las acciones necesarias para insertar estratégicamente el país dentro de la economía mundial, para contribuir a la reducción de las desigualdades (p. 146).

Finalmente, en la sección 8 artículo 33, que trata al trabajo y a la seguridad social, se establece como derecho y deber social; puesto que constituye la base de la economía,

---

<sup>1</sup> Tecnologías de la Información y Comunicación.

por lo que es necesario garantizar el respeto a la dignidad, vida decorosa, remuneraciones justas, así como al trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (p. 29).

### **2.5.2. Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones**

Esta norma, establece en el artículo 4 que se deben generar mecanismos de innovación y emprendimiento, alineados al avance tecnológico para que el Ecuador cuente con una sociedad de propietarios, productores y emprendedores. Así, en el artículo 5 especifica que se deberán diseñar políticas e instrumentos que incentiven la inversión (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

### **2.5.3. Ley de Comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos.**

Debido a que la actividad de Pilicosmetika es netamente digital, se debe considerar la “Ley de Comercio Electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos” (2002), la cual se encarga de regular los mensajes, firmas, servicios, contrataciones y comercio electrónico, en donde el artículo 44 del capítulo I afirma que las actividades realizadas por medio de redes electrónicas tienen que someterse a las solemnidades de esta ley, así como del Código de Comercio, teniendo el mismo efecto jurídico (Ley de Comercio Electronico, firmas electrónicas y mensajes de datos, 2002).

### **2.5.4. Código de Comercio**

En el caso del Código de Comercio (2019) se puede señalar que el artículo 74, define al comercio electrónico como las transacciones comerciales digitales o no que se realicen ya sea en parte o totalmente por medio de sistemas de información o medios electrónicos (p.14). Sin embargo, en caso de cualquier controversia, prima la formalidad de esta norma.

### **2.5.5. Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.**

La última reforma del Reglamento para la aplicación del Régimen Tributario Interno [LRTI] (2010) considera a aquellos productos o servicios adquiridos de manera

digital, como base para el pago de impuestos, estableciendo en el artículo 140 que se incluye la importación de productos digitales; es decir, aquellos contratados por medio de internet. Por lo que, el contribuyente que venda un producto en internet debe emitir la factura correspondiente, y en caso de cobrar con tarjetas de crédito ser sujeto de retención de impuestos por parte de las entidades emisoras de tarjetas de crédito o débito.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para comprender de mejor manera la situación actual de la empresa Pilicosmetika en relación a la organización, fue necesario desarrollar una ruta metodológica a través de la cual se obtuvo la información necesaria para el procesamiento de la propuesta. Como base se tomaron las teorías de Hernández y Mendoza (2018), quienes explicaron que la investigación implica ampliar los conocimientos que se tienen en relación a un fenómeno en particular. En este caso, correspondió al análisis de los procesos que se realizan dentro de la entidad para la elaboración de un diseño y manual organizacional.

#### **3.1. Tipo de investigación**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), existen algunos tipos de investigación. Su uso depende del enfoque o tratamiento que se le da a la información que se espera obtener. En el caso del estudio a la empresa Pilicosmetika, nació de la idea de establecer un diseño organizacional por lo que se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

##### **3.1.1. Investigación exploratoria.**

Se abordó la investigación exploratoria, debido a que no se han realizado anteriormente estudios de la situación organizacional de esta empresa, por lo que se tomó en consideración su problemática (Hernández y Mendoza, 2018, p. 107). Para su desarrollo, primero se requirió de una revisión teórica sobre los procesos y la organización, así como el análisis de otros autores sobre este tema en particular.

##### **3.1.2. Investigación descriptiva.**

También fue descriptiva, debido a que se analizó la información obtenida y se descompuso el problema de investigación, los conceptos y hechos con la finalidad de asociarlos, determinando sus causas (Hernández y Mendoza, 2018, p. 106).

### 3.1.3. Investigación explicativa.

En el sentido explicativo, el presente trabajo buscó definir las problemáticas generadas por la ausencia de un diseño organizacional, pues los colaboradores al desconocer claramente cuáles son sus funciones pueden realizar actividades que no tienen nada que ver con su puesto de trabajo. También, por ser un estudio transversal, se pudo describir la relación de las variables de acuerdo a sus causas y efectos (Hernández y Mendoza, 2018, p. 179).

### 3.1.4. Investigación aplicada.

El presente trabajo correspondió a una investigación aplicada, pues se conjuga la teoría con la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre los manuales organizacionales, diagnosticando los problemas de la empresa para identificar las causas y consecuencias, proponiendo alternativas prácticas para solucionarlas (Hernández & Mendoza, 2018). De igual forma, demostró la capacidad de diseñar aspectos como la misión y visión para que la propietaria de la compañía pueda saber hacia dónde se dirigen sus acciones y las de sus colaboradores.

## 3.2. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al., (2014) existen tres tipos de enfoques de la investigación (figura 13). Se conocen como tales, a los medios por los cuales será posible conocer el fenómeno, constituyendo métodos que permiten generar conocimiento sobre un problema.

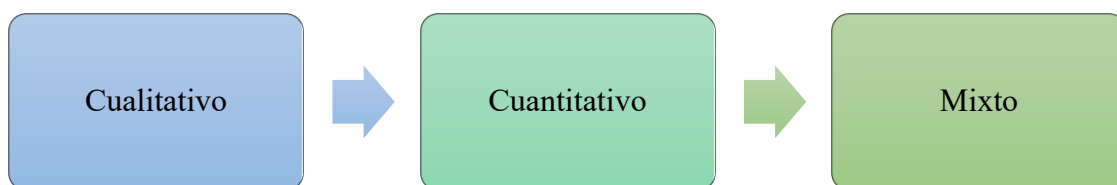


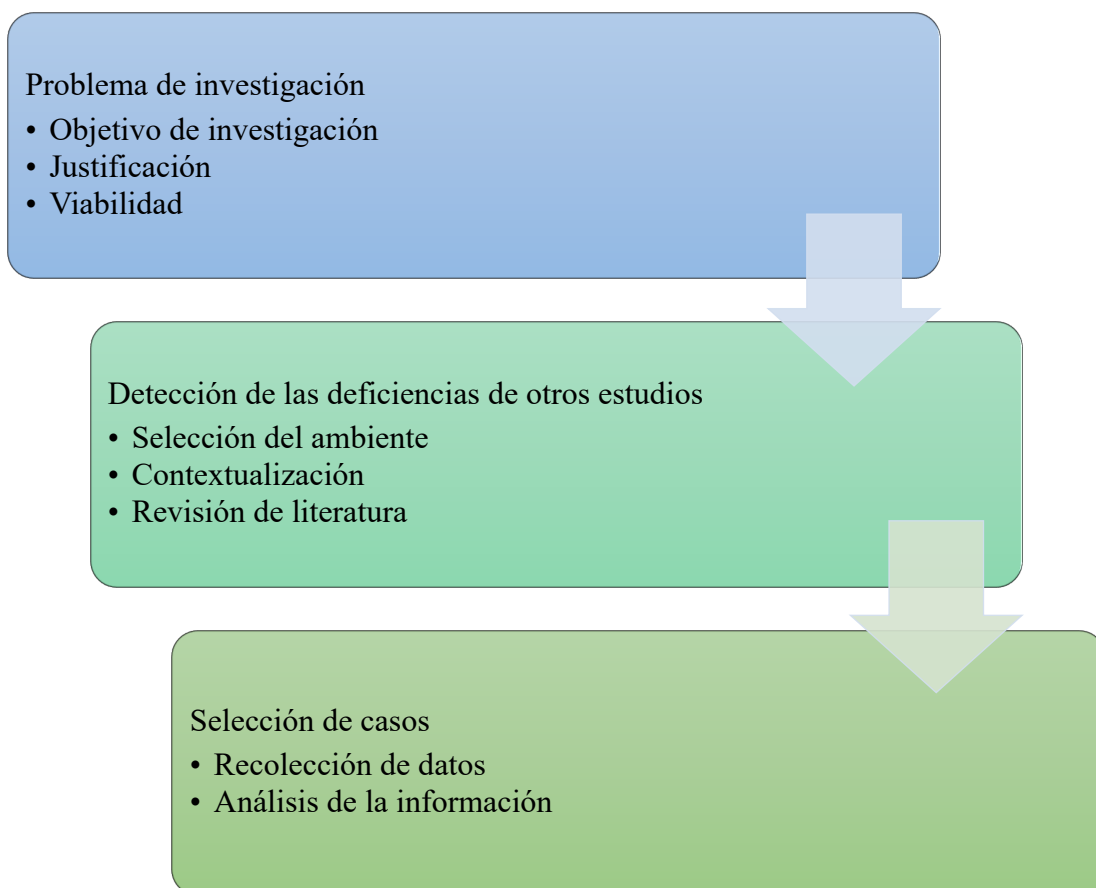
Figura 13. Tipos de enfoques de la investigación

Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

En la presente investigación, se planteó una investigación mixta, por cuanto se utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo para obtener información relevante que permita determinar la necesidad que tiene la empresa Pilicosmetika de tener un diseño organizacional, así como los procesos y procedimientos en base a las actividades de su personal y giro de negocio.

Como se mencionó anteriormente, se planteó una investigación con enfoque mixto en donde la idea principal es la investigación de los problemas que genera en la empresa Pilicosmetika, el trabajo de manera empírica, sin procesos o manual de funciones, por lo que, en base al libro de Hernández y Mendoza se plantea la siguiente ruta:



*Figura 14.* Ruta de investigación

Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

### **3.2.1. Enfoque cuantitativo.**

Consiste en el análisis estadístico de la información recolectada, cuantificando los datos para medirlos en términos numéricos (Hernández & Mendoza, 2018). Se caracterizó por la búsqueda de objetividad para los resultados, por seguir un patrón estructurado, generalizando los resultados de la muestra y aportando con el razonamiento deductivo (Hernández et al., 2014). Se aplicó este tipo de enfoque porque permitió plantear la problemática dentro de su contexto específico a fin de poner en evidencia cómo se presentaba, corroborando la teoría y procesando la información numéricamente.

### **3.2.2. Enfoque cualitativo.**

La ruta del modelo cualitativo siguió un proceso que comenzó con el planteamiento del problema, la determinación de lo que se esperaba conseguir con la investigación, así como la justificación de la importancia y relevancia; sus limitaciones y viabilidad con respecto a la obtención de datos, debido a la temporalidad. De manera posterior se procedió a aplicar algunas técnicas de recolección de datos para lo cual se seleccionó el ambiente de la investigación, que fue la empresa Pilicosmetika, se contextualizó el problema indicando la situación actual del negocio con respecto a sus procesos con lo cual se detectaron las deficiencias internas (Hernández y Mendoza, 2018).

Hernández y Mendoza (2018) sugirieron la revisión de otros trabajos, lo que facilitó la elaboración de la propuesta de solución al problema. Pero, es necesario que se tome en cuenta aspectos como:

- Las características de la empresa
- Su estructura organizacional.
- El modelo de negocios que se desarrolla.
- Las experiencias previas con respecto al manejo administrativo de la empresa.
- Cualquier problema que se haya suscitado en relación a los procesos.
- Las causas del problema administrativo y las posibles consecuencias del mismo.
- Las soluciones que se podrían tratar.



### **3.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación representaron la forma en la que se recopiló la información (Hernández y Mendoza, 2018). En el caso de las herramientas cualitativas se tiene que la obtención de los datos provinieron de una fuente narrativa que se seleccionó en el ambiente natural del estudio; mientras que las herramientas cuantitativas permitieron tabular la información. Por lo tanto, como se buscaba conocer los procesos de la empresa Pilicosmetika se aplicaron algunas interrogantes para comprender qué ocurre cuando no se cuenta con un diseño organizacional.

Durante el tiempo que se realizó la investigación se obtuvieron datos relevantes de los participantes, pues se evidenció la interacción natural de los colaboradores de la empresa, teniendo respuestas genuinas, sensibles y abiertas en el contexto. Es necesario que para la aplicación de las técnicas:

- Se evite interferir con las respuestas de las personas.
- Busquen la narración sin incidencia de terceros, desde diversas ópticas.
- Se obtengan algunas fuentes de información.
- Se debe considerar la realidad de todos los involucrados.
- Es necesario no provocar miedo o angustia.
- No se deben tolerar comportamientos impropios.
- No se debe poner en riesgo la seguridad de ningún participante.
- Tener empatía con los involucrados (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **3.3.1. Observación.**

En relación a la observación Fabbri, (2017), señaló que el proceso de observar consiste en colocarse frente al problema y mirar con detenimiento su evolución, cómo se desarrolla y sus causas aparentes. Es clave la descripción y explicación de los detalles de los eventos suscitados en los escenarios seleccionados de la investigación, así como las conductas de los participantes, teniendo como referencia que esta técnica pretende investigar los acontecimientos o comportamientos de manera objetiva.

En este caso, se observaron los procesos de un día cotidiano de la empresa con la finalidad de contribuir a una propuesta lo más real y aterrizada posible para beneficio de Pilicosmetika.

### **3.3.2. Entrevistas.**

Sobre las entrevistas Savin y Major (2013), la definieron como una técnica cualitativa de carácter íntimo, que al ser más flexible que la encuesta permite conocer a profundidad el fenómeno. Se puede decir que es una reunión semi formal en donde dos personas tratan un tema particular para aprender más sobre ello, intercambiando datos de manera constante. Tiene como principal función, la entrevista busca conseguir datos relevantes del estudio para construir las causas y consecuencias del fenómeno (Janesick, 1998). Para esta investigación se realizarán dos entrevistas al personal clave que podrá brindar información relevante sobre la problemática en la empresa.

### **3.3.3. Encuestas.**

Según Hernández et al., (2014) es una técnica de recolección de datos cuantitativa que permite hacer una indagación desde la perspectiva de la población. Se basa en el cuestionario de preguntas cerradas que ya han sido previamente estructuradas, facilitando el análisis (Hernández y Mendoza, 2018).

## **3.4.Población y muestra**

### **3.4.1. Población.**

De acuerdo con Hernández et al., (2014) la población es el conjunto de los casos que tienen características similares o comunes y que por lo tanto pueden ser estudiadas en grupo o por separado. En esta investigación la población que se encontraba dentro del contexto del estudio fue el personal de la empresa Pilicosmetika, como se observa en la tabla:

Tabla 4

*Población del estudio*

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Propietario	1
Asistente	1
Auxiliar de compras	1
Auxiliar de ventas	1
Contador	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

### 3.4.2. Muestra.

Según los autores Hernández y Mendoza (2018), cuando se realizan estudios cualitativos, el muestreo abarca la selección de personas, sucesos, procedimientos y otros elementos sujetos de investigación que pueden aportar significativamente al conocimiento del fenómeno y sus posibles soluciones. Cabe destacar que en su obra Metodología de la investigación, aclaran que no siempre son una representación estadística de la población, pues puede variar el tamaño de acuerdo a los objetivos planteados.

También, indicaron que se deben obtener los que se encuentran de manera más accesible, siempre que tengan una relación con el fenómeno, permita recolectar datos y analizarlos con entendimiento. En este caso, por tener acceso a toda la población el trabajo no requiere el cálculo de una fórmula para las encuestas. Sin embargo, se aplicará el muestreo a conveniencia del investigador para determinar quiénes serán entrevistados.

Se decidió por la relevancia de su cargo que se entrevistará a la Propietaria de la empresa Pilicosmetika.

### **3.5.Resultados de las técnicas de recolección de datos.**

#### **3.5.1. Resultados de la observación**

Con la autorización de la propietaria de la empresa Pilicosmetika, la sra. María Fernanda Salazar, se procedió a observar por una semana consecutiva los procesos que realizan sus colaboradores, para evidenciar las falencias actuales de los procedimientos de compras, ventas, inventario y atención a clientes.

Se dividió el trabajo por áreas, para facilitar el proceso y poder tener datos con respecto a cada una de las actividades desarrolladas. A continuación, se muestran las tablas con el detalle, verificación de cumplimiento y hallazgos encontrados durante el período de observación:

Tabla 5

*Ficha de observación general*

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
Lugar: Pilicosmetika		
Fecha: Del 27/06/2022 al 01/07/2022		
Investigadores: Arreaga Mejía Justin Elian y Villafuerte Hernández Manuel Andrés		
Objetivo: Conocer cómo se realizan los procesos internos de la empresa.		
DESCRIPCIÓN	SÍ NO	OBSERVACIÓN
Existe una misión y visión de la empresa conocida por los trabajadores	X	No existe una definición de la misión ni visión empresarial. El personal desconoce los intereses de la alta dirección.
Existe un manual de funciones por puestos de trabajo	X	Todos los colaboradores apoyan a la propietaria en distintas actividades, lo que genera un ambiente caótico para trabajar, pues se pierden documentos, no se despachan pedidos, etc.
Existen políticas claras de compra, venta y afiliación de consultoras independientes	X	El proceso es desconocido por el personal, lo maneja únicamente la propietaria..
Se procesan adecuadamente los pedidos de clientes.		Se han perdido clientes por la falta de atención de pedidos en Instagram.
Existe una adecuada comunicación entre la propietaria y el personal.	X	Existen algunos inconvenientes con la duplicidad de funciones debido a la falta de comunicación.
Las actividades de compra y venta de productos se realizan en un tiempo óptimo	X	Se presentan retrasos en las compras de productos por la falta de controles del inventario.

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Tabla 6

*Ficha de observación a las actividades del Contador*

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
Lugar: Pilicosmetika		
Fecha: 27/06/2022		
Investigadores: Arreaga Mejía Justin Elian y Villafuerte Hernández Manuel Andrés		
Objetivo: Conocer cómo se realiza las actividades el Contador.		
DESCRIPCIÓN	SÍ NO	OBSERVACIÓN
Los archivos se encuentran perfectamente dispuestos en orden de fecha	X	Como todo el personal colabora con las actividades, en muchas ocasiones se traspapelan facturas.
Se cuenta con un adecuado nivel de control (autorizaciones) para sacar el inventario de la oficina.	X	Algunas personas tienen llave del archivo, por lo que pueden acceder fácilmente a los productos.
Se realizan inventarios frecuentes	X	Los inventarios se han establecido una vez al año. Sin embargo, si existe un faltante no se le descuenta la pérdida a nadie porque no existe responsable del área.
Existen pedidos retrasados o perdidos por el desorden		Se han perdido clientes por la falta de atención de pedidos en Instagram.
Los estados financieros se encuentran apegados a la realidad de la empresa	X	Existen algunos rubros de pérdidas no registradas por diferencias de inventarios, por lo que la utilidad no es real.
Se realizan conciliaciones bancarias mensuales	X	Se encuentran atrasadas.

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

### **3.5.1.1. Conclusión de la observación**

Como conclusión de la observación realizada a nivel general y a las actividades del Contador, se tiene que la falta de una cultura organizacional que exprese la misión y la visión de la empresa hace que el personal desconozca hacia dónde se dirigen sus esfuerzos. Sin embargo, aunque todos los colaboradores buscan apoyar la gestión de la propietaria, el trabajar de manera empírica ha provocado un ambiente caótico, en donde no se encuentran en orden los documentos e información necesaria para que la logística empresarial funcione adecuadamente.

La ausencia de una persona responsable en el manejo de la tienda digital ha provocado que se pierda clientes, así como un bajo posicionamiento en redes sociales. Por lo que se concluye, que debe existir un colaborador dedicado exclusivamente a este fin.

Otro aspecto a considerar es el efecto contable de la falta de un manual, puesto que se duplican funciones, se retrasan las operaciones, el inventario se encuentra con faltantes no ajustados en el sistema, se traspapelan las facturas, entre otras.

Además, a exposición del inventario a todo el personal perjudica su control. Se debe establecer una sólo persona que se encargue de su manejo. Las revisiones deben realizarse de manera periódica, por lo menos una vez al mes, no una vez al año como es en la actualidad.

En conclusión, el desarrollo de un diseño organizacional permitirá garantizar que la información contable se registre de manera adecuada, exponiendo la realidad de la empresa.

### **3.5.2. Resultados de la entrevista.**

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista:



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENTREVISTA**

**Nombre del entrevistado:** María Fernanda Salazar

**Cargo:** Propietaria

1. ¿La empresa Pilicosmetika cuenta con una definición de su diseño organizacional; es decir, con una misión clara, una visión a futuro, manual de funciones según el organigrama?

En realidad, la empresa tiene poco tiempo en el mercado, por el ritmo de las actividades ha sido complicado elaborar un diseño organizacional como tal, pero cada colaborador sabe más o menos qué tiene que hacer en su puesto de trabajo. De igual forma, todos aportan en la ejecución de las actividades.

2. ¿Considera que los colaboradores tienen funciones segregadas según su puesto de trabajo?

No, lamentablemente como somos pocos todos tenemos que meterle mano al trabajo que nos toque hacer. En mi caso, no solo tengo que adecuar las estrategias de ventas sino, que cobro, vendo, limpio, organizo, hago contenido. En este sentido si estamos desorganizados porque en el día a día el tiempo no da para sentarnos a hacer un levantamiento de funciones o algo por el estilo.

3. ¿Cómo afecta al desarrollo de las operaciones la ausencia de un manual organizacional?



La principal afectación que se tiene es que la información financiera que está en el sistema no es la correcta, por ejemplo en los inventarios las compras, ventas y el stock no cuadra con lo facturado, por lo que es un problema saber a ciencia cierta si las cifras que tenemos son las reales. Además el personal se siente inconforme porque como las actividades no están segregadas, las funciones se repiten y causan confusiones y malos entendidos volviéndose un ambiente laboral tenso.

Otro punto, quizás uno de los más importantes es que si se tiene información equivocada a nivel contable probablemente lo declarado en el Servicio de Rentas Internas también se encuentre incorrecta, lo que provocaría multas a la empresa.

4. ¿Cómo ayudaría un manual de proceso a la empresa?

Permitiría que mis colaboradores tengan una referencia para que puedan desarrollar sus actividades y así mismo me ayudaría a mí a tener claro a quien exigir ciertas responsabilidades.

5. Cree que es necesaria la elaboración de un diseño organizacional?

Sí creo que es importante y necesaria para lograr los objetivos que tenemos como empresa.

**3.5.2.1. Conclusión de la entrevista.**

- La empresa se ha manejado de manera empírica.
- No hay funciones segregadas.
- No hay manual de funciones ni procesos.
- Existe desorganización de papeles.
- El principal problema es el inventario.
- La información contable no es la correcta.

### 3.5.3. Encuestas

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas a los trabajadores de la empresa:

1. ¿Ud conoce la misión y la visión de la empresa?

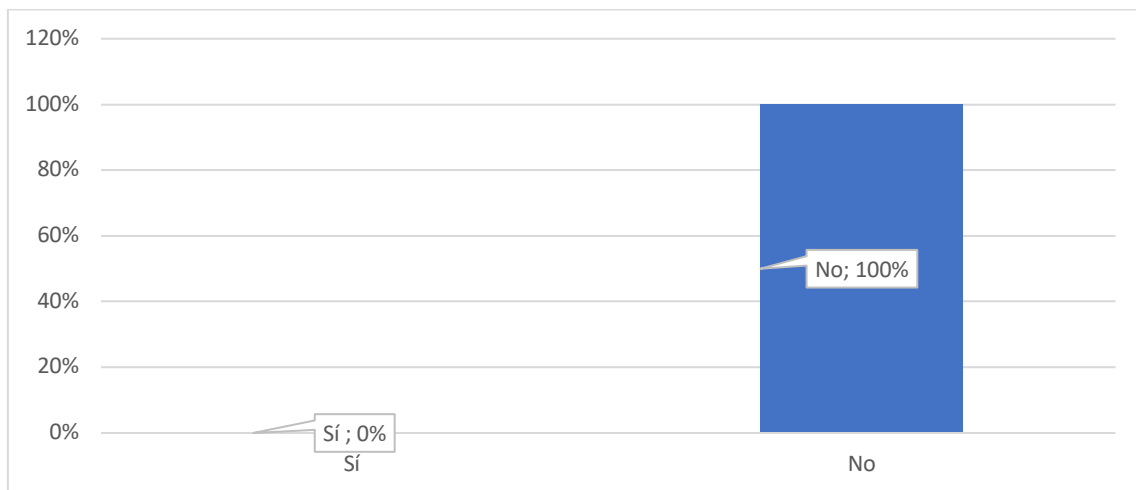
Tabla 7

*Nivel de conocimiento de la misión y visión empresarial*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 15. Nivel de conocimiento de la misión y visión empresarial*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Interpretación:

De acuerdo con los resultados de la encuesta el 100% de las personas que trabajan en Pilicosmetika desconoce si existe una misión y visión empresarial. Es decir, sus actividades no se orientan hacia el logro de ningún objetivo específico, lo que se convierte en un problema porque significa que no tienen una correcta dirección administrativa.

2. Cuando ud ingresó a laborar en la empresa ¿Lo capacitaron para su puesto?

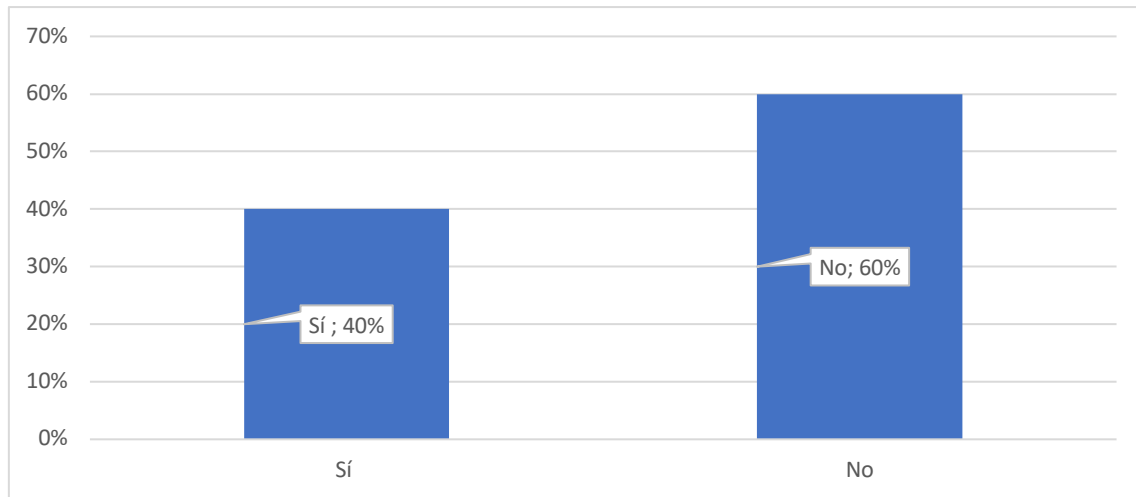
Tabla 8

*Percepción de la capacitación de inducción a la empresa*

Detalle	Cantidad	%
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 16. Percepción de la capacitación de inducción a la empresa*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Interpretación:

Como se pudo observar en la figura anterior apenas el 40% del personal ha recibido una capacitación de inducción a la empresa, en cuanto a la explicación del giro del negocio, manejo de sistemas y procesos que se deben seguir. Esto es preocupante, puesto que el 60% de la población consultada desconoce cómo deben manejarse las actividades a fondo, por lo que no pueden aportar con el desarrollo empresarial.

3. ¿Considera que las funciones que desempeña son únicamente las relacionadas a su puesto de trabajo?

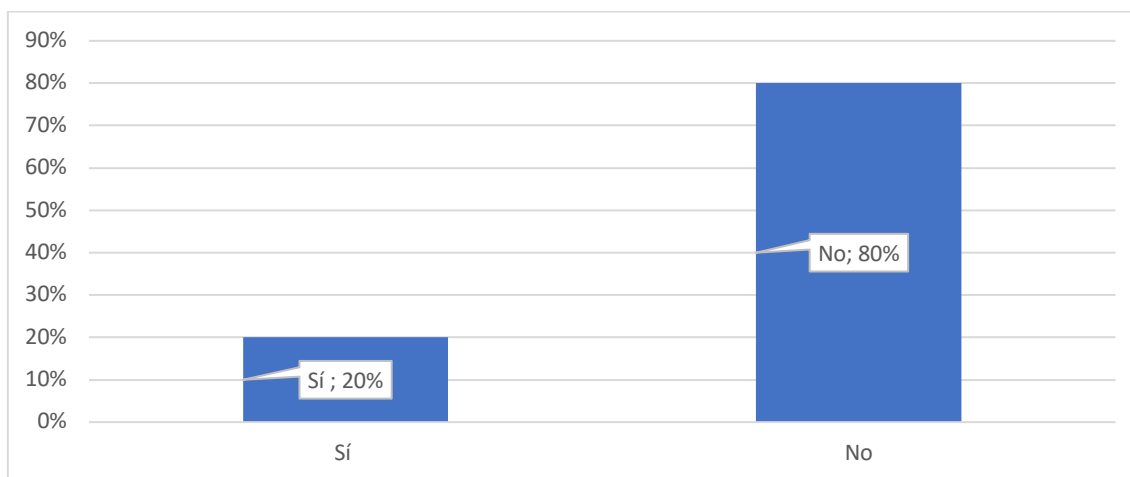
Tabla 9

*Percepción de las actividades realizadas en relación al cargo*

Detalle	Cantidad	%
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 17. Percepción de las actividades realizadas en relación al cargo*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Interpretación:

En la figura anterior, se evidencia que el 80% de los trabajadores realizan funciones adicionales a las que se les indicó cuando inicialmente comenzaron a laborar en la empresa. Mientras, el 20% restante señaló que solo realizan las actividades que les han asignado por su cargo. Esto demuestra que podría existir una duplicidad de funciones, así como falta de comunicación y confusión en el personal, por lo que la administración no podría asignar una responsabilidad absoluta sobre una persona, ya que no existe una clarificación de los temas que cada colaborador realiza.

#### 4. ¿Considera que se encuentra sobrecargado de trabajo?

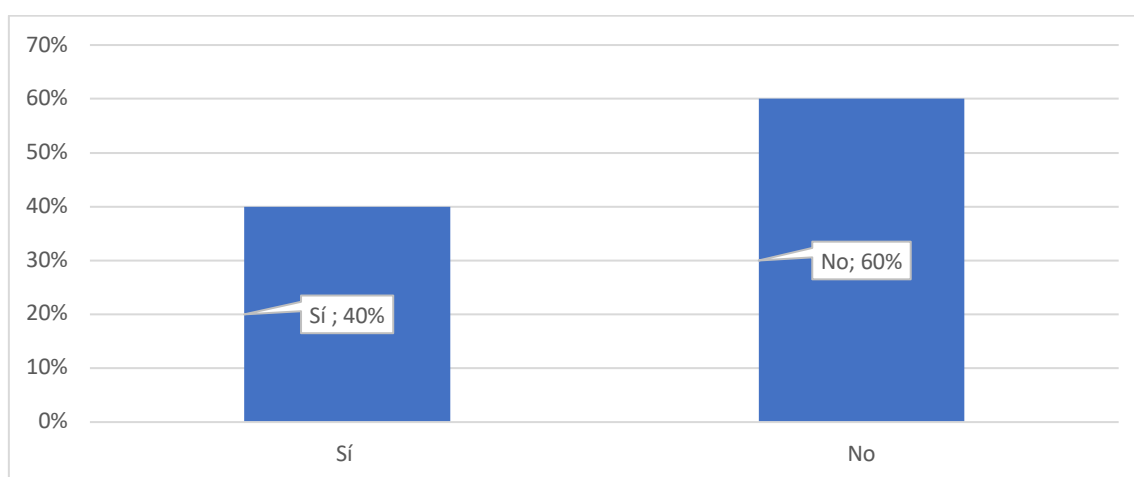
Tabla 10

*Percepción de la sobre carga de trabajo*

Detalle	Cantidad	%
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 18. Percepción de la sobre carga de trabajo*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Interpretación:

En cuanto a la percepción de la sobre carga de trabajo, se tiene que el 60% del personal consideró estar con demasiadas responsabilidades asignadas; mientras que el 40% consideró que no se sienten estresados por sus actividades. Esto representa una diferenciación entre el personal operativo que altera el clima laboral de quienes laboran en la empresa.

5. ¿Los archivos de documentos relacionados a su puesto de trabajo se encuentran debidamente organizados?

Tabla 11

*Percepción de la organización del archivo físico*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

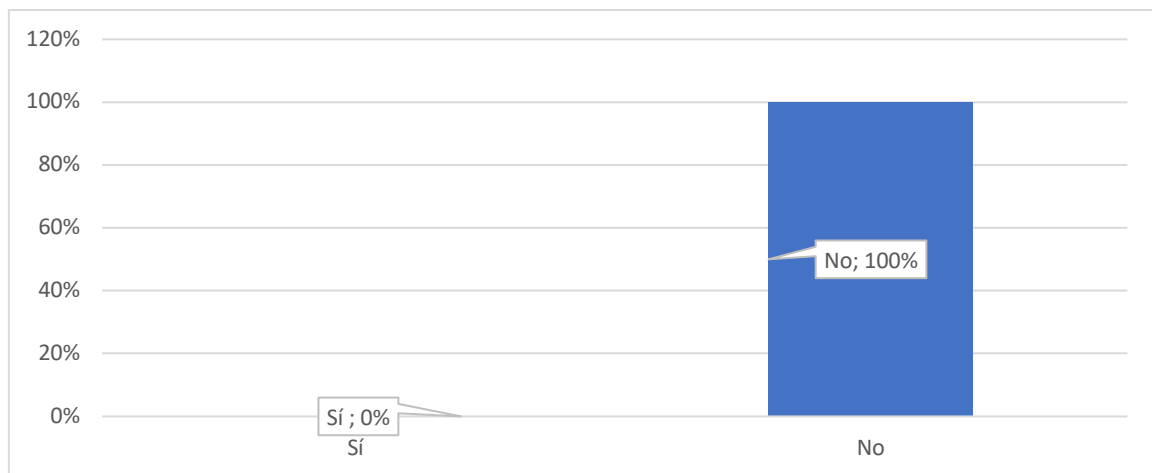


Figura 19. Percepción de la organización del archivo físico

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la percepción de desorganización del archivo físico es del 100% por lo que se deben tomar medidas para salvaguardar la información contable, debido a la exigencia que tienen el Servicio de Rentas Internas de la conservación del archivo como mínimo de siete años.

6. ¿Considera que sus funciones las realizan también otros colaboradores que se encuentran en un cargo diferente al suyo?

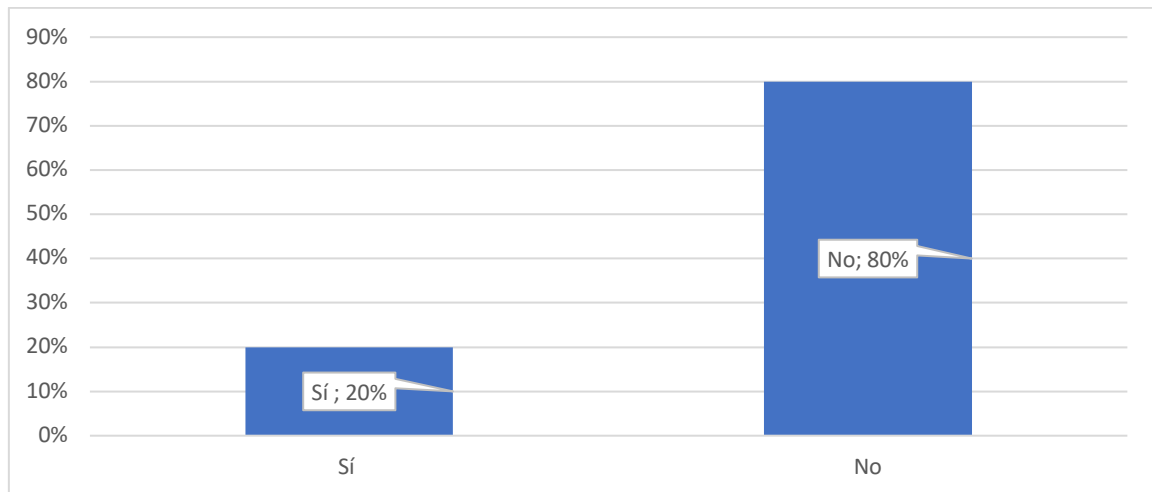
Tabla 12

*Percepción de que las funciones se encuentran duplicadas*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 20. Percepción de que las funciones se encuentran duplicadas*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

### Interpretación:

Se tiene que el 80% de la población consultada tiene la percepción de que sus funciones se encuentran duplicadas en otros cargos, por lo que no pueden asumir su responsabilidad de las tareas. Mientras que el 20% consideró que los demás no realizan parte de su trabajo.

### 7. ¿Cree ud que la falta de un manual de funciones provoca retrasos en la entrega de productos?

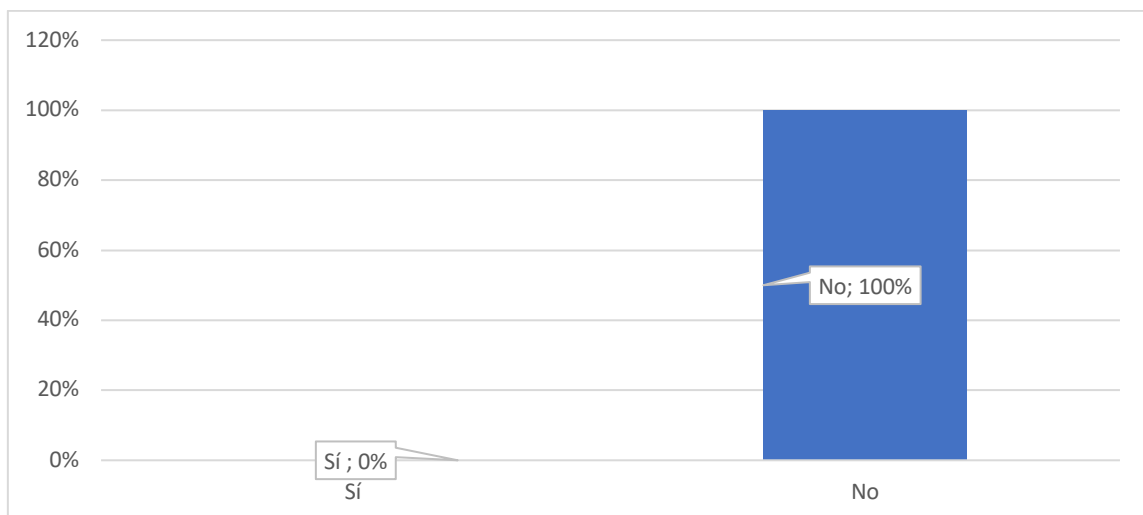
Tabla 13

*Percepción de la incidencia de la ausencia de manual de funciones*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 21. Percepción de la incidencia de la ausencia de manual de funciones*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



Interpretación:

Se tiene que el 100% del personal tiene la percepción de que la falta de un manual de funciones retrasa la entrega de pedidos de productos.

8. ¿Considera necesario que se aclaren los procedimientos y procesos para cada puesto de trabajo?

Tabla 14

*Percepción de la necesidad de contar con procedimientos y procesos*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

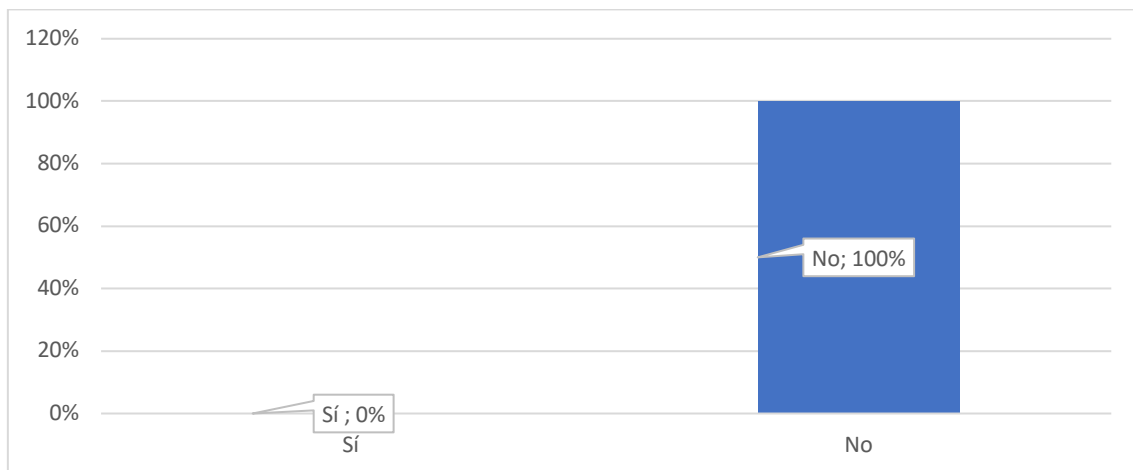


Figura 22. Percepción de la necesidad de contar con procedimientos y procesos

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Intepretación:

El 100% del personal tiene la percepción de que es necesario contar con un manual que cuente con procedimientos y procesos de las actividades realizadas en la empresa.

9. ¿Cree ud que un diseño organizacional para la empresa ayudaría al desarrollo de sus actividades?

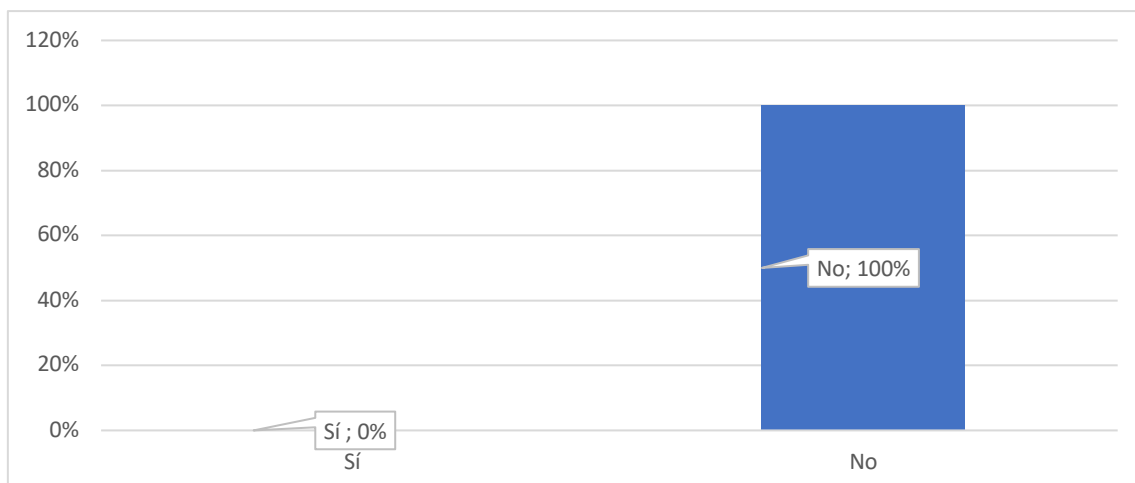
Tabla 15

*Percepción del beneficio que tendría el diseño organizacional en la empresa*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 23. Percepción del beneficio que tendría el diseño organizacional en la empresa*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

**Interpretación:**

El 100% del personal percibe que el diseño organizacional beneficiaría a la empresa pues les brindaría a los colaboradores los recursos necesarios para desarrollar sus funciones específicas y asumir sus responsabilidades individuales.

10. ¿Está dispuesto a ser capacitado por la empresa para desarrollar de mejor manera sus funciones?

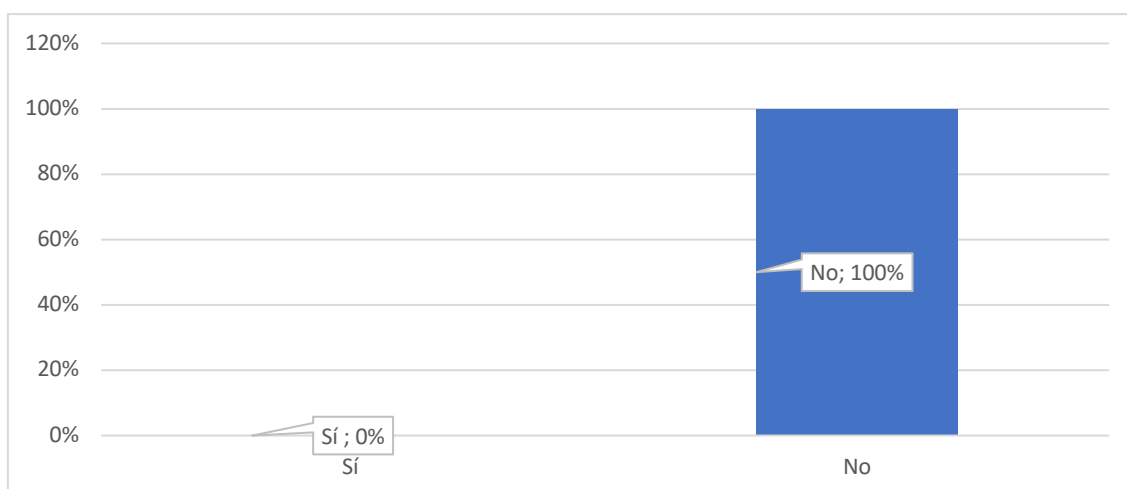
Tabla 16

*Disposición del personal de ser capacitado*

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).



*Figura 24. Disposición del personal de ser capacitado*

Fuente: Encuestas a trabajadores de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022).

Interpretación:

El 100% del personal se encuentra dispuesto a ser capacitado sobre el diseño organizacional.

### ***3.5.3.1. Conclusiones de la encuesta.***

La encuesta presenta los siguientes resultados:

- El 100% del personal no conocía la misión y visión empresarial.
- El 60% no había sido capacitado.
- El 80% del personal ejecutó actividades adicionales a las asignadas en un inicio.
- El 60% percibió sobre carga laboral.
- El 100% coincidió que hay desorganización del archivo físico es del 100%.
- El 80% consideró que existen funciones duplicadas.
- El 100% del personal percibió que la falta de un manual de funciones retrasa la entrega de pedidos de productos.
- El 100% del personal percibió que las actividades mejorarán con un manual que cuente con procedimientos y procesos de las actividades.
- El 100% percibió que el diseño organizacional beneficiaría a la empresa.
- El 100% tuvo disposición de ser capacitado.

# CAPÍTULO IV

## DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PILICOSMETIKA

### 4.1. Título de la propuesta

- Plan de diseño organizacional para la empresa Pilicosmetika

### 4.2. Desarrollo de la propuesta

A continuación, se desarrolla el plan de diseño organizacional que contará con:

- Análisis de la situación actual.
- Estrategias aplicables.
- Definición de la misión.
- Definición de la visión.
- Definición de valores corporativos.
- Rediseño de la estructura organizacional.
- Funciones de los puestos de trabajo.
- Procesos y actividades de la empresa.
- Cronograma de capacitación de la empresa.
- Presupuesto.

#### 4.2.1. Análisis situacional de la empresa Pilicosmetika

Se realizó el ambiente interno y externo de la empresa con los siguientes resultados:

##### 4.2.1.1. Análisis externo.

- Análisis Político: Actualmente, el país se encuentra en diálogos entre los sectores indígenas y el Gobierno Nacional, luego que por cerca de tres semanas se paralizaran

las actividades en todo el país para reclamar la reivindicación de sus derechos, lo cual terminó afectando a la economía de las personas que no encontraban alimentos a precios normales en los mercados de las diferentes ciudades.

- **Análisis económico:** En cuanto a este aspecto, cabe señalar que a partir del confinamiento se dieron despidos masivos en todo el país. Sin embargo, el 2022 ha significado una reducción de la tasa de desempleo que pasó del 5,4% en enero al 3,7% en mayo del presente período, como se observa en la figura a continuación:

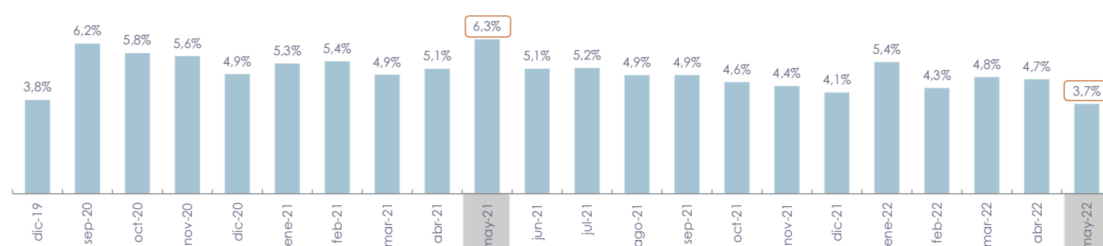


Figura 25. Tasa de desempleo nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2022)

Esto provocó que también la inflación varíe en 4,23 puntos porcentuales a diferencia del 2021, como se muestra la figura siguiente:

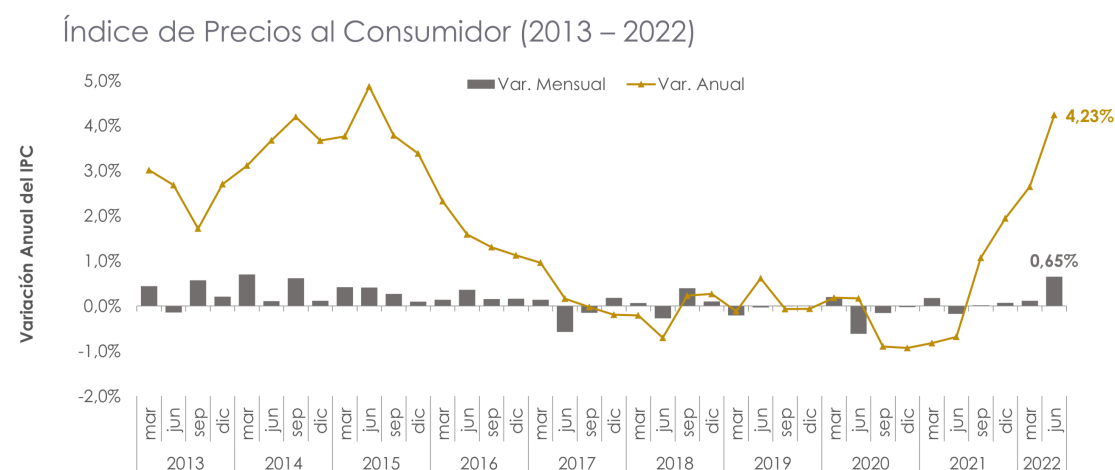


Figura 26. Variación de la inflación

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2022).

Sobre el acceso a la canasta básica y salario básico, se tienen que el promedio de ingresos familiares a junio del 2022 se encuentra en USD \$ 793,33 mientras que la canasta vital se ubica en USD \$ 529,07, quedando un excedente que es utilizado por las personas para viajes, compras de prendas de vestir y productos cosméticos.

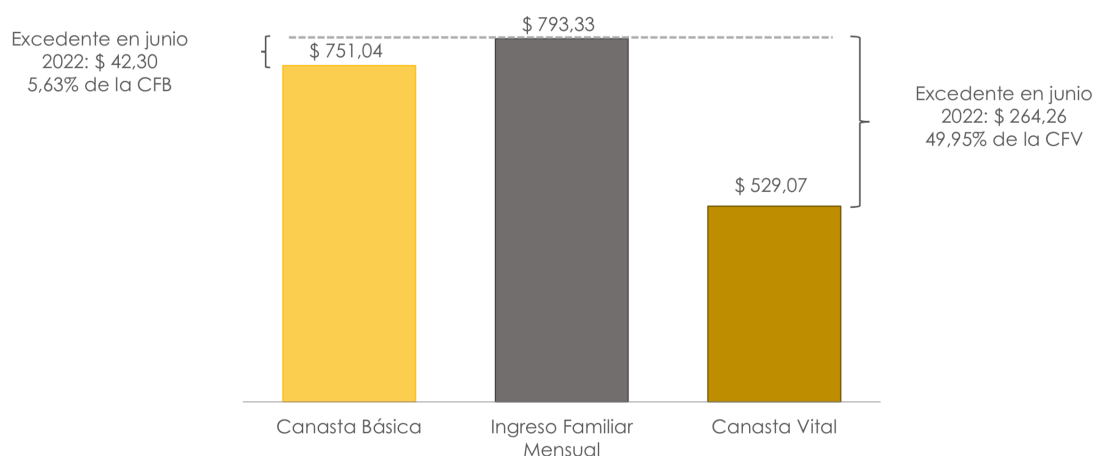


Figura 27. Análisis de la canasta básica

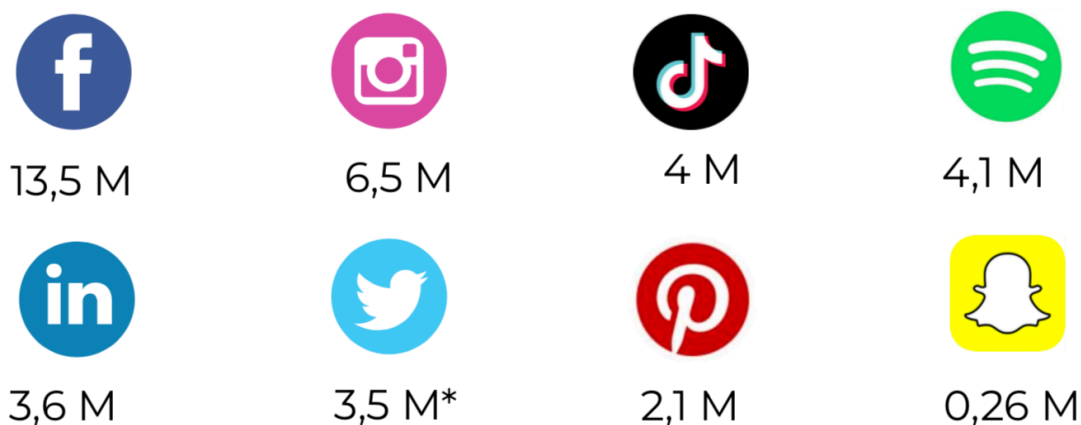
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2022).

- Análisis social:** Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito (2021) el confinamiento por la pandemia del Covid 19 en el Ecuador, provocó que la demanda de productos por parte del consumidor ecuatoriano cambie. Sin embargo, la oferta de empresas como Yanbal y Transbel se mantuvieron fuertes a lo largo de estos dos años. Los canales de compra son directos, existen muy pocos intermediarios, pero sí una gran cantidad de puntos de venta. Las tendencias de consumo se orientan a la búsqueda de nuevos productos con valor añadido, como componentes naturales u orgánicos, o productos de origen local.
- Análisis Tecnológico:** Según Del Alcázar (2022) durante el confinamiento por la pandemia del Covid 19 y hasta mayo del año en curso, la conectividad superó en un 12% al período 2021, teniendo que cada vez más se utilizan las plataformas digitales para brindar entretenimiento y realizar conferencias.

El Ecuador cuenta con 10,17 millones de usuarios con acceso a internet; esto es, el 57,3% de la población. De ellos, 13 millones de personas se conectan a través de un dispositivo móvil. Guayas cuenta con el 30% de la población a nivel nacional con cuenta

en Google y YouTube, pasando cerca de 17,28 minutos por día en el buscador, 17,43 minutos por día en Facebook y 19,43 minutos por día en YouTube.

La mayor cantidad de usuarios corresponden al rango de edades entre los 18 a 34 años, mientras que la figura siguiente demuestra cuántos existen en cada red social a febrero del 2022 a nivel nacional:



*Figura 28.* Usuarios de redes sociales a febrero del 2022 en Ecuador

Fuente: Del Alcázar (2022).

Esta es una ventaja para los negocios de cosméticos en línea debido a que existe una población que se informa de productos y compra a través de internet, como lo demuestran las cifras del Ecommerce que refleja que existió un 20% de crecimiento en las compras en línea en comparación al 2020, teniendo como preferencia de los usuarios en un 49% el canal WhatsApp; seguido por el 44% aplicaciones y el 35% sitio web.



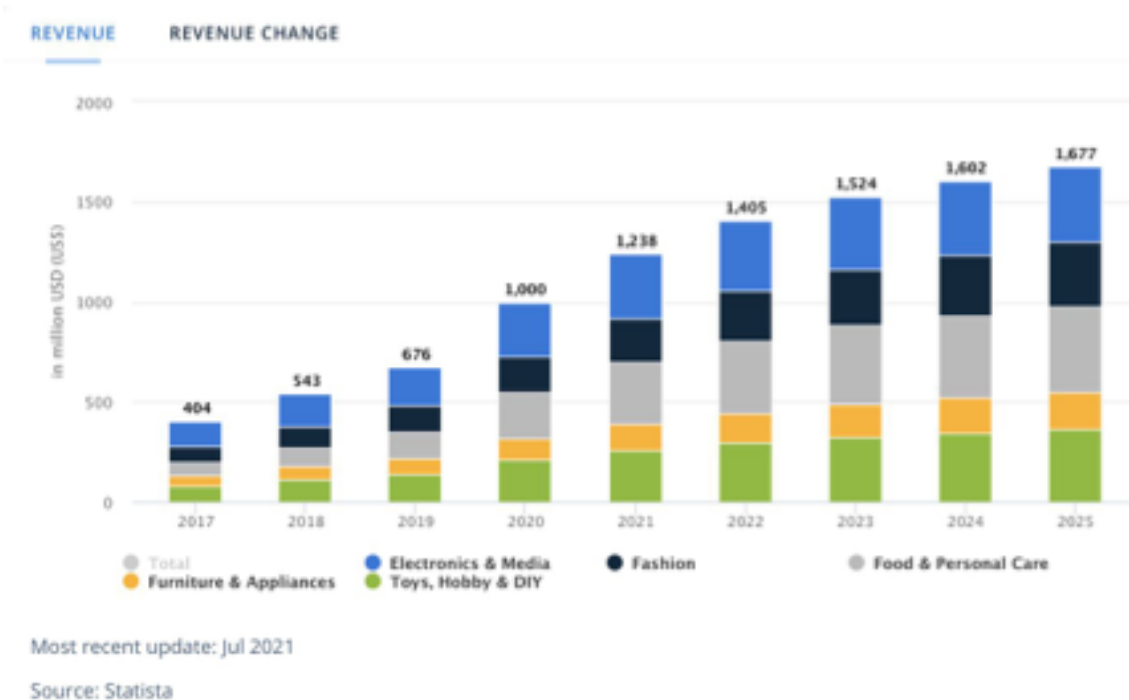


Figura 29. E commerce en Ecuador

Fuente: Del Alcázar (2022).

- Análisis ambiental:** De acuerdo con Calderón (2015) el sector cosmético contamina en gran medida el agua, el aire y el suelo, debido al uso de químicos orgánicos, metilmercurio, bifenilos policlorados y metales pesados, lo que perjudica tanto al ambiente como a la salud humana. Es por este motivo que, los países buscan que estas industrias desarrollen alternativas ecológicas para la fabricación de sus productos, puesto que tendría una ventaja importante si son más naturales.y no testeados en animales.
- Análisis legal:** En el Ecuador, el sector cosmético se encuentra bajo la supervisión de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA (2017) quien en la Normativa Sanitaria para productos cosméticos y productos de higiene, definió a estos como las sustancias que se aplican en las partes superficiales del cuerpo para limpiarlo, perfumarlo, modificar su aspecto y protegerlo o mantenerlo en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales. Además, destaca en su artículo 8 que es obligación de los establecimientos que los comercializan obtener el respectivo permiso de funcionamiento y asegurarse de que el fabricante cuente con una

certificación por Buenas Prácticas de Manufactura que garanticen la calidad de sus componentes y preparación.

#### **4.2.1.2. Análisis interno.**

- **Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza competitiva es de bajo impacto para la empresa, debido a que los clientes no tienen incidencia sobre los precios de los productos ofertados; más bien la empresa mantiene niveles de descuento y escala fija de comisiones en caso de las consultoras; mientras que para la comercialización de productos a los clientes fieles se les otorga precios especiales.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Tiene un impacto alto para la empresa, puesto que Yanbal es el proveedor oficial de Pilicosmetika, quien es distribuidor exclusivo de su marca. Sin embargo, la empresa se encuentra apalancada y cuenta con crédito directo de hasta 28 días, lo que le otorga un flujo de caja interesante para el normal funcionamiento de sus operaciones.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Esta fuerza competitiva tiene un impacto medio, puesto que si bien existen otros distribuidores independientes del producto, la fidelización e incorporación de clientes se da por el valor agregado que se brinda a los consumidores, a través de charlas, capacitaciones, muestras gratis, días de spa; entre otros.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Si bien el sector cosmético y del cuidado personal es diverso, los productos que ofrece la empresa se basan en componentes y extractos naturales de plantas por lo que es una cosmética responsable con el medio ambiente, además de no ser testeados en animales, lo que le otorga una ventaja competitiva, teniendo un impacto medio para la empresa.
- **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza competitiva tiene un impacto alto, debido a que existe una guerra de precios en el mercado, provocado por la aparición de productos cosméticos chinos que son más económicos; pero que no siempre

cuentan con los permisos requeridos para circular en el país, pudiendo provocar alergias y otras reacciones desfavorables para el consumidor.

#### 4.2.2. FODA.

Como consecuencia del análisis interno y externo, se tiene el siguiente FODA:

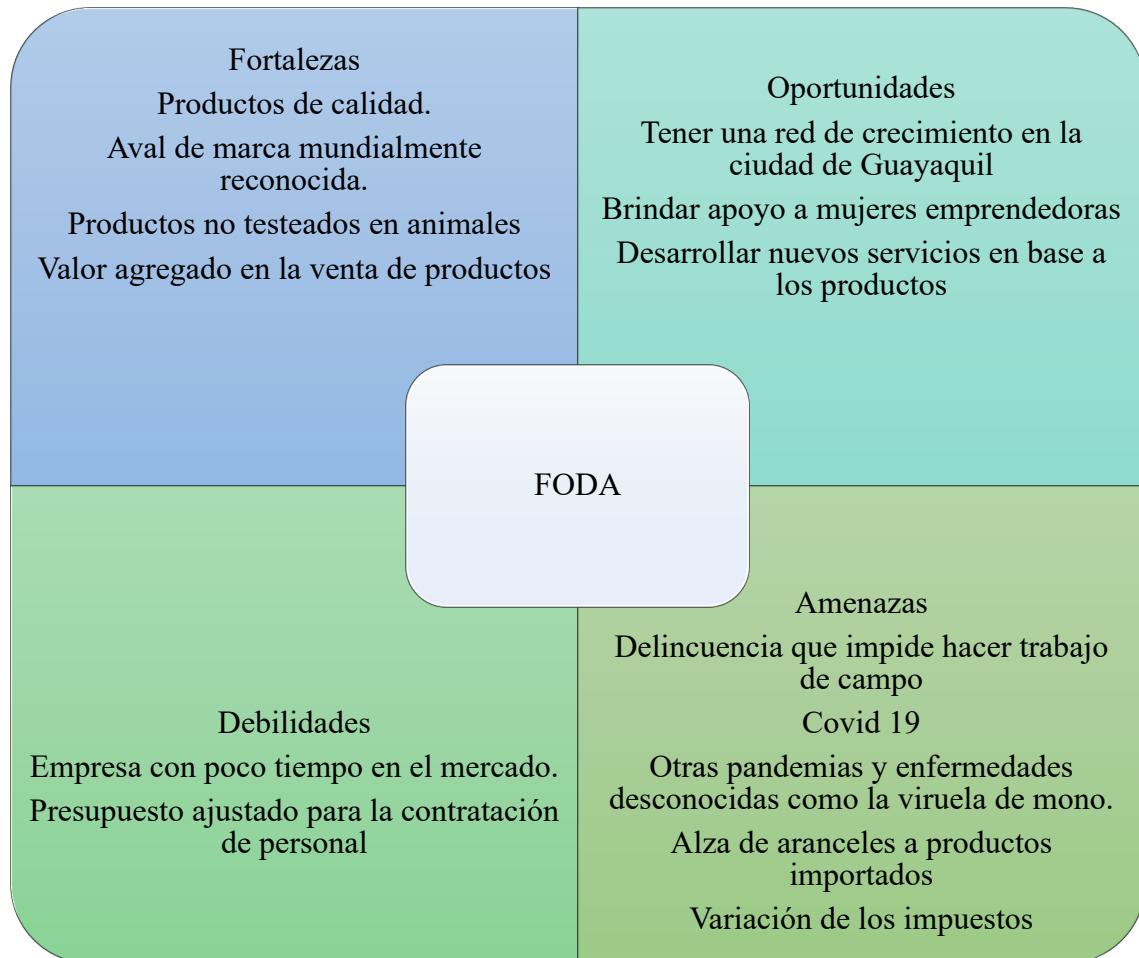


Figura 30. FODA de Pilicosmetika

Fuente: Análisis situacional de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

#### 4.2.3. Estrategias a aplicar.

De acuerdo a la situación actual de la empresa Pilicosmetika se sugiere poner en marcha las siguientes estrategias:

- Contratar un motorizado que realice los pedidos y ayude con el empaque del producto.
- Establecer rutas de entrega de productos según los pedidos de clientes.
- Contratar un Community Manager que se encargue del tema de imagen digital.
- Elaborar un nuevo organigrama que incluya al personal mencionado.
- Desarrollar un manual de funciones por cada puesto de trabajo.
- Elaborar los principales procesos de la empresa.
- Desarrollar un calendario de capacitaciones.

#### 4.2.4. Análisis CANVAS

Para tener una idea del modelo de negocios de Pilicosmetika, se tiene el siguiente análisis CANVAS:

- **Socios clave:** Los principales socios clave que tendrá la empresa son los proveedores y colaboradores.
- **Actividades clave:** Venta de productos y afiliación de consultoras.
- **Propuesta de valor:** Servicio personalizado, guiado y acompañado de una muestra del uso de los productos que tienen certificación de Buenas Prácticas de Manufactura y permiso de la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA.
- **Relación con clientes:** Es directa, a través de los canales digitales de la empresa y presencialmente en los eventos y capacitaciones organizadas.
- **Segmento de clientes:** Son hombres y mujeres de la Población Económicamente Activa.
- **Recursos clave:** Son los productos.
- **Canales:** Son los medios digitales Facebook, Instagram y WhatsApp.
- **Estructura de costos:** Costo de venta del producto.
- **Fuente de ingresos:** 70% por venta de productos y 30% por ingreso de consultoras.

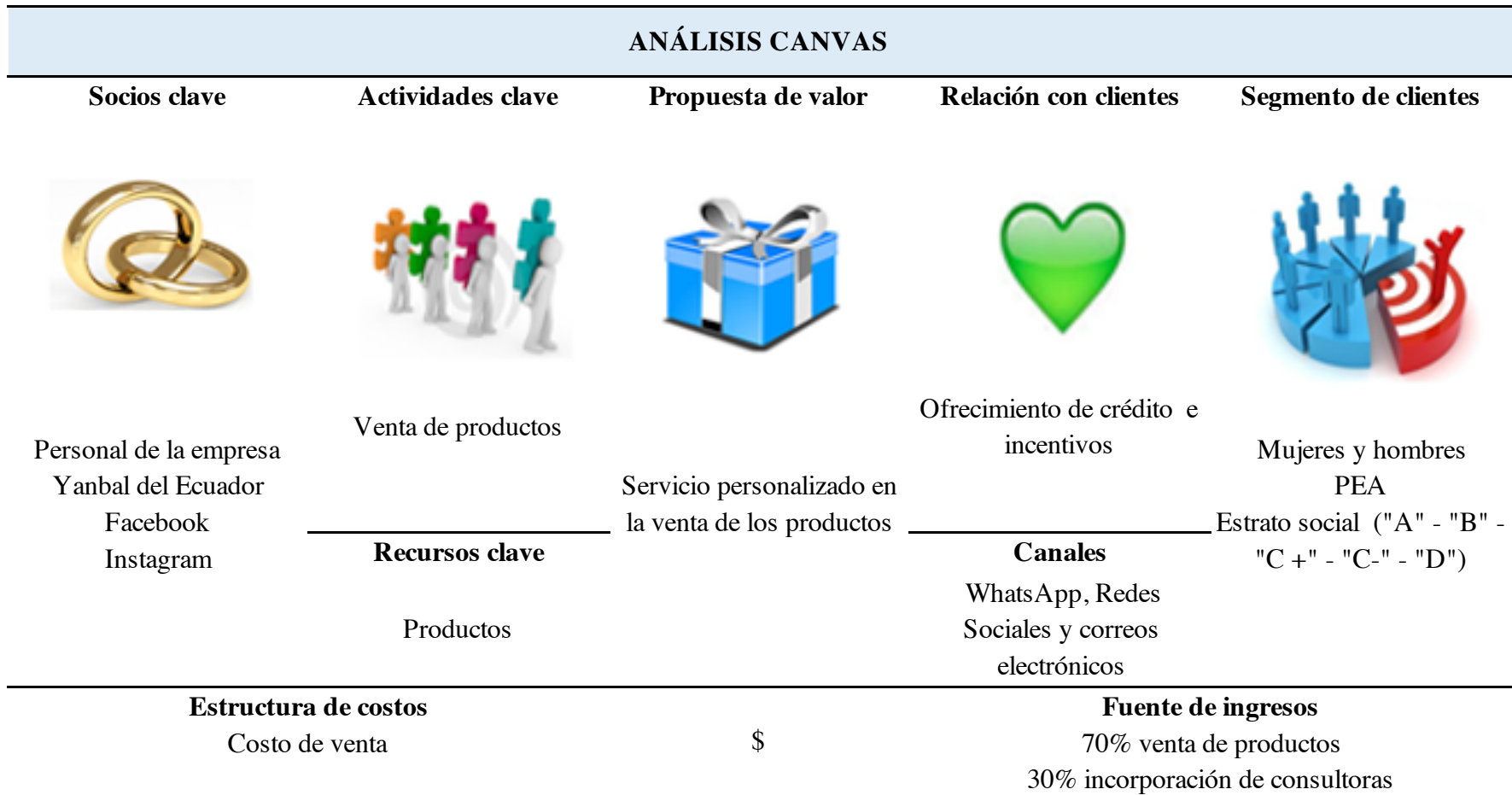


Figura 31. Análisis CANVAS de Pilicosmetika

Fuente: Análisis situacional de Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

#### **4.2.5. Diseño de la misión organizacional.**

Para definir la misión de la empresa Pilicosmetika se han revisado los resultados de la entrevista con la propietaria, con lo cual se tiene que:

“Pilicosmetika es una empresa dedicada a brindar la oportunidad a los consumidores de acceder a productos cosméticos de excelente calidad elaborados en base a ingredientes naturales, con un costo asequible”.

#### **4.2.6. Diseño de la visión organizacional.**

En cuanto a la visión de la empresa la propietaria mencionó:

“Convertirse en 2025 en la red de consultoras independientes dmás numerosa de la marca Yanbal en la ciudad de Guayaquil, facilitando el acceso al emprendimiento a miles de mujeres que buscan generar ingresos propios”.

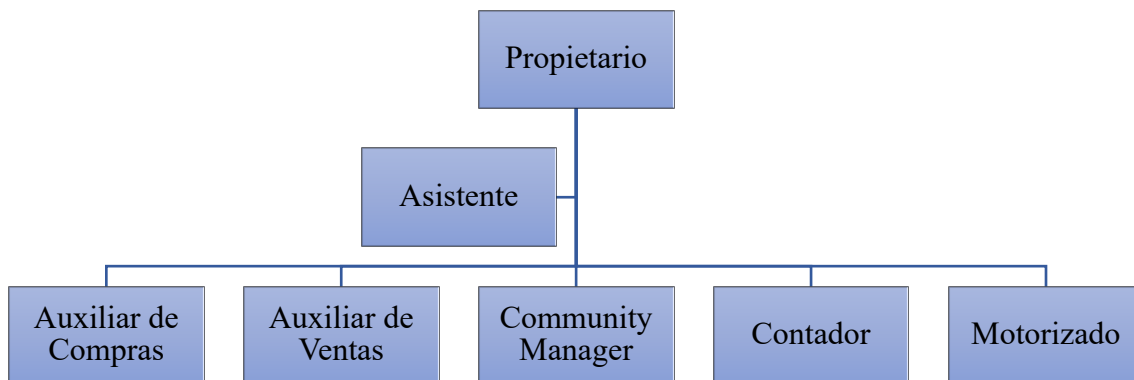
#### **4.2.7. Definición de los valores corporativos.**

Los valores corporativos que definirán las actividades de la empresa son:

- Honestidad para la venta de los productos.
- Respeto por el cliente.
- Garantía de entrega del producto.
- Diligencia para el despacho de productos y servicio al cliente.

#### **4.2.8. Estructura organizacional propuesta para Pilicosmetika**

La empresa, al ser un pequeño emprendimiento al momento no requiere de jefes que supervisen la operación, puesto que la propietaria es quien se encarga de gestionar las actividades. Sin embargo, en base a las necesidades empresariales, se tiene que la empresa Pilicosmetika requiere sumar a su equipo de trabajo un motorizado propio que pueda efectivizar las rutas manejadas en los horarios de despacho, así como un Community Manager capacitado en diseño gráfico que esté en capacidad de manejar y gestionar los medios digitales ante la ausencia de un establecimiento físico.



*Figura 32.* Organigrama propuesto

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

#### **4.2.9. Funciones de los puestos de trabajo.**

Las funciones descritas en este documento corresponden a los puestos de trabajo especificados en el organigrama:

- Propietario
- Asistente
- Auxiliar de Compras
- Auxiliar de Ventas
- Community Manager
- Contador
- Motorizado

- Propietario:


Es el encargado de velar por el cumplimiento con entidades de control, pues representa al negocio ante entidades de control, proveedores, clientes y consultores por lo que debe tener la suficiente información para la toma de decisiones oportunas de cada una de las áreas.

Tabla 17

*Funciones del Propietario*

---

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
CARGO:	Propietaria



---

Actividades

Representa al negocio de manera legal y judicial

Se encarga de establecer las metas corporativas de venta e incorporaciones

Aprueba las compras de inventarios.

Aprueba los descuentos en la venta de productos

Gestiona los recursos de la empresa para el correcto funcionamiento operativo

Establece las rutas de entrega de productos.

Aprobar contratación de personal

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..




- Asistente:

Se encarga del apoyo al propietario en cuanto al buen funcionamiento de la logística empresarial, por lo que es importante el dominio de herramientas como el excel, power point, canvas, evernote, zoom, google meets:

Tabla 18

*Asistente*

---

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> Asistente	
<b>REPORTA A:</b> Propietaria	

---

Actividades

- Gestiona las incorporaciones de consultoras independientes
- Realiza reportes de inventario
- Realiza reportes de ventas
- Realiza reportes de cartera
- Se encarga de la cobranza

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

- Auxiliar de Compras:

Se encarga de la custodia del inventario, asegurando un mínimo en la existencia física que permita el funcionamiento adecuado de las ventas y entregas de productos.

Tabla 19

*Auxiliar de compras*

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

CARGO: Auxiliar de compras



REPORTA A: Propietaria

---

Actividades

Custodia el inventario

Realiza los pedidos a la empresa de acuerdo al reporte

Ingresa las facturas de compras

Solicita la compra de productos

Maneja el archivo general de documentos

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

- Auxiliar de Ventas:

Asiste y ejecuta las estrategias de marketing a fin de promocionar los productos de la empresa y colocarlos en el mercado.

Tabla 20

*Auxiliar de ventas*

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

CARGO: Auxiliar de Ventas



REPORTA A: Propietaria

---

Actividades

Desarrolla diseños para la empresa

Realiza sesiones de venta de productos y eventos para muestras gratis

Realizar los cobros y registros

Realiza activaciones en puntos calientes de venta

Realizar reportes de ventas

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

- Community Manager:

Es quien diseña y ejecuta las estrategias de marketing digital a fin de posicionar el emprendimiento en la web.

Tabla 21

*Community Manager*

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

CARGO: Community Manager

REPORTA A: Propietaria



---

Actividades

Establece estrategias SEO y SEM para la empresa

Posiciona la marca en internet

Obtiene bases de datos de clientes para la difusión de promociones

Realiza activaciones en puntos calientes de venta

Desarrolla otras estrategias digitales

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

- Contador:

Es quien registra la información contable en el sistema para la obtención de los estados financieros.

Tabla 22  
*Contador*

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

CARGO: Contador

REPORTA A: Propietaria



---

Actividades

Manejar el sistema contable para el registro de ingresos y egresos.

Realizar declaraciones de impuestos

Advertir sobre variaciones en el inventario.

Realizar levantamientos periódicos del inventario físico vs sistema.

Realizar reportes financieros

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

- **Motorizado:**

Se encarga de realizar el traslado de valores y productos de la empresa, según las necesidades.

Tabla 23

*Motorizado*

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

CARGO: Motorizado



REPORTA A: Propietaria

---

Actividades

Manipular el inventario para el empaque y entrega

Traslado de productos de acuerdo a las rutas asignadas

Traslado de cheques, retenciones y otros documentos

---

Fuente: Pilicosmetika (2022)

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

#### **4.2.10. Procesos y procedimientos para la empresa Pilicosmetika.**

Los principales procesos de la entidad son:

- Compras
- Ventas
- Crédito y cobranzas
- Inventario
- Elaboración de estados financieros
- Concliacones bancarias

A continuación, se muestran los procesos y los procedimientos correspondientes:

### Proceso de compras:

- Para que el Auxiliar de compras solicite autorización a la propietaria para adquirir más inventario debe contar con el reporte de inventario en donde se señale los productos que no se encuentren en stock y que necesiten reposición inmediata.
- La única autorizada en el sistema para la aprobación de la compra es la Propietaria de la empresa.
- Se reciben despachos de proveedores únicamente los días viernes.
- El auxiliar debe organizar de acuerdo a las fechas de compras los productos en el inventario, considerando su caducidad.
- La información de la factura debe ser la misma que del sistema.
- El contador deberá validar que la información ingresada, el stock y la factura sean los mismos para emitir el pago.

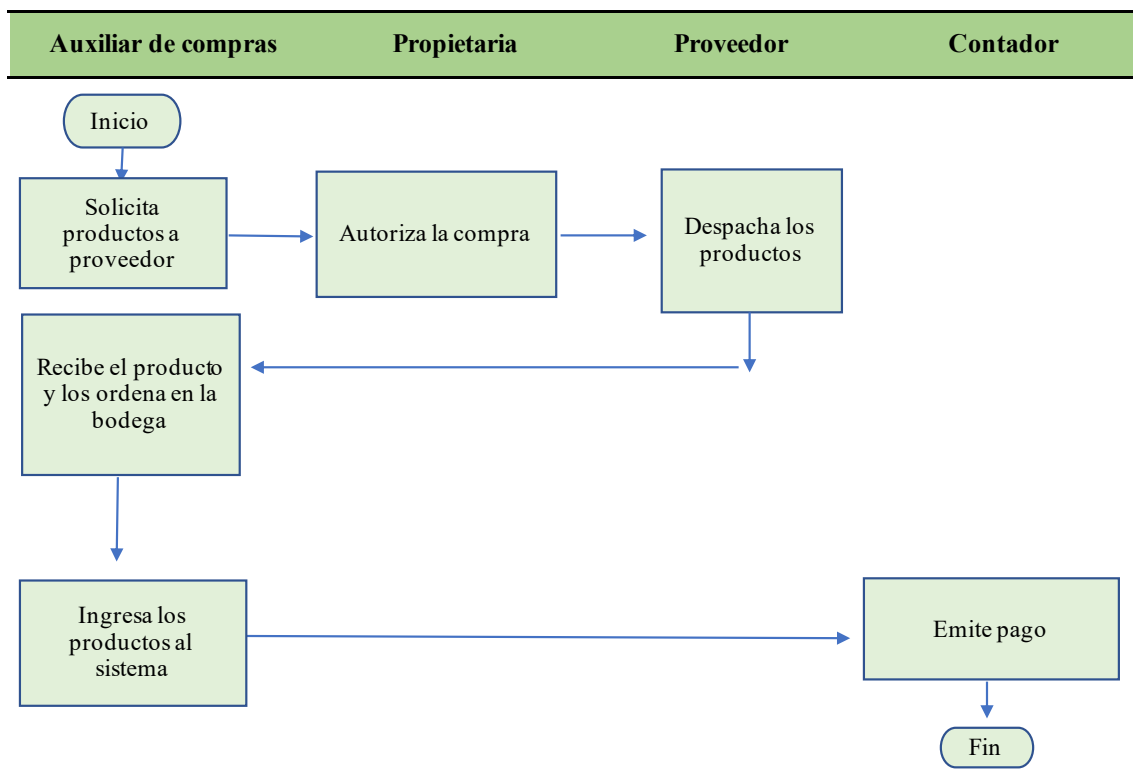


Figura 33. Proceso de compras

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

**Proceso de ventas:**

- Los productos ofrecidos por Pilicosmetika son muy demandados en el mercado, por lo que generalmente son los clientes quienes hacen el contacto con la empresa para adquirir los productos.
- Es el Community Manager la persona que se encarga de asesorarla en el proceso de compra y le ofrece una sesión personalizada para brindarle más información sobre el negocio.
- Posteriormente, el Auxiliar de ventas coordina la sesión, le explica el modelo de negocios y le vende los bienes solicitados por el cliente, para una vez cerrada la venta ofrecerle la incorporación como distribuidor de maquillaje.
- Si el cliente acepta la propietaria se encarga de los trámites para su integración a la red de vendedoras y si no acepta se finaliza la venta.

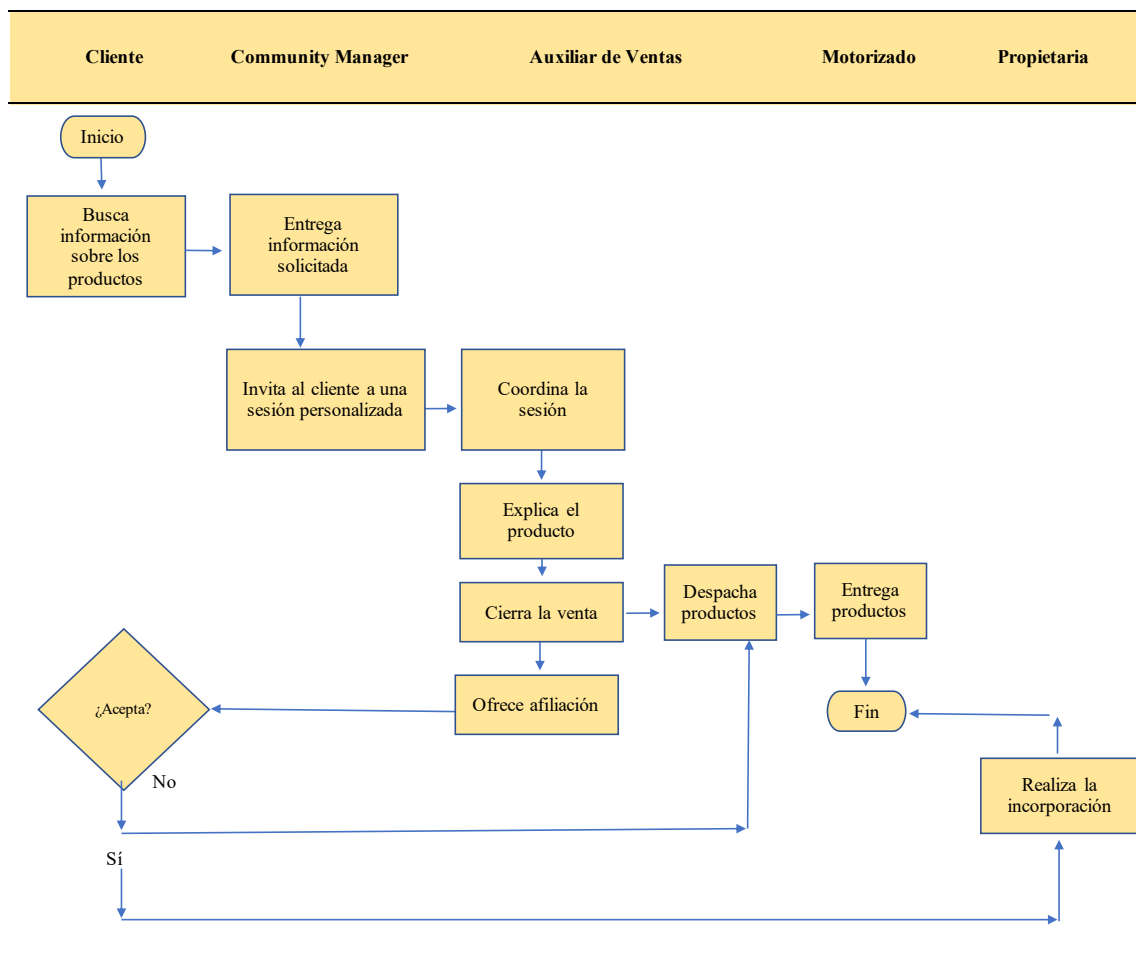


Figura 34. Proceso de venta

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..



### Crédito y cobranzas:

- El Auxiliar de ventas tiene la responsabilidad de descargar los reportes de cartera una vez por semana y analizar la información para hacer la gestión de cobranzas a través de llamadas telefónicas.
- El Contador al recibir la información, procede a analizar las partidas que realmente impliquen un riesgo para la operación de la empresa y comunica a la Propietaria para que ella personalmente gestione la cartera.

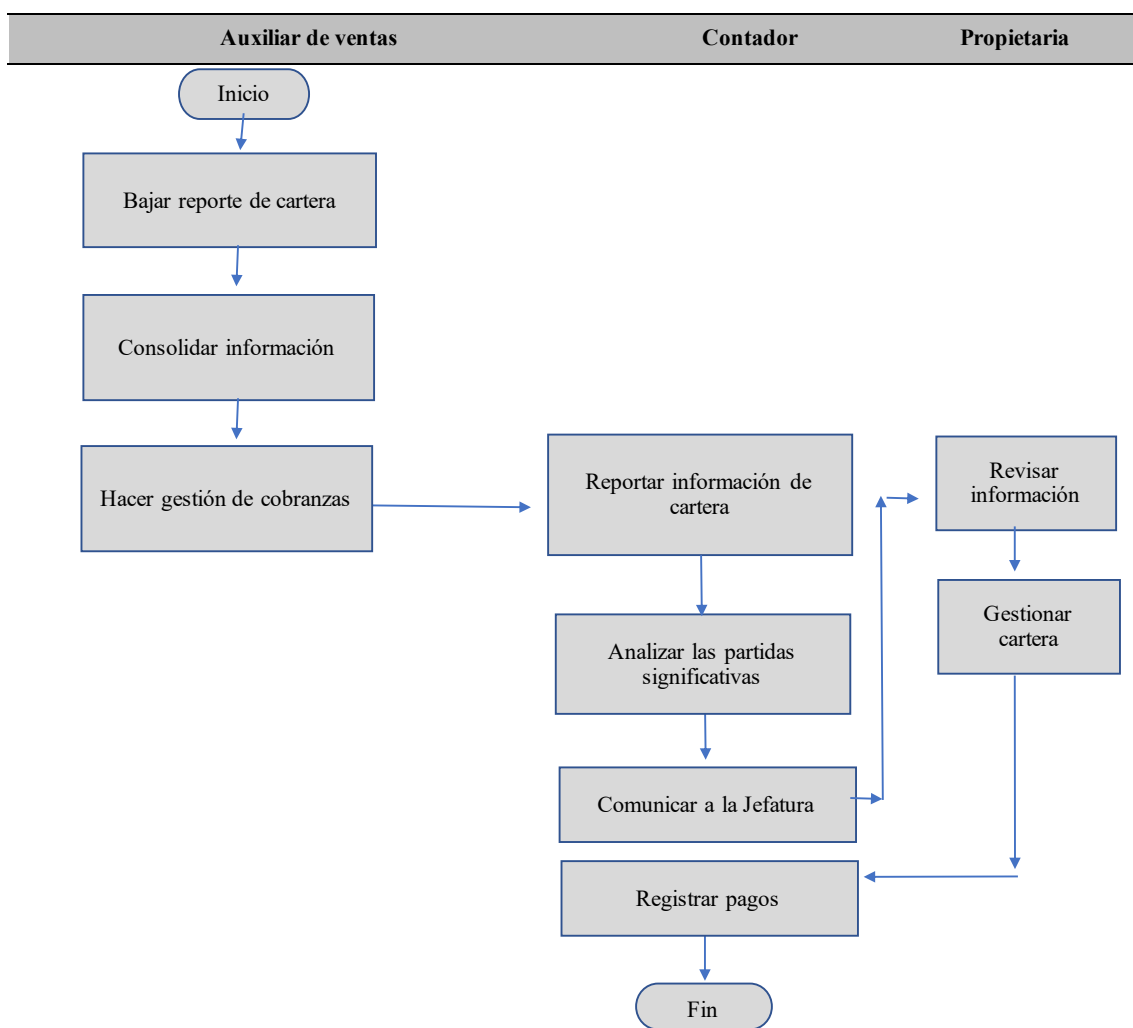


Figura 35. Proceso de crédito y cobranzas

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

**Inventario:**

- El Auxiliar de compras debe imprimir y cuadrar los reportes de inventario con los saldos que se obtienen en el módulo.
- Posteriormente, realiza el levantamiento físico de las Unidades en stock para entregar el informe final que será revisado y validado por el Contador, una vez que sea él quien relice el conteo del stock.

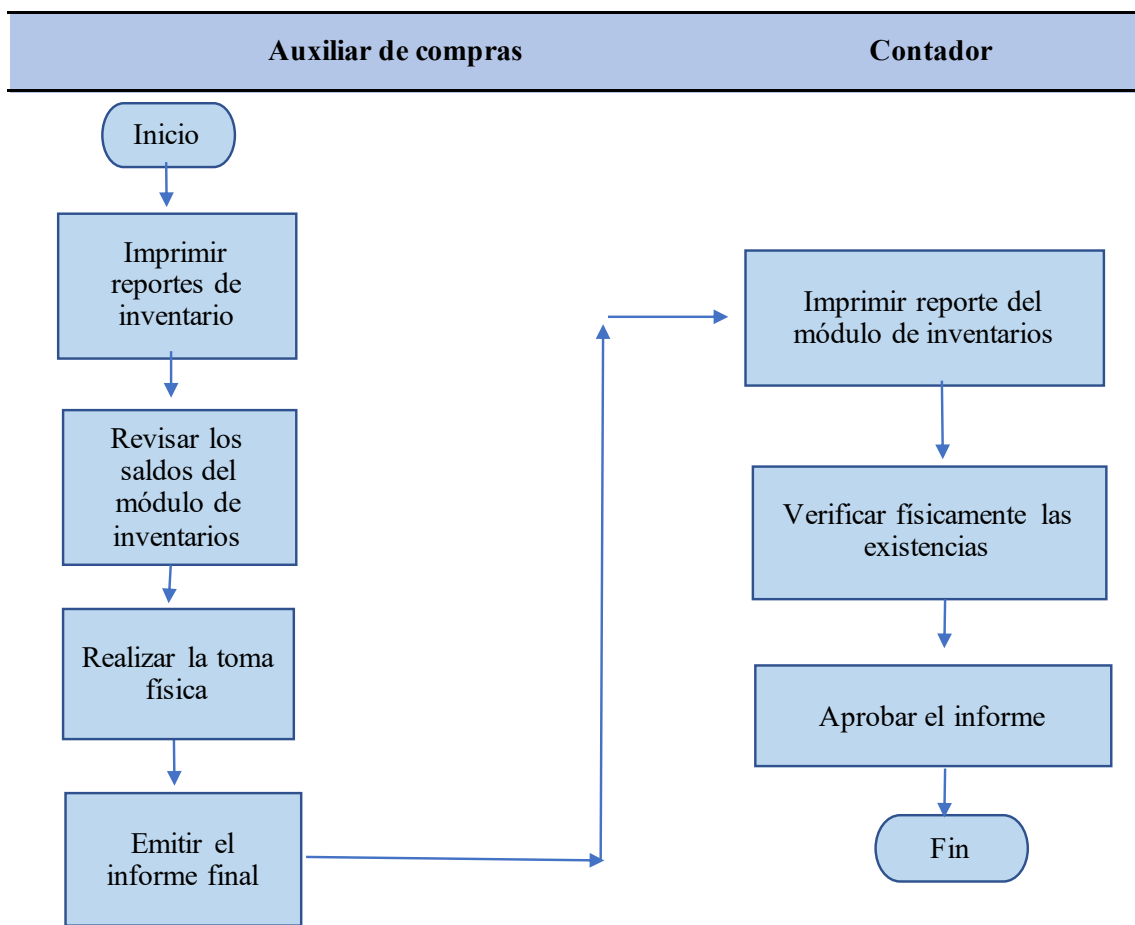


Figura 36. Proceso de inventario

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

### Elaboración y cierre de estados financieros:

- Para la elaboración y cierre de los estados financieros el Contador debe analizar cada una de las cuentas y partidas conciliatorias a fin de comprobar que no existen errores en la información contable.
- Los mayores de cuentas deberán ser descargados para su revisión y posterior elaboración de las notas al balance que será revisado y aprobado por la propietaria.

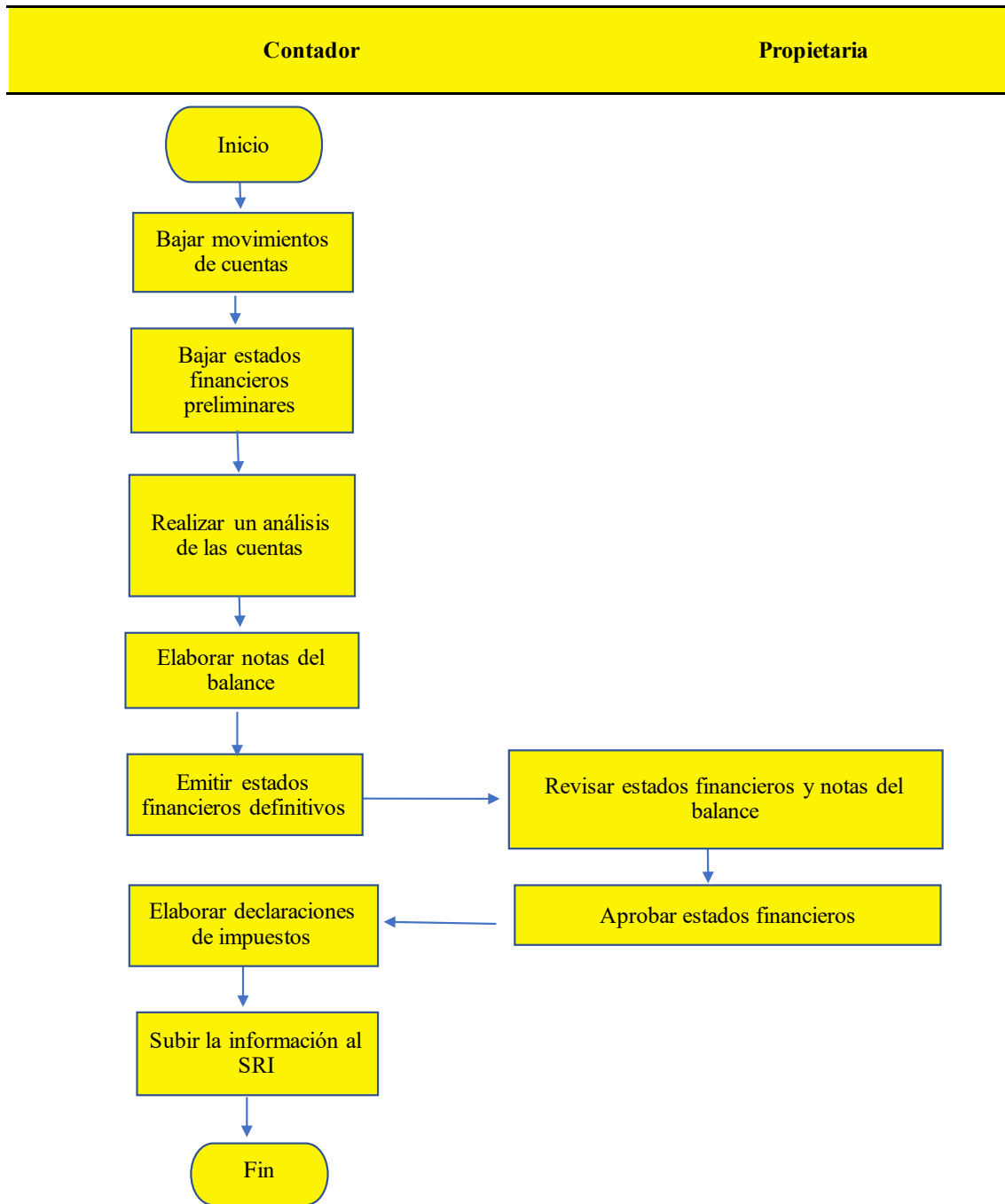


Figura 37. Elaboración y cierre de estados financieros

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

### Conciliaciones bancarias:

- La conciliación bancaria se debe realizar con los estados de cuenta ya sean digitales o físicos vs el saldo de la cuenta bancos.
- Se registran las partidas pendientes.
- Se notifica y emite la conciliación a la propietaria.
- Se archivan los soportes.

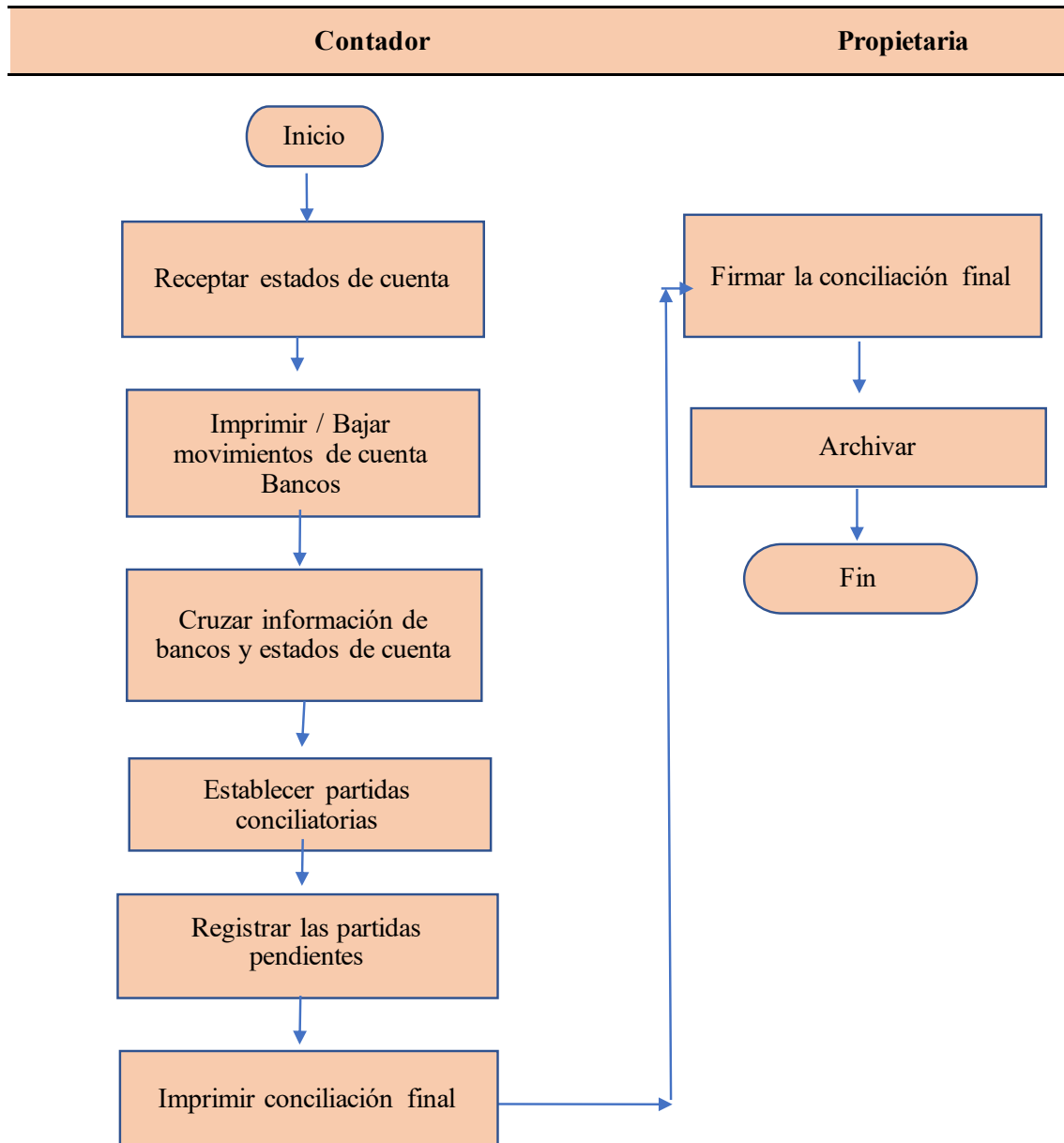


Figura 38. Proceso de Conciliación bancaria

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

#### 4.2.11. Cronograma y presupuesto de capacitación del personal.

El cronograma de capacitaciones de esta propuesta se dará de la siguiente manera:

Tabla 24

*Cronograma de capacitaciones*

ACTIVIDADES	2022					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Conocimiento del negocio	■					
Misión	■					
Visión	■					
Procesos internos	■					
Procedimientos internos	■					
¿Cómo trabajar en equipo?		■				
Estrategias de venta efectiva			■			
Manejo de crisis y conflictos				■		
Evaluación de desempeño					■	

Elaborado por: Arreaga, J. y Villafuerte, M. (2022)..

Para el desarrollo de las capacitaciones la empresa contratará el servicio de brunch de el emprendimiento “Villa y mar”, que ofrece un paquete de USD \$79.00 con los siguientes productos:

- 1 corona de 31 camarones + 1 salsa
- 1 mousse de camarones
- 1 copa mexicana
- 25 sanduchitos de jamón y queso
- 50 bolitas rellenas con queso Mozzarella
- 50 churritos rellenos con manjar
- 50 MiniDogs

Que serán entregados de acuerdo a la necesidad de las capacitaciones de la empresa (5 capacitaciones).

## CONCLUSIONES

Se fundamentó el trabajo de investigación con la revisión de diversos autores que coincidieron en que para un correcto funcionamiento de las operaciones de cualquier modelo de negocio, este debe contar con procesos definidos y claros, segregación de funciones y cumplimiento de normas internas relacionadas con la misión y visión organizacional.

Se concluyó que actualmente la empresa Pilicosmetika no cuenta con las herramientas necesarias ni el personal suficiente para el desarrollo de sus operaciones, por cuanto la administración no podía tomar decisiones oportunas y acertadas con respecto a la información financiera que se emitía ya que no era la real.

Por lo tanto, se establecieron estrategias a nivel operativo, logístico y de mercado como la contratación de un motorizado y un Community Manager, el desarrollo del diseño organizacional que cuente con organigrama, misión, visión, funciones, procesos y calendario de capacitación.

Finalmente, se diseñó una estructura organizacional con la cual se espera haber colaborado con la empresa Pilicosmetika a fin de que pueda continuar operando en el mercado, ofreciendo sus productos cosméticos y de cuidado personal, aportando a la economía de miles de mujeres emprendedoras y del Ecuador.

## **RECOMENDACIONES**

El presente trabajo deriva en otras líneas de investigación que se recomienda seguir, como por ejemplo la elaboración de estudios de mercado más profundos para conocer el comportamiento del consumidor de cosméticos en la ciudad de Guayaquil, a fin de que la administración pueda tener una idea sobre las tendencias y percepciones que tienen los clientes sobre sus productos.

Además, verificar que la empresa cumpla con los requisitos de las entidades de control como Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otras, para evitar posibles multas y contravenciones que afecten la liquidez.

Aplicar las herramientas sugeridas en esta investigación ya que facilitarán los procesos operativos del negocio, brindando seguridad al personal y a la administración quien podrá contar con información veráz y oportuna.



## BIBLIOGRAFÍA

- Sánchez, D. (2015). *Comportamiento del consumidor en la búsqueda de información de precios online*. Madrid, España: Tesis Doctoral: Universidad Autónoma de Madrid.
- Barrera, F. (2012). *Análisis de mercados estratégicos*. Quito: Dimerino.
- Asociación Ecuatoriana de Venta Directa. (12 de diciembre de 2018). *aevd.ec*. Obtenido de <http://aevd.ec/tag/bisuteria/>
- García, I., & Molina, M. (2014). *Sociedad digital.: Claves para sobrevivir al cambio y triunfar*. España: Universitat de Vic.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (enero de 2022). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- Marco, F., Fedi, J., & Loguzzo, H. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Valera Ediciones.
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010, Última modificación: 29-dic.-2017.
- Ley de Comercio Electronico, firmas electrónicas y mensajes de datos. (2002). *Ley No. 2002-67*. Quito, Ecuador: Congreso Nacional.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2019). *Código de Comercio*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019.
- Presidencia Constitucional de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo 374. (2010). *Reglamento para la aplicación del Régimen Tributario Interno, LRTI*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 209 de 08-jun.-2010, Última modificación: 04-ago.-2020.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008 - Act. 2019.
- Guerrero, M. (2020). *El gran libro del pasado, presente y futuro del marketing digital*. Informes de Management Digital.

- Rissoan, R. (2016). *Redes sociales: comprender y dominar las nuevas herramientas de comunicación*. Barcelona, España: ENI Ediciones.
- Álvarez, J., & De Haro, G. (2017). *Millennials, la generación emprendedora*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Schneider, G. (2011). *Comercio Electrónico*. Boston: CENGAGE Learning.
- Parra, P. (2015). COSMÉTICOS: Se ajustan los procesos de producción . *Revista Gestión, N°253, pp.16-22, 16-22*.
- Cordova, R. (2012). *Proceso administrativo*.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de Las Ciencias, 3(2), 947 - 964*.
- Atencio, E., & Marín, K. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia, vol. 14, núm. 3, 160 - 183*.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas, 7. .*
- Price, B. (1989). *Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924. . Business and Economic History. The Business History Conference*.
- Peppard, J. (2014). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- González, D. (2005). *La gestión por procesos en la implementación de la estrategia*.
- Merton, R. (2014). *Teorías y estructuras*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*.

- Smith, W., & Chimucheka, T. (2014). Entrepreneurship, economic growth and entrepreneurship theories. . *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(14), 160-168.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Baquerizo, R., & Zamora, A. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa Cheflogistics S. A.* Guayaquil: ULVR.
- Canteral, J., & Morán, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A.* Guayaquil : ULVR.
- Barreno, D. (2015). *Diseño de la estructura organizacional y perfiles de puestos en Ferretería JOCAR*. Guayaquil: ULVR.
- Jaramillo, J., & Zambrano, N. (2020). *Plan de diseño organizacional dirigido a la mejora de funciones de la empresa Sisclima S. A.* Guayaquil: ULVR.
- Siavichay, K., & Yépez, J. (2021). *Plan de diseño organizacional para la empresa Dimetalsa S. A.* Guayaquil: ULVR.
- Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S. A., del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena*. La Libertad: UEPENSA.
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía Ltda.* Guayaquil: UG.
- Toca, S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva - EMCuitiva S. A. Esp.* Sogamoso: UTPC.
- Ormaza, A. (2016). *Propuesta de diseño organizacional para la hacienda Santa Mónica ubicada en el Recinto Oro Verde - Cantón Quinsaloma*. Quevedo: UTEQ.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. México: McGrawHill.
- Fabbri, M. S. (2017). *fhumyar*. Obtenido de humyar: <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observacion/>

- Savin - Baden, M., & Major, C. (2013). *Qualitative Research. The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Janesick, V. (1998). *"Stretching" exercises for qualitative researchers*. Thousand Oaks: SAGE.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo*. Quito, Ecuador : Ecuador en Cifras.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2022). *Evolución Histórica del IPC*. Quito, Ecuador: Ecuador en Cifras.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2021). *El mercado de la cosmética y productos de cuidado personal en Ecuador*. Quito, Ecuador: ICEX España, Exportación e Inversiones.
- Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA. (2017). *Normativa Sanitaria Para Productos Cosméticos, Productos De Higiene* . Quito, Ecuador: Registro Oficial 968 de 22-mar.-2017 Última modificación: 19-nov.-2018.
- Calderón, P. (2015). *Industria de la belleza tiene severos impactos ambientales y son poco conocidos* . México: Diversidad Ambiental. Obtenido de <http://diversidadambiental.org/medios/nota461.html>
- Del Alcázar, C. (2022). *Ecuador Estado Digital*. Guayaquil, Ecuador: Mentino.
- More, M. (16 de marzo de 2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. *IEB School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2020). *La empresa invencible*. New Jersey: Urano Pub Incorporated.

## ANEXOS

Apéndice A. Ficha de observación



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

---

### FICHA DE OBSERVACIÓN

Lugar:

Fecha:

Investigadores:

Objetivo:

---

DESCRIPCIÓN	SÍ NO	OBSERVACIÓN
-------------	-------	-------------

---



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENTREVISTA**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

1. ¿La empresa Pilicosmetika cuenta con una definición de su diseño organizacional; es decir, con una misión clara, una visión a futuro, manual de funciones según el organigrama?
2. ¿Considera que los colaboradores tienen funciones segregadas según su puesto de trabajo?
3. ¿Cómo afecta al desarrollo de las operaciones la ausencia de un manual organizacional?
4. ¿Cómo ayudaría un manual de proceso a la empresa?
5. Cree que es necesaria la elaboración de un diseño organizacional?

Apéndice C. Cuestionario de la encuesta



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENCUESTA**

1. ¿Ud conoce la misión y la visión de la empresa?

Sí  
No


2. Cuando ud ingresó a laborar en la empresa ¿Lo capacitaron para su puesto?

Sí  
No


3. ¿Considera que las funciones que desempeña son únicamente las relacionadas a su puesto de trabajo?

Sí  
No


4. ¿Considera que se encuentra sobrecargado de trabajo?

Sí  
No


5. ¿Los archivos de documentos relacionados a su puesto de trabajo se encuentran debidamente organizados?

Sí  
No


6.¿Considera que sus funciones las realizan también otros colaboradores que se encuentran en un cargo diferente al suyo?

Sí  
No


7.¿Cree ud que la falta de un manual de funciones provoca retrasos en la entrega de productos?

Sí  
No


8.¿Considera necesario que se aclaren los procedimientos y procesos para cada puesto de trabajo?

Sí  
No


9.¿Cree ud que un diseño organizacional para la empresa ayudaría al desarrollo de sus actividades?

Sí  
No


10.¿Está dispuesto a ser capacitado por la empresa para desarrollar de mejor manera sus funciones?

Sí  
No
