



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CHEFLOGISTICS S. A”

Datos De Los Autores

Autor 1:

Nombre: Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Email: saespinozam@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente. Facultad De Administración

Autor 2:

Nombre: Baquerizo Reinoso Priscila Herminia

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Email: priscy60@hotmail.com

Cargo: Estudiante

Autor 2:

Nombre: Zamora Alvarado Adela Narcisa.

Institución: Unviversidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Email: adelitanarcisa@outlook.es

Cargo: Estudiante

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Silvia Alexandra Espinoza Mendoza, Baquerizo Reinoso Priscila Herminia y Zamora Alvarado Adela Narcisa (2020): “Plan de diseño organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S. A”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/disenio-organizacional-cheflogisticssa.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003disenio-organizacional-cheflogisticssa>

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Plan de diseño organizacional para la empresa CHEFLOGISTICS S. A”, busca que la alta dirección cuente con una herramienta para que sus colaboradores realicen sus actividades diarias, evitando la aparición de errores voluntarios o involuntarios optimizando los recursos y generando una ventaja competitiva frente a la competencia. Esta compañía al tener poco tiempo en el mercado, ha desarrollado sus operaciones de manera empírica por la ausencia de manuales de procesos que le permita ejecutar las funciones del personal correctamente. Muchas micro, pequeñas y medianas empresas no perduran en el tiempo, por el descontrol y desorganización con la cual se manejan, presentado ineficacia a largo plazo y exteriorizando en el futuro los problemas administrativos. CHEFLOGISTICS S. A., es una empresa dedicada a brindar servicios de transporte, carga general, almacenamiento, alquiler y arrendamiento de camiones, remolques, vehículos recreativos, etc.

Actualmente maneja contratos relacionados con el transporte y distribución de desayunos escolares para las instituciones fiscales; presentan problemas logísticos por la disposición de los inventarios que se reciben y despachan, principalmente por la ausencia de una adecuada estructura organizacional, un manual de funciones, de procesos y procedimientos con los cuales el personal pueda guiarse para realizar sus actividades. Por lo tanto, la elaboración de un plan de diseño organizacional es importante para que la alta dirección de esta entidad pueda ejecutar sus servicios sistemáticamente, de forma metódica y organizada para garantizar la confiabilidad de la información y permanencia en el mercado.

Palabras Clave:

Organizacional, procesos, procedimientos, flujos, actividades.

ABSTRACT

This research project called "Organizational design plan for the company CHEFLOGISTICS S. A", seeks that senior management has a tool for their employees to carry out their daily activities, avoiding the emergence of voluntary or involuntary errors optimizing resources and generating a competitive advantage over the competition. This company, having little time in the market, has developed its operations empirically due to the absence of process manuals that allow it to execute the functions of personnel correctly. Many micro, small and medium enterprises do not last in time, due to the lack of control and disorganization with which they are handled, presented long-term inefficiency and in the future externalizing administrative problems. CHEFLOGISTICS S. A., is a company dedicated to providing transportation, general cargo, storage, rental and leasing services for trucks, trailers, recreational vehicles, etc. He currently manages contracts related to the transportation and distribution of school breakfasts for tax institutions; they present logistical problems due to the disposition of the inventories that are received and dispatched, mainly due to the absence of an adequate organizational structure, a manual of functions, processes and procedures with which the personnel can be guided to carry out their activities. Therefore, the elaboration of an organizational design plan is important so that the senior management of this entity can execute its services systematically, in a methodical and organized way to guarantee the reliability of the information and permanence in the market.

Key Words:

Organizational, processes, procedures, flows, activities.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cualquier mercado que sea altamente competitivo, posee empresas preparadas para enfrentarse a guerra de estrategias, comparación con sus similares, eficiencia de sus operaciones, por lo que contar con un diseño organizacional es necesario para sobrevivir en el sector (Barrera, 2012). Toda empresa requiere de herramientas que por medio de las que se establezcan procesos con los que sus colaboradores trabajen de manera organizada y sistemática, sobre todo cuando la actividad principal es el traslado de alimentos que son perecibles, porque existen riesgos de manipulación y daño de los productos. El control de las operaciones logísticas implica la adecuada gestión del stock, traslado, y distribución de productos. La empresa CHEFLOGISTICS mantiene un importante contrato con una entidad estatal con la finalidad de distribuir los elementos que conforman el desayuno escolar de las instituciones educativas fiscales en la ciudad de Guayaquil, para lo cual cuenta con una serie de flotas que se encargan del traslado de estos productos. Con corte al

período 2018 se mantienen las siguientes estadísticas relacionadas a las devoluciones presentadas en la prestación del servicio y que implican una penalidad para la empresa:

Tabla 1.
Estadísticas de devolución de productos distribuidos

Detalle	Entregas	Devoluciones	%
Productos de colación escolar	1'500.000.00	450.000	30%

Elaborado por: Baquerizo R. y Zamora A. (2019)

Esto refleja que el 30% del total de productos entregados se devolvieron por tener problemas de manipulación y transporte, lo que representa una pérdida significativa para la empresa. En base a los antecedentes previos, de manera empírica se han podido evidenciar los siguientes síntomas, causas y consecuencias:

- **Síntomas:**
 - ✓ Retrasos en la distribución de los productos.
 - ✓ Ausencia de políticas, procesos y procedimientos para las áreas de la empresa.
 - ✓ Falta de una organización interna, con pocos niveles de supervisión del desempeño.
 - ✓ Poco conocimiento del mercado por parte de sus administradores.
 - ✓ Ausencia de herramientas de planificación logística.
 - ✓ La información contable no es oportuna para tomar decisiones.
 - ✓ Falta de financiamiento.

- **Causas:**
 - ✓ Ausencia de planificación.
 - ✓ Falta de un manual organizacional.
 - ✓ Ausencia de un diseño organizacional adecuado.
 - ✓ Empresa nueva en el mercado de transporte logístico.
 - ✓ Desconocimiento de la elaboración de planificación logística.
 - ✓ Retrasos en el ingreso de información contable.
 - ✓ Como empresa nueva no se puede acceder a créditos productivos o de capital de trabajo.

- **Consecuencias:**
 - ✓ Retrasos en el cumplimiento de compromisos con los clientes.
 - ✓ Actividades del personal duplicadas.
 - ✓ Problemas con la identificación de jerarquías y funciones.
 - ✓ Pérdida de clientes por aspectos como el cumplimiento.
 - ✓ Retrasos en la distribución de productos.
 - ✓ Sanciones por parte de las entidades de control.
 - ✓ Estancamiento de la empresa para su crecimiento.

Debido a estas causas y consecuencias, se puede establecer que el no contar con un diseño organizacional le impedirá a la empresa CHEFLOGISTICS a crecer y desarrollarse en el mercado. Por lo tanto, se requiere de la elaboración de un manual que contenga todos los aspectos organizacionales requeridos por la entidad.

2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera se puede establecer la situación actual de la empresa CHEFLOGISTICS?
- ¿Cómo se podrían definir estrategias para el desarrollo del plan de diseño organizacional de la empresa CHEFLOGISTICS S. A?
- ¿Qué estructura organizacional es la más apropiada para el modelo de negocios de CHEFLOGISTICS S. A?

- ¿Cuáles son los principales procesos que debe realizar CHEFLOGISTICS S. A?

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. La empresa.

Se conoce como empresa a la unidad económica y social que se encuentra conformada por elementos humanos, materiales y técnicos, que trabajan coordinadamente para alcanzar los objetivos corporativos impuestos por la alta dirección durante la participación en el mercado. Utiliza factores productivos como el trabajo, la tierra y el capital. Su clasificación, se puede dar de acuerdo a los sectores:

- Sector primario, en donde se trabaja obteniendo recursos naturales como las entidades agrícolas, pesqueras o ganaderas.
- Sector secundario, que transforma los bienes en producto final.
- Sector terciario, que se dedican a ofrecer servicios o bienes comerciales.

También se pueden dividir de acuerdo a su constitución jurídica: ya sea individual o societarias que se subdividen en anónimas, de responsabilidad limitada y economía social (cooperativas), etc. Otro tipo de clasificación es según la titularidad del capital, con empresas privadas, públicas o de economía mixta.

3.2. El proceso logístico.

La logística es un proceso que se relaciona con la administración estratégica de los productos que parten desde su origen hasta el punto de venta (Castellano, 2015, p.2). Se vincula directamente con la cadena de suministro una vez que se planifica, implementa y controla el almacenamiento de productos. Sus componentes son la gestión; el flujo y la distribución física de productos. El objetivo principal de la logística es la satisfacción de la demanda de productos, lo que garantiza la satisfacción del cliente en cuanto a calidad y costos, (Castellano, 2015).

3.3. Los manuales.

De acuerdo con Múnera (2014) los manuales son los documentos por medio de los que se establecen los procesos de una empresa, para realizar las actividades de una manera más eficiente. Son el apoyo de la alta dirección al momento de tomar decisiones en cuanto al organigrama, pues sus objetivos son:

- Observar de una forma general a la entidad.
- Determinar las tareas de cada área,
- Definir responsabilidades,
- Eliminar la duplicidad de actividades.
- Promover la ejecución de las políticas para reducir riesgos.
- Optimizar los recursos.
- Brindar información relacionada a la planeación.
- Facilitar el proceso de talento humano.
- Integrar y orientar a los nuevos colaboradores.
- Aprovechar los recursos de la entidad.

3.4. Diagramas de flujo.

El diagrama de flujo consiste en la utilización de símbolos que determinan un proceso o actividad. Son empleados en algunas áreas y facilitan la documentación de actividades, para planificar y mejorar tiempos, uso de recursos, comunicación de tareas, etc. Los símbolos más utilizados para graficar el procesos son óvalos, diamantes, rectángulos, etc., según correspondan los pasos, se relacionan mediante flechas que los conectan, estableciendo una secuencia o flujo. Varían según su complejidad, rutas y procesos, (Alvarez, 2014).

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

Dentro del presente estudio enfocado en el análisis de la problemática de la empresa CHEFLOGISTICS, se planteó el uso de una investigación descriptiva con la finalidad de puntualizar las características de la población que componen la entidad, para lograr establecer una solución a los síntomas y causas, además se recopiló información directa de fuentes primarias.

4.2. Enfoque de investigación

Una vez que se ha establecieron los datos utilizados para el análisis del fenómeno se demostró que tenían un enfoque cualitativo, porque correspondían a la percepción acerca de la necesidad de la empresa CHEFLOGISTICS de contar con un plan de diseño organizacional como una herramienta que le permita a la alta dirección y al personal alinear sus actividades hacia los objetivos corporativos, con la finalidad de alcanzar las metas planteadas al inicio de cada período. Este tipo de enfoque se utiliza el diseño documental porque se trata de elementos que se soportarán en informes escritos.

4.3. Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas fueron la observación y la entrevista. Se procedió a realizar una observación de las fuentes secundarias con el objetivo de realizar la propuesta sugerida en base a teorías de autores para la elaboración de los procesos relacionados a las actividades de los colaboradores de la empresa CHEFLOGISTICS. Además, esta investigación tiene un sustento más certero porque se aplicó una entrevista al Gerente General, Coordinador logístico, Jefe Administrativo y Contador de la empresa con el desarrollo de un cuestionario de preguntas abiertas que sirvió para identificar la necesidad de diseñar un plan organizacional para la compañía.

5. RESULTADOS

5.1. Discusión de resultados de las entrevistas

Como conclusión de la recopilación de información se tiene las siguientes conclusiones:

- La empresa CHEFLOGISTICS maneja sus actividades de manera empírica.
- No cuenta con un diseño organizacional que incluya misión, visión, valores, objetivos, procesos, procedimientos o políticas.
- El proceso logístico es el que presenta mayores problemas relacionados con el atraso a los clientes.
- Tampoco se cuenta con las funciones claras para determinar si es necesario o no la contratación de más colaboradores.

6. PROPUESTA

6.1. Misión.

La empresa CHEFLOGISTICS busca brindar soluciones de transporte de carga con la mayor confiabilidad posible a sus clientes, cuidando de los bienes o productos transportados para garantizar una entrega segura en el destino seleccionado.

6.2. Visión.

La empresa CHEFLOGISTICS espera convertirse para el 2025 en una de las principales compañías de transporte logístico a nivel nacional.

6.3. Organigrama propuesto para la empresa

A continuación se expone el organigrama propuesto para la empresa:

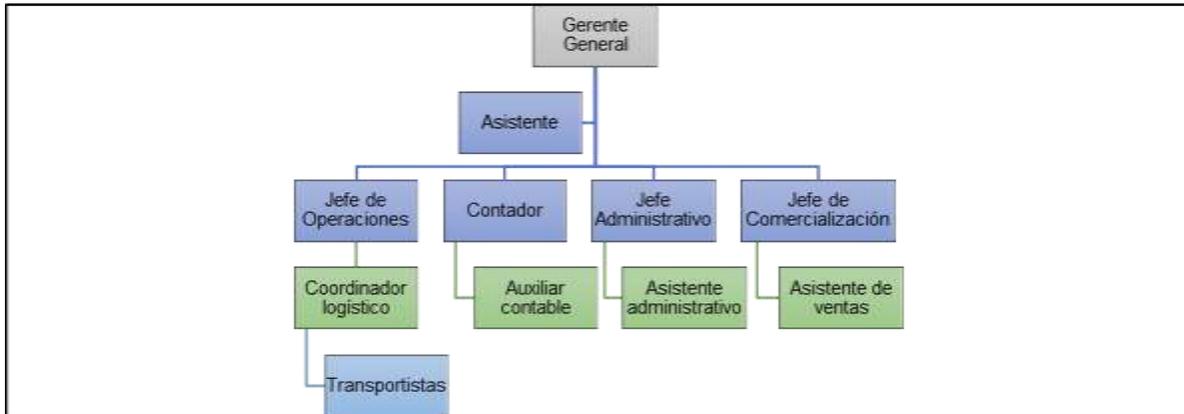


Figura 1. Organigrama propuesto para CHEFLOGISTICS S. A.

Elaborado por: Baquerizo R. y Zamora A. (2019)

6.4. Procesos y procedimientos para la compañía Hirometalsa

Tabla 2.

Actividades de prestación del servicio de transporte logístico

FECHA: OCTUBRE, 2019

CHEFLOGISTICS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE LOGÍSTICO



N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Notificar las condiciones del contrato	Jefe de Comercialización
2	Programar las rutas	Jefe de Operaciones / Coordinador logístico
3	Notificar a los transportistas las rutas del día	Coordinador logístico
4	Entregar guías de remisión y documentos soporte	Coordinador logístico

5	Realizar las rutas asignadas	Transportistas
6	Entregar los productos en el lugar asignado	Transportistas
7	Recibir los productos	Cliente
8	Firmar el acta de entrega recepción	Cliente
9	Entregar el documento al coordinador logístico	Transportistas
10	Archivar ruta cumplida de acuerdo a los contratos	Coordinador logístico

Elaborado por: Baquerizo R. y Zamora A. (2019)



Jefe de Comercialización Jefe de Operaciones Coordinador logístico Transportistas Cliente

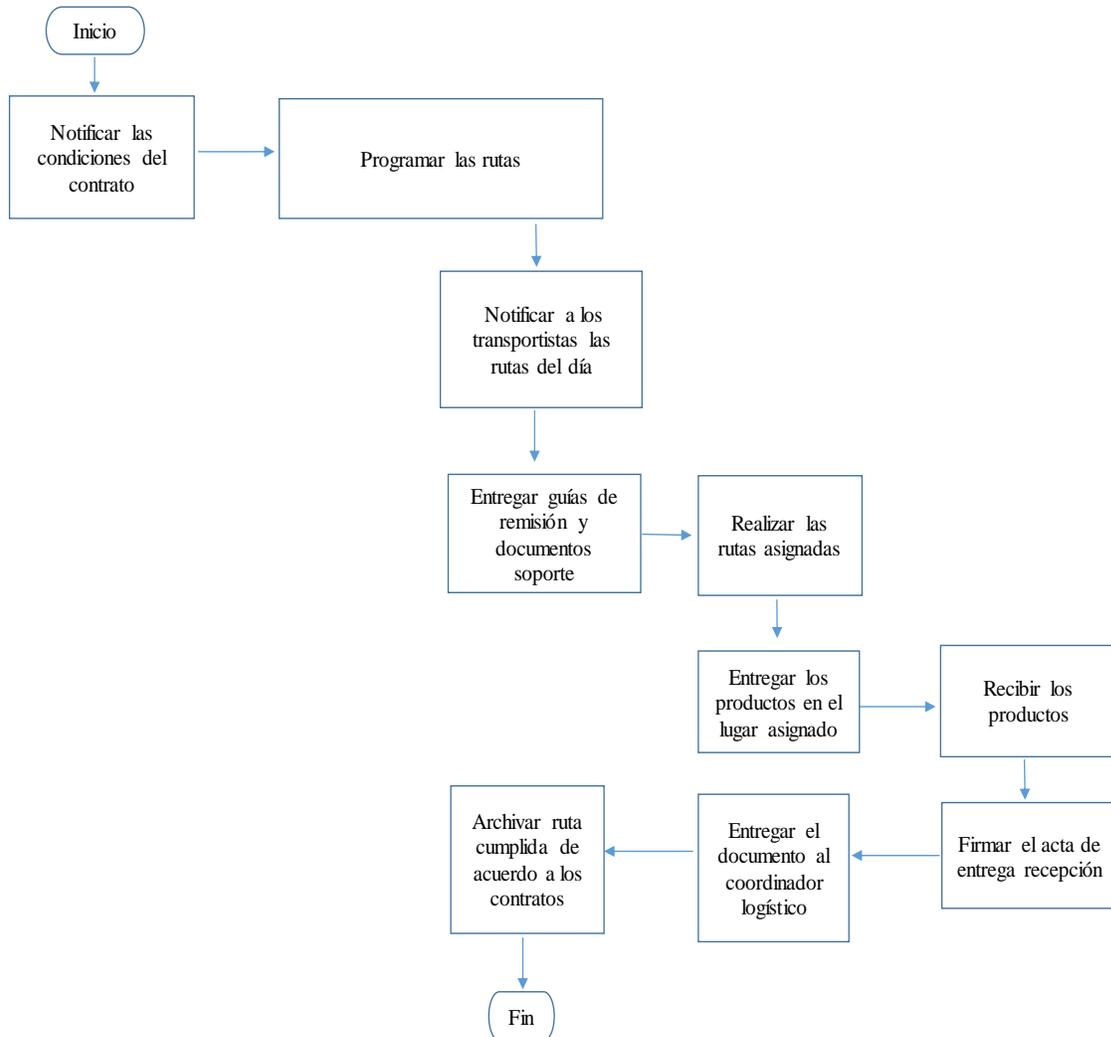


Figura 2. Proceso de prestación de servicio de transporte logístico

Elaborado por: Baquerizo R. y Zamora A. (2019)

7. CONCLUSIONES

- Se procedió a realizar una revisión de las teorías relacionadas a la importancia de que las empresas cuenten con un diseño organizacional, lo que sirvió como base para establecer la situación actual de la empresa CHEFLOGISTICS en donde se ha podido comprobar que la alta dirección no ha definido una misión, visión u organigrama, debido a que inició con poco personal, el mismo que se ha ido incrementando de acuerdo a las necesidades y clientes captados en el mercado.

- Se lograron determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CHEFLOGISTICS, con la finalidad de establecer estrategias DAFO, para elaborar la propuesta más apropiada para la compañía. En donde se identificó como la fortaleza más relevante la experiencia que tiene la compañía en el mercado logístico, además de las excelentes relaciones comerciales con los clientes.
- Se aplicó una metodología de la investigación de corte cualitativo, con la cual mediante entrevistas a las jefaturas de las áreas y Gerencia General se logró determinar que la empresa CHEFLOGISTICS requería de un diseño organizacional que incluya perfiles, funciones, procesos y procedimientos, teniendo como sugerencia el incremento del personal.
- Se elaboró un manual de procesos, procedimientos y funciones para CHEFLOGISTICS S. A., estableciendo un cronograma de capacitaciones para los primeros meses del período 2020, enfocado en dar a conocer la misión, visión, valores, y diseño en general desarrollado en el presente trabajo. Con la aplicación de esta propuesta de capacitación la empresa ahorraría USD \$ 4,170 por concepto de multas.
-

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la presente propuesta en la compañía, ya que aportará a que las actividades se vuelvan más eficientes, mejorando el rendimiento del personal, por lo que es importante que se evalúen de manera constante las actividades de cada uno de los colaboradores.
- La alta dirección debe velar por el cumplimiento de las políticas descritas en el manual de funciones, procesos y procedimientos, ya que se alienan a la obtención de la visión planteada en el diseño organizacional. Para ello, se requiere considerar planes motivacionales para el personal contratado en CHEFLOGISTICS, como por ejemplo planes de carrera y ascensos, capacitación, mejoramiento del clima laboral, etc.
- Es necesario que se actualicen constantemente los procedimientos de la entidad, de acuerdo a como se vayan innovando en los servicios, con la finalidad de que la empresa no se queda rezagada en el mercado del transporte logístico.
- Evaluar el desempeño del personal para medir su efectividad, y que se pueda depurar al recurso humano, de tal manera que se mantengan los más capacitados y productivos.

9. REFERENCIAS

- Agüero, L., Urquiola, I., & Martínez, E. (2015). *Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios*. Buenos Aires: Cyta.
- Alvarez, M. (2014). *Manual para elaborar manuales de políticas y*. México.: Panorama.
- Arellano, C. (30 de Mayo de 2012). *Problemas de transporte : Metodo de la esquina noroeste y Vogel*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=e88qIOT3a4g>
- Barrera, F. (2012). *Análisis de mercados estratégicos*. Quito: Dimerino.
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing*. Barcelona, España: Profit Editorial<.
- Castellano, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Céspedes, N., Paz, J., Jimenez, F., Pérez, L., & Pérez, Y. (2017). *La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Chavetano, I. (2012). *Gesion del talento humano* . mexico .
- Chefexpress. (junio de 2019). *chefexpress.com.ec*. Obtenido de <http://www.chefexpress.com.ec/novedades/>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

- Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS. (25 de septiembre de 2012). *consejodiscapacidades.gob.ec*. Obtenido de https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf
- Departamento de Normativa Tributaria. (2016). LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO - LORTI. En Asamblea, *Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov-2014*.
- Emprende Pyme.net*. (s.f.). Recuperado el 2018, de Estructura de un plan de negocio: <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de analisis DAFO (FODA)*. Obtenido de La matriz de analisis DAFO (FODA): <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). Investigación de Mercado. En J. E. Laura Fischer, *Mercadotecnia*. México: Interamericana Editores.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Fuente, D., Parreño, J., Fernández, I., Pino, R., Gómez, A., & Puente, J. (2014). *Ingeniería de organización en la empresa: dirección de operaciones*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. D., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Garnica México S. A de C. V.
- Harold, Heinz, Mark . (2012). *Administración UNA EMPRESA GLOBAL Y EMPRESARIAL* . Mexico : Mc Graw Hill .
- Hernández y Rodríguez, S. (2015). *Introducción a la Admnsitración*. México: Mc Graw Hill.
- Iglesias, A. (2016). *Distribución y logística*. Madrid: ESIC Editorial.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (30 de noviembre de 2001). *iess.gob.ec*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/6643aed0-9782-4ee9-b862-58cc95b9b034>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2017). *Directorio de Empresas*. Quito, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2017). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (julio de 2019). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Julio-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2019.pdf
- Leyton, A. (12 de mayo de 2012). *Investigación es todo*. Recuperado el 22 de Enero de 2018, de <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Martínez, M. (21 de Marzo de 2019). "ORGANIZACIÓN ÁGIL", UN CONCEPTO SURGIDO POR EL CAMBIANTE ENTORNO GLOBAL. Obtenido de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/288>
- Merton, R. (2014). *Teorías y estructuras*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Educación. (septiembre de 2019). *educacion.gob.ec*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/programa-de-alimentacion-escolar/>
- Ministerio de Trabajo. (26 de septiembre de 2012). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Múnera Torres, M. T. (2014). *Gestión del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Interamericana.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- 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.
- Ramírez, M. (2018). *Modelos y estrategias de enseñanzas para ambientes innovadores*. Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Salvatierra F., C. Y. (2015). "ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y TRIBUTARIOS DE LAS FUNDACIONES EN EL ECUADOR". DICIEMBRE: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* . México : Pearson Educación.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (julio de 2019). *supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec

Telegrafo, D. E. (07 de Junio de 2015). *El café ecuatoriano renace, se reinventa, crece*.

Vera, M. (2016). *El método promedio ponderado como herramienta para el control de inventarios registrados en la Tarjeta kardex y Libro Diario*. Machala: Universidad técnica de Machala.