

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Elaboración de una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., Quito, 2023. “

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Ing. Tapia Cárdenas, Gabriela Estefanía
Econ. Sambonino Herrera, Iván Alejandro

Docente Guía:

Mg. Pinto Villar, Yenny Marilu

TACNA – PERÚ

2023

Elaboración de una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., Quito, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice General

Capítulo I: Antecedentes del Estudio.....	1
1.1 Título del Tema	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4 Metodología.....	4
1.5 Justificación.....	7
1.6 Definiciones.....	9
1.7 Alcances y limitaciones	12
Capitulo II: Marco Teórico.....	14
2.1 Conceptualización de tópicos clave	14
2.2. Importancia de los Tópicos clave.....	32
2.3. Análisis Comparativo	33
2.4. Análisis Crítico	33
Capitulo III: Marco Referencial	34
3.1. Reseña histórica de la organización	34
3.2. Filosofía organizacional	35
3.3. Diseño organizacional.....	37
3.4. Productos y/o Servicios.....	34

3.5. Diagnóstico organizacional	35
Capítulo IV: Resultados	40
4.1 Marco metodológico	40
4.2 Diagnóstico.....	41
4.3 Diseño de mejora	56
4.4 Mecanismos de control.....	61
Capítulo V: Sugerencias	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Sugerencias	64
Bibliografía.....	68
Anexos	71

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	13
Tabla 2. Análisis comparativo de teorías.....	33
Tabla 3. Nivel de riesgo asociado.....	49
Tabla 4. Evaluación de probabilidad.....	51
Tabla 5. Matriz de riesgos	52
Tabla 6. Mapa de calor	54
Tabla 7. Nivel de riesgo.....	55
Tabla 8. Mapa estratégico	58
Tabla 9. Propuesta de mejora	60
Tabla 10. Mecanismo de control.....	62

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama actual compañía gift for you.....	33
Figura 2. Análisis foda de la compañía gift for you	36
Figura 3. Respuesta de la pregunta 1 de la encuesta aplicada	42
Figura 4. Respuesta de la pregunta 2 de la encuesta aplicada	43
Figura 5. Respuesta de la pregunta 3 de la encuesta aplicada	43
Figura 6. Respuesta de la pregunta 4 de la encuesta aplicada	44
Figura 7. Respuesta de la pregunta 5 de la encuesta aplicada	45
Figura 8. Respuesta de la pregunta 6 de la encuesta aplicada	45
Figura 9. Reporte de quejas en la jefatura de diseño y producción.....	46
Figura 10. Reporte de quejas en la jefatura financiera	47
Figura 11. Reporte de quejas en la jefatura de marketing.....	47
Figura 12. Reporte de quejas en la jefatura de talento humano	48
Figura 13. Riesgo inherente	55
Figura 14. Organigrama mejorado de la compañía gift for you.....	56

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta a los empleados de la compañía *gift for you* 71

Resumen

El presente trabajo de investigación consistió en el desarrollo de una propuesta de mejora para la compañía Gift for You Cía. Ltda., constituida hace 4 años en Ecuador, la cual se dedica a la elaboración de obsequios personalizados individuales y corporativos en la ciudad de Quito.

El análisis contempló un proceso inicial de planificación a través de una visión general de la compañía que permitió esclarecer un panorama detallado de sus procesos y productos vigentes. De igual modo se llevó a cabo el levantamiento de información considerando el entorno interno y externo de la compañía, a través de una matriz DAFO.

El análisis se complementó con la elaboración de mapa de riesgo donde se identificaron las vulnerabilidades de la empresa, así como, fragilidades, demoras en procesos, identificación y eliminación de desperdicios, incremento en tiempos de producción, falencias en entregas a clientes, entre otros.

Los resultados obtenidos permitieron a la empresa implementar procesos correctivos y establecer mecanismos de seguimiento y control para mejorar el desempeño operativo de la compañía, lo que incrementa los niveles de ventas en la ciudad de Quito.

Palabras clave: propuesta de mejora, planificación, estructura organizacional, riesgo, plan de acción.

Abstract

The present research work consisted of the development of an improvement proposal for the company Gift for You, constituted four years ago in Ecuador, which is dedicated to the elaboration of personalized individual and corporate gifts in the city of Quito.

The analysis was complemented by the elaboration of a risk map, where the company's vulnerabilities were identified as well as fragilities, delays in processes, identification, an elimination of waste, increase in production time, shortcomings in customer deliveries, among others.

The results obtained allowed the company to implement corrective processes, establish monitoring, and control mechanisms to improve the operational performance of the company, which increases sales levels in the city of Quito.

Keywords: Proposal for improvement, planning, organizational structure, risk, action plan.

Introducción

El desorden en la gestión de las ventas, falta de organización y planificación en las empresas, provocan en general el incremento de costos de producción, por lo que se torna imprescindible el desarrollo de una propuesta de mejora en su estructura organizacional, para la consecución de sus metas y objetivos basada en un clima organizacional óptimo, según lo determinó Ansoff (1968), quien además propuso metodologías cualitativas y cuantitativas que concentran su finalidad en resolver problemas estratégicos desde una visión global.

La Estructura Organizacional, se basa en la división del trabajo identificando variables como: “complejidad de las tareas, centralización en la toma de decisiones, formalización de la codificación del trabajo; y estratificación de las posiciones jerárquicas” (Hage, 1965, p. 292). Por otro lado, Blau (1970) determinó que “el tamaño de una empresa representa un factor importante en la estructura organizacional” (p. 211). Tal es el caso de la cadena Starbucks, misma que mantuvo una crisis en el 2007 a causa de una mala gestión de las funciones de los trabajadores, por lo que se minimizó la atención al cliente; otro ejemplo es la compañía de zapatos Converse, la cual en el 2001 se declaró en bancarrota debido a la falta de toma de decisiones oportunas pues concentraron sus productos en el sector deportivo, afectando sus niveles de ingresos.

Dentro del análisis efectuado a la compañía Gift For You, se consideró la teoría de división del trabajo y administración de empresas, de esta manera, se propone establecer los roles de cada una de las áreas de la empresa, entre la administrativa, de producción, marketing y ventas, toda que se trata de una forma de organización más habitual.

Dicha teoría plantea una estructura vertical, de manera que cada área cuenta con un jerárquico superior que mantiene a su cargo un equipo especializado, lo cual aporta a la eficiencia en las actividades de la compañía, además, una organización funcional permite desplegar mejoras en eficiencia con la finalidad de integrar verticalmente todas sus actividades, de manera que los bienes que ofrecen son vendidos con mayor agilidad y a un menor costo.

Adicionalmente, como mecanismo de control de los procesos y actividades que cada área desempeñará, se plantea la construcción de una matriz de riesgos, a través de la cual se evaluará el riesgo inherente, sobre el cual se deberán plantear acciones de mejora para su respectiva atenuación, y, posteriormente realizar el análisis de riesgo residual, que no es otra cosa que el efecto del manejo de los controles sobre el riesgo inherente.

Agencia Nacional de Contratación Pública (2021) manifiesta que los riesgos “son los efectos que se causan sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales...los cuales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones” (p. 5). La administración de riesgos es de suma importancia en una compañía, cuyo objetivo se centra en establecer los lineamientos sobre el manejo, control y seguimiento de los riesgos identificados en las distintas áreas, sus procesos y tareas.

La composición de la propuesta de mejora en la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., consta de los siguientes apartados:

CAPITULO I: título del tema, planteamiento del problema, objetivos de la investigación (tanto general como específicos), metodología, justificación, definiciones, alcances y limitaciones.

CAPITULO II: marco teórico, en donde se conceptualizaron los tópicos clave, la importancia de estos, análisis comparativo y crítico considerando opiniones de varios autores, coincidencias o discrepancias, y teorías de aplicación en nuestra investigación.

CAPITULO III: Marco referencial de la propuesta de mejora conformada por la información general de la empresa, reseña histórica, filosofía organizacional, diseño organizacional, productos o servicios y diagnóstico organizacional.

CAPITULO IV: Diagnóstico de la compañía, diseño de la mejora y mecanismos de control.

CAPITULO V: A partir del resultado y los resultados de los objetivos de la investigación, se plantearon recomendaciones y sugerencias de estudios complementarios y sugerencias de implementación; así como conclusiones por el total de objetivos.

Capítulo I: Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema

Elaboración de una propuesta de mejora en la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., Quito, 2023.

1.2 Planteamiento del Problema

Un buen planteamiento de la estructura organizacional en una empresa se puede definir como un sistema de organización que delimita funciones y responsabilidades de las áreas que la conforman, estableciendo un nivel jerárquico en función de las estrategias planteadas para la consecución de sus objetivos.

Gilli (2017) expone que

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad (p. 64).

Al respecto, los autores Gómez y Rodríguez (2013) alegan que “la estructura organizacional se expresa en que las actividades están divididas en el proceso productivo; el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización” (p. 2).

A nivel mundial se ha identificado que la improvisación constituye una de las mayores problemáticas en la dirección empresarial, debido a un manejo empírico y falta

de definición de estrategias para alcanzar los objetivos planteados en un inicio. Taylor (1911), propició "...el estudio y diagnóstico de las organizaciones de manera sistemática, con la finalidad de planificar su futuro a través de metodologías de análisis que permitan resolver los conflictos internos identificados en la organización" (p. 68). Lo cual revolucionó la industria e impactó positivamente para contar con una nueva forma de administración, que es utilizada hasta la actualidad.

La estructura organizacional se encuentra ligada directamente con la estrategia que adopte la organización (Chandler, 1971, p. 52). Por tanto, la implementación de una estructura optima, tiene como resultado una adecuada planificación, seguimiento y dirección de las tareas asignadas, en función de las estrategias implementadas.

En Latinoamérica, la realidad no es diferente en lo referente a la administración empresarial, la problemática es semejante, pues la inexistencia de planificación de las actividades dentro de una compañía obstruye y dificulta el éxito, por lo que, actualmente las compañías muestran dinamismo en la implementación de nuevas estrategias, manteniendo como fin principal el ajustar a las modificaciones que se presentan en el mercado y posicionarse frente a la competencia. Conforme lo expresa Gilli (2017), "exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas" (p. 66).

En Ecuador, es muy común la existencia de empresas familiares lo cual obstaculiza la delimitación de funciones y responsabilidades por cargo y de acuerdo con las habilidades de cada integrante, al contrario, se da el cruce de actividades según la necesidad inmediata de la empresa, lo que denota que no existe una buena planeación

estratégica, la cual busca viabilizar el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Según Koontz y Weihrich, (1994) “La planificación estratégica tiene como función orientar y generar un marco de referencia para que todos los miembros conozcan hacia donde se dirige la organización, es el mapa que los guiará hacia el futuro” (p. 85).

En Quito, la compañía Gift For You Cía. Ltda., carece de una estructura organizacional adecuada, considerando que su problemática parte de la improvisación de actividades y que además es una empresa familiar, no se encuentran definidos los roles de sus colaboradores, y las funciones de cada departamento, lo cual se ha mantenido desde la constitución de la empresa, y ha incidido en los niveles de ventas, calidad de servicio y por ende en la lealtad de los usuarios.

La compañía Gift For You Cía. Ltda., nació como un emprendimiento familiar, cuyos administradores, en un acercamiento inicial, manifestaron su interés de que la misma crezca en el mercado, no obstante, no supieron claramente la meta de crecimiento que desean alcanzar, las estrategias o planes de acción a seguir.

Así también se evidenció que la compañía familiar no posee una estructura organizacional funcional, principalmente en lo concerniente a los procesos de producción, existe desorden y en muchos casos duplicidad de actividades, lo que causa el incremento de los costos operacionales e ineficiencia, así también, a través de entrevista a la Gerencia, se ha identificado que la falta de división de funciones entorpece el proceso de venta del producto, desde la recepción del pedido hasta su etapa final, que es la entrega al cliente.

Pese a que la compañía en tan solo 3 años ha logrado posicionarse en el mercado quiteño, esta falta de organización ha ocasionado la pérdida de algunos clientes y la cancelación de pedidos, debido a la demora en la entrega, o por errores cometidos en la

producción, por lo que, de tomar acciones de mejora, dichas falencias podrían conducir a la compañía a una liquidación y cierre.

Mediante el presente estudio, se propone la elaboración de un plan de mejora en la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., a través de un diagnóstico integral de la empresa, definición de funciones y responsabilidades para los departamentos operativo y administrativo, y la aplicación de controles que permitan monitorear el desempeño acorde a la visión de la empresa.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollo de una propuesta de mejora de la estructura organizacional para la compañía Gift for You Cía. Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía.

Diseñar una propuesta de funciones y responsabilidades de las áreas operativa y administrativa dentro de la compañía.

Establecer mecanismos de control y seguimiento a la propuesta de mejora para la compañía Gift For You Cía. Ltda.

1.4 Metodología

1.4.1. Tipo de investigación: Enfoque cuantitativo e investigación aplicada

La investigación es de tipo cuantitativa, tomando en cuenta que el seguimiento y la medición de los resultados que se generen, mediante la interpretación de los indicadores, determinará el grado de cumplimiento de las metas planteadas.

Además, la medición y control, consiste en la evaluación oportuna de cada proceso con la finalidad de identificar aquellos que no están obteniendo los resultados esperados y que requieren el planteamiento de mejoras, por otro lado, se podrá evaluar aquellos procesos que reflejen mayores niveles de eficiencia, por lo que su evolución será notable. Por último, para esos procesos en los que se evidencie que no generan ningún resultado, será necesario implementar acciones correctivas sobre las fallas identificadas.

La referida metodología permitirá identificar los riesgos en las diferentes áreas operativas y administrativas de la organización, analizar y priorizar los potenciales riesgos para la puesta en marcha de los planes de acción propuestos y posterior evaluación del riesgo residual.

Asimismo, relación entre los procesos y los riesgos residuales permitirá identificar las brechas generadas para determinar un nivel objetivo para cada riesgo y poder gestionarlo para la mitigación de los posibles efectos desfavorables y evaluación de escenarios.

Debido que el presente trabajo tiene por objetivo general desarrollar una propuesta de mejora, también emplea el tipo de investigación aplicada. Al respecto

Carrasco-Díaz (2006) menciona “Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p. 43). Es decir, el conocimiento que se generará está orientado a la acción, a implementar soluciones o mejoras específicas para la compañía Gift for You Cía. Ltda.

1.4.2. Nivel de investigación: Descriptivo

La metodología de riesgo operacional facilita la comprensión de la estructura organizacional que va alineada con las estrategias planteadas para la empresa.

1.4.3. Diseño: No experimental

- **Método de investigación: Deductivo-Inductivo y método del riesgo operacional.** El reconocimiento y disposición de un orden lógico para los procedimientos tanto operativos como administrativos de la compañía Gift for You Cía. Ltda., consistirá en establecer una buena estructura organizacional que permitan definir planes de acción para mejorar dichos procesos, de acuerdo con la importancia y prelación de cada uno de ellos.

A través de la identificación y escogimiento de los procedimientos se logrará un mayor entendimiento de las actividades que se ejecutan cada día, para el análisis de los impactos de éstas en la operación de la compañía, encaminados al adecuado alcance de los objetivos, misión y visión propuestos, así como el análisis del buen uso de los recursos, su optimización, niveles de calidad de los productos, esto se ve plasmado en clientes plenamente satisfechos.

1.4.4. Técnica: Encuesta

- **Instrumento: Cuestionario.** El método de evaluación de la compañía es a través de una encuesta descriptiva la cual permitirá obtener datos relevantes sobre el manejo de la compañía y su problemática, conforme las preguntas efectuadas a los empleados, con lo cual se evaluará cómo está definida estructura organizacional de la compañía y la mejora que requiere.

De la encuesta a efectuar a los empleados (Anexo 1), se podrá identificar la asignación de tareas, y forma de atención de los pedidos, actividades que retrasan los procesos de producción, manejo y control de inventarios, etc.

A través de este trabajo de investigación, se pretende, contar con una visión real y práctica, principalmente para los emprendimientos o pequeños negocios que pasan a

ser empresas, demostrar los efectos de la puesta en marcha de diversas estrategias y planes de mejora, tomando en cuenta los criterios de eficiencia y eficacia en el desarrollo de una organización.

1.5 Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La realización de esta investigación sobre la compañía Gift for You Cía. Ltda., tiene como objetivo verificar la teoría de la división del trabajo, identificando variables como: “complejidad de las tareas, centralización en la toma de decisiones, formalización de la codificación del trabajo; y estratificación de las posiciones jerárquicas” (Hage, 1965, p. 292).

Así también, a fin de identificar los procesos ideales para la mejora de la administración de la empresa con eficiencia y eficacia, se comprobará la teoría de la planificación, de Molins-Pera (1998), que mantiene como:

...eje central la administración y capacidad de la empresa en determinar, controlar y medir sus actividades de manera eficiente, de manera que se pueda prever un futuro positivo a corto, mediano o largo plazo a través de la planificación estratégica y una buena estructura organizacional (pp. 51-52).

Según Chandler (1971) “la importancia y aplicabilidad de la construcción de una propuesta de mejora para la compañía que permita plasmar las actividades, procesos, tiempos, materiales y personas, encargadas de cada tarea de la operación de esta” (pp.15-16). Esto se realiza con el fin de mejorarlos y estandarizarlos, optimizando los recursos y obtener el máximo rendimiento de la empresa.

1.5.2. Justificación metodológica

Por medio de la ejecución del presente trabajo de investigación y estudio, se pretende efectuar un análisis situacional para el diseño de un plan de mejora de la estructura organizacional de la compañía Gift For You, asemejar sus fortalezas y cuáles deben ser reforzadas, a través de la puesta en marcha de diversas estrategias para la consecución de sus objetivos.

La “Guía para hacer el Plan de mejora de una Empresa” de Ruiz Barroeta (2019), menciona que se requiere del análisis de la compañía en los aspectos internos y externos, para lo cual se implementará la Matriz FODA de la compañía, misma que facilitará y desintegrará los componentes de la problemática de la empresa, así como sus factores a favor, para de allí, establecer las posibles estrategias para la consecución de las metas.

El seguimiento y control de las estrategias planteadas, permitirá identificar los riesgos en las distintas áreas tanto operativas como administrativas de la organización, analizar y priorizar los potenciales riesgos para la ejecución de los planes de acción propuestos y posterior evaluación del riesgo residual.

La relación entre los procesos y los riesgos residuales permitirá identificar las grietas generadas para determinar un nivel objetivo para cada riesgo, poder gestionarlo y mitigarlo para evitar posibles efectos desfavorables, así como la evaluación de escenarios.

1.5.3. Justificación práctica

Considerando que el presente estudio plantea como objetivo general desarrollar una propuesta concreta de mejora a la estructura organizacional de la compañía Gift For You Cía. Ltda., la investigación no se limitará a un análisis teórico, sino que sus

resultados tendrán aplicabilidad directa para resolver problemas o necesidades reales en esta compañía, en cuanto a su funcionamiento corporativo.

El desarrollo de mecanismos de control y seguimiento también se orienta a viabilizar la futura implementación de lo propuesto, convirtiendo el trabajo en una solución práctica que la empresa podrá ejecutar efectivamente.

Asimismo, se pretende generar cambios concretos en la realidad empresarial, elevando su eficiencia y productividad a partir de lo investigado y desarrollado. De esta manera, la finalidad y proyección práctica de sus objetivos es clara.

1.6 Definiciones

Actividad. “Es la suma de un conjunto de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso” (Amozarrain, 1999, p. 4).

Planificar. Prever y establecer acciones a realizar para el alcance de los objetivos planteados, en un periodo de tiempo determinado. Dentro de la gestión de una empresa, se establece que ninguna podría alcanzar el éxito sin definir un plan de cómo voy a lograr mi objetivo a futuro.

Análisis del entorno. Se refiere a un permanente monitoreo sobre las variaciones y cambios que se plasmen en el entorno de la compañía, a fin de prever posibles influencias en el desarrollo de esta y anticiparse a fin de obtener una ventaja competitiva, implementando múltiples estrategias.

Control. Proceso mediante el que los "gerentes, directores, etc." garantizan que las actividades efectuadas tengan relación con los objetivos trazados.

Estrategia. Conjunto de acciones planificadas enfocadas al cumplimiento de un objetivo. Conforme los conceptos revisados, la estrategia es el sustento determinante para la toma de decisiones en un determinado escenario. Aplicado al ámbito corporativo, se refiere a los procesos y tareas a realizar en un tiempo establecido, para el alcance adecuado de la visión de la empresa.

Proceso. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que considera los ingresos, añadiendo valía para cliente ya sea este interno o externo, y produciendo un servicio o producto específico.

La norma internacional ISO 9000: 2000 define a un proceso "a toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados"

Por otro lado, la norma ISO 9001 que se refiere a los requisitos de gestión de la calidad establece que un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (...)"

Plan. Diseño ordenado de diferentes componentes (como tareas, procesos, competencias, tiempo, dinero, etc.) que se organizan de una forma planificada para hacer posible la consecución de cierto propósito o resultado.

Empresa. Es una organización dedicada a actividades de producción de bienes o prestaciones de servicios, con el fin de percibir utilidad o beneficio económico – monetario.

Mercado. Proceso sistemático de intercambio de bienes y servicios, que involucra agentes de compra y venta, que efectúan transacciones en función de precios y cantidades.

Demanda. Es la capacidad de elección del usuario o cliente con respecto a la compra de un bien o servicio disponible en el mercado, y contar con los medios y requisitos solicitados para su adquisición.

Oferta. Son todos aquellos bienes y servicios disponibles en un mercado libre. Las empresas dedicadas a diferentes actividades comerciales ofrecen sus bienes o servicios al público, lo cual se conoce como oferta en términos de economía simple.

Consumidor/ Cliente. Es un agente que mantiene necesidades insatisfechas, basadas en preferencias específicas, para lo cual busca en un mercado libre bienes o servicios que permitan satisfacer dichas necesidades, y que cuenta con la suficiente cantidad de dinero para pagarlos.

Estructura organizacional. Proceso por el que se designan responsabilidades y funciones de los intervinientes en una empresa u organización, con el propósito de contribuir al alcance de los objetivos planteados a corto o largo plazo.

Marketing. Es un conjunto de prácticas asociadas al estudio de las necesidades insatisfechas del consumidor para poder cubrirla apropiadamente, por medio de la comercialización de bienes y/o servicios.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

El alcance de este estudio será la propuesta del plan de mejora y no la implementación o puesta en marcha de este en la compañía Gift For You, para recopilar información se implementarán instrumentos como información de fuentes secundarias, observación, encuesta a colaboradores de la empresa y sus Directivos, entrevistas no estructuradas. Para analizar la información se trabajará con indicadores y la elaboración de una matriz de riesgos.

1.7. 2. Limitaciones

En el desarrollo del presente estudio, se diagnosticará a la compañía Gift For You, sin embargo, existe limitación de banco de datos incompletos y no actualizados de las empresas dedicadas a la elaboración de regalos personalizados a nivel nacional de los últimos años; así como la información financiera de la empresa debido a la informalidad de su administración al iniciar su actividad económica.

Tabla 1.*Cronograma de actividades*

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
Introducción					
Capítulo I: Antecedentes del Problema					
1.1 Título del Tema					
1.2 Planteamiento del Problema					
1.3 Objetivos de la Investigación					
1.3.1 Objetivo General					
1.3.2 Objetivos Específicos					
1.4 Metodología					
1.5 Justificación					
1.6 Principales definiciones					
1.7 Alcances y limitaciones					
Capítulo II: Marco Teórico					
Capítulo III: Marco Referencial					
3.1 Reseña Histórica de la Organización					
3.2 Filosofía organizacional					
3.3 Políticas de Calidad					
3.4 Estrategias					
3.5 Diseño organizacional					
3.6 Productos y/o Servicios					
3.7 Diagnóstico de la organización					
Capítulo IV Resultados					
4.1 Marco metodológico					
4.2 Diagnóstico					
4.2.1 Matriz de riesgos de la compañía Gift for You					
4.3 Propuestas de mejora					
4.4 Mecanismos de control					
Capítulo V: Sugerencias					
4.5 Conclusiones					
INFORME FINAL					

Capítulo II: Marco Teórico

A fin de profundizar en el objeto del presente trabajo en relación con el desarrollo e implementación de un plan de mejora, es importante conceptualizar sus definiciones y orígenes para lograr que la compañía Gift for You, alcance el éxito.

2.1 Conceptualización de tópicos clave

2.1.1. Organización

Se refiere a un conjunto de personas que realizan actividades específicas para manteniendo un objetivo en común. Según Stoner *et al.* (1996) una organización representa “(...) dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p. 42). La cita subraya tanto la dimensión humana y social de toda organización, como el hecho de que ese trabajo asociado entre personas responde a objetivos concretos que se han delineado y que otorgan direccionalidad y sentido al funcionamiento organizacional.

Por este motivo, la coordinación de las personas en base a un propósito permite materializar resultados que individualmente no se podrían obtener, definiendo el trabajo organizacional. Asimismo, de acuerdo con Schermerhorn *et al.* (2005) “la organización se define como personas (...) que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un objetivo común” (pp. 211-212). Nuevamente aquí subyace la idea de que son los grupos humanos asociados en torno a fines específicos lo que conforma el núcleo de las organizaciones.

2.1.2. Estructura Organizacional

2.1.2.1 Teoría de la contingencia estructural. Parte de conformidad a lo suscitado en la revolución industrial a través de los procesos de manufactura del siglo XIX. Según Taylor (1911) la preocupación de aquella época fue encontrar estructuras organizativas de trabajo que impulsen una mayor producción con costos mínimos, de igual modo (p. 72). Es decir, ya desde entonces existe una mirada gerencial enfocada en la eficiencia, buscando formas más productivas de organizar el trabajo humano dentro del sistema industrial en expansión. Marín-Idarriaga y Cuartas-Marín (2014) resaltan una perspectiva similar al plantear que el análisis se realiza desde una visión normativa a través del fenómeno funcional mecánico (p. 163). En otras palabras, en esta teoría es necesario hacer más eficiente la producción industrial al gestionar el trabajo humano involucrado, para cumplir con las demandas crecientes de producción a bajos costos.

Donaldson (2001) citado por Marín-Idarriaga y Cuartas-Marín (2014) alega que no existe una sola manera para construir la estructura organizacional, ya que su diseño requiere de muchos factores contingente como el ambiente y la estrategia. Además, expuso que “La premisa fundamental de la teoría de la contingencia estructural es que el ambiente y otros factores situacionales impactan a la organización, por lo que ésta busca ajustar sus variables endógenas experimentando siempre diferentes formas de estructuración” (p. 157). Es decir, la organización debe ajustar sus parámetros internos de estructuración a las demandas situacionales que enfrenta, y por tanto existirán diversas configuraciones organizativas posibles y no una forma única de hacerlo. Esta flexibilidad y adaptación continua es lo que permite un alineamiento con su entorno cambiante.

El argumento de Donaldson (2001) con lo mencionado por Marín-Idarriaga y Cuartas-Marín (2014) en su teoría de sistemas, este autor determina que las estructuras organizacionales se definen como un conjunto de componentes intelectuales y técnicos que mantienen afectación por su problemática y entorno (p. 53). Dicho de otra manera, Donaldson plantea que estos dos componentes: intelectual y técnico interactúan configurando la estructura organizativa. Y el diseño específico de dicha estructura se ve afectada por factores contextuales, tanto problemas internos como demandas del entorno externo. Así, esta concepción concibe a la estructura organizativa como un sistema socio-técnico, donde aspectos humanos y herramientas materiales se articulan como un todo en permanente interrelación con el medio.

Por su parte Woodward (1965), argumentó:

(...) el diseño organizacional depende del tipo de tecnología adoptada y del grado de incertidumbre en la tarea, de manera que en empresas de producción unitaria (tipo taller), la menor previsión del comportamiento del proceso dará lugar a mayores niveles jerárquicos, en tanto que, en empresas de producción mecanizada y automatizada, existirá una mayor previsión del proceso por lo que las jerarquías disminuyen (pp. 119-120).

Este autor introduce dos dimensiones clave que en su perspectiva condicionan el diseño de las estructuras organizacionales, siendo estas: el tipo de tecnología utilizada por la empresa y el grado de predictibilidad de sus operaciones. Considerando que en empresas con procesos de baja predictibilidad (ej. talleres de producción unitaria), existe mayor incertidumbre sobre el comportamiento del sistema, por lo que requieren

estructuras más verticales y jerárquicas para coordinar las tareas. En cambio, en procesos de producción automatizada, al ser más previsibles, se pueden diseñar estructuras más planas y menos burocráticas pues el propio sistema tecnológico provee estandarización y control.

La elección de las distintas formas de organización y su complejidad fue expuesta por Lawrence & Lorsch (1967) donde exponen los siguientes argumentos:

- (i) La organización es un sistema abierto conformado por una serie de partes que se subdividen y que luego en su operatividad deben acoplarse para buscar su adaptación al ambiente externo.
- (ii) La subdivisión del sistema y la necesidad de ajuste llevan al estudio de las variables de diferenciación (subdivisión jerárquica y funcional) e integración (coordinación)
- (iii) La existencia de un mayor grado de diferenciación (sobre todo en las empresas más grandes), propiciará conflictos periódicos
- (iv) Las múltiples y diversas condiciones externas a la organización, van a requerir características organizativas disimiles.
- (v) El diseño de una organización que responde a las demandas ambientales (pp. 23-24).

Estos autores resaltan diversas características que debe tener la organización. Primero, se las concibe como sistemas abiertos, conformados por distintos subsistemas o áreas que se interrelacionan y que deben adaptarse a las demandas del entorno para funcionar de manera coordinada. Segundo, en dicho proceso de subdivisión en áreas

especializadas (diferenciación) es necesario a su vez integrarlas, gestionando la interdependencia entre funciones diversas. Tercero, si existe mayor diferenciación, pueden emerger conflictos entre áreas por falta de cohesión. Por este motivo, como cuarto punto se debe considerar que las múltiples contingencias ambientales, se precisan a manera de estructuras internas con características también diversas. Así, el diseño estructural debe gestionar la complejidad interna pero respondiendo a condiciones externas cambiantes.

Por otra parte, según Blau (1970) el tamaño de la compañía es un factor muy importante en la estructura organizacional y determina que “Dentro de los factores contingentes que influyen en el diseño organizacional, el tamaño ha sido considerado como una de las principales variables a analizar y controlar en los estudios de diseño organizacional (...)” (p. 202). La cita sugiere que el tamaño no es un aspecto menor, sino que ejerce una influencia crítica que debe evaluarse y manejarse de modo activo en cualquier proceso de diseño organizacional.

El crecimiento en escala trae consigo mayor complejidad en la coordinación de tareas y equipos, en los flujos de información y comunicación, en los mecanismos de integración necesarios. Ello obliga a realizar ajustes en la diferenciación de unidades, niveles jerárquicos, distribución de roles y procedimientos formalizados.

La introducción de esta variable representa un gran aporte en el análisis ya que presupone que mientras más grande sea la compañía, existe mayor riesgo de que la estructura organizacional tienda a presentar inconvenientes en cuanto a niveles de jerarquía y operatividad; no obstante, para empresas medianas y pequeñas el riesgo de fallos en su estructura podría ser motivo de cierre de operaciones.

De igual modo Chandler (1971) advierte que "...pueden existir diversos factores que pueden incidir directamente en la estructura organizacional de una empresa, considerando uno de ellos el factor diversificación" (p. 52). El incremento del portafolio de productos, ligado a nuevas estrategias de venta, conlleva ampliar funcionalidades clásicas, que generaría subdivisiones estructurales e incrementar el riesgo de ineficiencia en sus procesos.

Por otra parte, Hage (1965) expuso que la estructura organizacional se refiere a la división del trabajo, e identifico las siguientes variables:

- (i) La complejidad, referente a la especialización de tareas;
- (ii) La centralización, atinente a la proporción de trabajadores que participan en la toma de decisiones
- (iii) La formalización, correspondiente con la discrecionalidad permitida al trabajador según la codificación del trabajo
- (iv) La estratificación, relativa a las posiciones jerárquicas o diferenciación vertical (p. 292).

Tomando en cuenta a este autor, se determina que la estructura organizacional puede comprenderse a partir de cómo se configuran ciertos aspectos clave en torno a la división del trabajo al interior de una entidad: la especialización de funciones en unidades diferenciadas (complejidad), el nivel de participación del personal en la toma de decisiones (centralización), el grado en que los procedimientos están estandarizados restringiendo la discrecionalidad individual (formalización), y la cantidad de estratos jerárquicos existentes entre la alta dirección y los niveles operativos (estratificación).

Evaluando el diseño estructural desde estas dimensiones se observa cómo una organización separa, distribuye, ordena y coordina las tareas entre sus participantes, definiendo parámetros de interacción formal que permiten luego la integración de dichas actividades fragmentadas para poder operar como una entidad cohesionada.

Finalmente, Channon (1973) y Heiser (1976) citados por Taylor y Francis (1976) demostraron que a largo plazo la correlación estructura-estrategia se integra y consolida ya que las empresas basan su giro comercial en la diversificación y transformación de nuevas jerarquías y funcionalidades (p. 110). Es decir, en la medida que las compañías diversifican, amplían sus operaciones hacia nuevos dominios de actividad, o transforman aspectos claves de su operación, esto deriva también en el ajuste correlativo de componentes estructurales que permitan viabilizar esos giros estratégicos.

Se modifican entonces las unidades funcionales, posiciones directivas, relaciones de autoridad, parámetros de coordinación formal, etc. para volver más efectiva la implementación de la renovada orientación estratégica que adopte la firma.

2.1.2.2. Cultura Organizacional. El fundador indiscutible del precepto de administración empresarial moderna es Ansoff (1968), quien determinó que la cultura es fundamental en una estructura organizacional eficiente. Además, propuso metodologías cualitativas y cuantitativas que concentran su finalidad en resolver problemas estratégicos desde una visión global.

El autor reconoce que una organización conseguirá sus metas y objetivos a través de una cultura organizacional basada en un clima organizacional óptimo.

Según Gómez y Rodríguez (2013), Ansoff propone siete atributos imprescindibles en una estructura organizacional:

1. Valores gerenciales, - Se refiere a la operatividad de la empresa de acuerdo con sus características.

2. El foco de la conducta. - Se refiere a la importancia de resaltar los eventos internos de la empresa, se basa en una evaluación interna del ambiente laboral.

3. Gatillador de respuesta organizacional cambio, se refiere a los eventos que reflejan respuestas inmediatas organizacionales, considerando incentivos en cada nivel en la estructura interna de la empresa

4. Reacción al cambio, se refiere a la reacción en la estructura organizacional frente al cambio de cualquier índole

5. El dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción. Este precepto tiene relación a acontecimientos pasados que permitan la mejora de procesos internos

6. La propensión al riesgo en la elección de alternativas. - Este atributo se refiere al análisis en la toma de decisiones en cuanto al nivel de riesgo que la organización acepta.

7. Metas de respuesta, que se refiere a la proyección de metas medibles por niveles de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa (pp 14-15).

Los siete atributos que Ansoff considera indispensables al configurar la estructura de una organización apuntan a definir ciertos rasgos centrales tanto en la esfera operativa y de gestión como en las capacidades estratégicas y de transformación que debe poseer la entidad.

Entre estos atributos se destacan la pauta de valores que encauzan las decisiones gerenciales, la comprensión profunda de los procesos internos, la predisposición al cambio activo ante contingencias, la evaluación de múltiples alternativas estratégicas, la definición de una postura frente al riesgo, y el establecimiento de metas diferenciadas acordes al diseño jerárquico interno.

Constituyen un conjunto de factores cardiales que otorgan a la organización una orientación táctica y estratégica, a la vez que capacidades adaptativas para responder de forma versátil y ágil frente a las transformaciones contextuales. Su incorporación en la arquitectura estructural interna es vista como fundamental por el autor para contar con una entidad coordinada, flexible y con direccionalidad focalizada.

2.1.3. Planificación

Dentro de los principales autores que definen el concepto de planificar o planificación son Igor Ansoff y Drucker, mismos que otorgaron una visión más modernizada sobre la importancia de la planificación en los negocios, que involucra la toma de decisiones en temporalidad actual, para la consecución de metas en un tiempo futuro, las cuales pueden ser a corto o largo plazo.

2. 1.4. Teoría de la Planificación

Según Molins (1998) la Teoría de la Planificación se considera como la ciencia de la praxis colectiva y eficaz que basa su fundamentación en principios (p. 52). En otras palabras, enfatiza su aplicación al ámbito de la práctica, es decir, a la ejecución de planes y proyectos reales. También destaca el carácter colectivo de dicha praxis, señalando que la planificación no se limita a individuos aislados sino que involucra la coordinación de múltiples actores.

Según Friedmann (1963) en su obra “La vocación de la Planificación”, la planificación puede mantener dos aristas que se interponen, las cuales son, desde el aspecto técnico, un medio que conlleva a la consecución de una meta (p. 67). Por otra parte, considerando el panorama ideológico, la planificación puede ser considerada como un mecanismo para lograr el cambio de un sistema establecido.

La Teoría de la Planificación es una teoría teleológica finalista y mantiene como eje central la administración y la capacidad de la empresa en determinar, controlar y medir sus actividades de manera eficiente

2. 1. 4. 1. Origen y naturaleza de la planeación. La planificación representa un concepto antiguo como el hombre y sus orígenes, considerando que la aplicación de este fue la base para la supervivencia en su edad primitiva, ya que, por ejemplo, actividades de cacería y recolección de alimentos requerían un margen de error mínimo, por tanto, era imprescindible la organización, imaginación e implementación de responsabilidades para conseguir un solo objetivo. La planificación en aquella época debía ser ejecutada sin error alguno, ya que, de suscitarse, podía ser motivo de perder la vida.

La planeación a lo largo de la historia se ve reflejada en majestuosas obras como infraestructuras, ciudades antiguas, vías, puentes, murallas etc.; por tanto, para alcanzar objetivos reales, es imprescindible llevar a cabo procedimientos de organización eficaz.

Para el hombre moderno la planificación constituye un pilar fundamental para la resolución de problemas e implementación de procedimientos orientados a generar cambios; no obstante, es común que en empresas se presenten deficiencias que no les permitan alcanzar sus metas.

2. 1. 4. 2. Corrientes teóricas. La teoría de la planificación mantiene como eje central tres corrientes teóricas: administrativa, de sistemas y de cambio.

Corriente administrativa. Esta corriente mantiene como referente a Henry Fayol basándose en que la planificación se encuentra a cargo del administrador y mantiene las siguientes etapas:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Coordinación
- Dirección y Control

La corriente Administrativa escoge un objetivo y a posterior determina alternativas de acción, para finalmente decidir el mecanismo de aplicación. Presenta las siguientes perspectivas:

- Operacional
- Estratégica
- A largo Plazo

Corriente de sistemas. Esta corriente mantiene como representantes a Sachs y Delgado, Ackoff, Serna y Negroe y se basa en la teoría General de Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy (1999), la cual determina:

la ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente (...) el físico, el biólogo y el científico social están encapsulados en sus universos privados... (sin embargo) parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de tipo determinado, sin importar las propiedades particulares del sistema, ni de los participantes (p. 12).

La corriente de sistemas adopta esta perspectiva holística para entender a las organizaciones como sistemas integrados por distintos subsistemas interrelacionados. De este modo, busca estudiar los principios comunes subyacentes a los sistemas para obtener conocimientos de validez general sobre su funcionamiento, aplicables a organizaciones de todo tipo.

Esta teoría se aplica en administración considerando el modelo de Entrada y Salida conceptualizando a un sistema de acuerdo con lo siguiente:

- El Medio
- Insumos
- Proceso de Transformación
- Producto del Proceso
- Disturbios Internos y externos (Bertalanffy, 1999, p. 13)

Corriente de cambio. Esta corriente mantiene como referente principal a John Kotter y se orienta a la generación de actividades nuevas y basa su sistema en las siguientes etapas:

- Aparición de la escuela de desarrollo organizacional

- Movimiento de la escuela de calidad
- Aprendizaje y manejo de competencias para usar la tecnología (Kotter, 1999, p. 41)

Así, la gestión del cambio busca introducir innovaciones de manera proactiva. Kotter plantea efectuarlo en etapas: generar urgencia, conformar una coalición, crear una visión, comunicarla, empoderar a otros para actuar, consolidar mejoras y afianzar el cambio. El objetivo es adaptar la organización flexiblemente a nuevos contextos competitivos.

2. 1. 5. Estrategia

Según la Real Academia Española de la Lengua [RAE] (2023), la palabra estrategia viene “del latín “strategia” y el griego “strategos” cuyo concepto se ata al arte de dirigir operaciones militares, asimismo, define como un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento”. Así, enfatiza el carácter dinámico y adaptativo de toda planificación estratégica eficiente a la hora de determinar cursos de acción conforme evolucionan las coyunturas particulares de cada situación. Destaca entonces su utilidad para optimizar decisiones en distintos ámbitos más allá del militar del cual procede desde su etimología.

Por otro lado, podemos definir a la estrategia, como el conjunto de acciones o tareas las cuales permitirán cumplir el objetivo planteado, con mayor eficiencia optimizando los recursos disponibles.

En 1962, el Profesor de Historia de Negocios de la Universidad Harvard, Alfred Chandler Jr., planteó otra definición sobre el concepto estrategia alegando que la “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (Chandler, 1971, p. 54).

Adicionalmente, enfoca su teoría en la estructura organizacional que establece relación entre los recursos y capacidades de una compañía/ empresa, las oportunidades que a ésta se le presentan y podría aprovechar, y finalmente, una estructura idónea que le permite a la empresa maximizar resultados.

Posteriormente, en 1965 el Profesor Igor Ansoff, más conocido como el padre de la gestión estratégica, efectúa un análisis sobre estrategias corporativas enfocado a la optimización de recursos, a fin de mejorar sus procesos y prácticas para crecer y posicionarse en el mercado.

Conjugando los referidos conceptos o definiciones, es posible conceptualizar la planificación estratégica como una herramienta que permite definir procesos, tareas y decisiones, enfocadas al cumplimiento de uno o varios objetivos para una empresa, en un tiempo determinado.

La toma de decisiones, asimismo, está ligada a la aplicación de estrategias, análisis de indicadores internos y externos, utilización de recursos, entre otros; que permitan ubicar a la empresa en el futuro deseado, es decir, en función de su misión y visión, lo cual deberá plantearse en el plan estratégico.

Conforme definición del Docente Víctor Plaza Vidaurre de la Universidad Continental (2019):

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual se implementan los planes operativos para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Es por ello su vital importancia, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido.

Plaza enfatiza lo fundamental de contar con esta hoja de ruta detallada que canalice todos los esfuerzos de forma alineada, pues sin ella, en mercados complejos

donde se compite por la preferencia de los consumidores, es casi imposible materializar los objetivos organizacionales. El planeamiento estratégico es así la guía que permite ejecutar estrategias de modo sistemático.

A fin de establecer los conceptos idóneos para el desarrollo del trabajo actual, es importante definir a *la empresa*. Dicha palabra tiene su origen en el derivado *imprender* que significa *comenzar*, según la RAE (2023), en el cual también refleja el siguiente significado “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. De este modo, la cita delimita las nociones centrales que caracterizan a toda empresa: una organización productiva, ordenada mediante cierta estructura y procesos internos, que funciona en base a relaciones de intercambio comercial en un contexto económico más amplio.

El énfasis en el carácter organizado y en la dimensionalidad económica de sus operaciones son los ejes principales en esta conceptualización de empresa. Según el autor Sallenave (2002), enfocado a una empresa “económica”, refiriéndose a aquella que “...busca la rentabilidad del patrimonio por medio de la producción de bienes y servicios con miras a obtener utilidades” (p. 23). El citado autor hace hincapié en el conocimiento de la empresa y cómo se la ve a futuro, analizando sus herramientas, técnicas, procesos y funciones, lo que va más allá, únicamente de los conceptos contables o financieros a los que estamos acostumbrados.

Así pues, determina que el conocimiento o descubrimiento de los conceptos, herramientas y técnicas implementadas en la administración de una empresa, permitirá un mejor control de esta y por tanto definir la *Acción empresarial*.

La acción empresarial se entiende como las definiciones o planteamientos que se proponen como estrategia de mejora en el funcionamiento y operatividad en el día a día, hasta llegar a ver a la empresa del futuro que se plantea a través de la visión.

Dichos planteamientos deberán considerar al menos 3 aspectos: el estratégico, el organizacional y el psico-sociológico.

El aspecto estratégico tiene que ver con los objetivos que se pretende cumplir y las acciones a ejecutar para tal efecto.

El aspecto organizacional hace relación a la estructura, los procesos y las funciones que cada área desempeñaría en busca de los objetivos planteados; y el aspecto psico-sociológico obedece al análisis de los individuos que participan en la unidad y sus diferentes intereses.

En el caso del Gerente General de una empresa, constituye el ser responsable de establecer las estrategias para la misma, para lo cual requiere desempeñarse como “líder, organizador y estratega” (Sallenave, 2002, p. 11). Como líder debe influir positivamente en su equipo para orientarlos hacia la visión, misión y objetivos; como organizador, encargarse de diseñar la estructura, procesos y recursos de la empresa para hacer viable la estrategia; y como estratega, visualizar escenarios futuros e identificar los caminos que permitan adaptar y posicionar competitivamente a la compañía en un entorno cambiante.

Esta triada de roles resulta entonces clave en la labor del gerente general, quién como máxima autoridad ejecutiva, tiene la responsabilidad indelegable de trazar el rumbo estratégico que seguirá la organización para cumplir sus metas de negocio.

Finalmente, considerando la fundamentación en cuanto a planificación, estrategia y organización, el presente trabajo considera además como base teórica la

conceptualización de demanda, por cuanto, el análisis de este factor incide directamente en el alcance apropiado de los objetivos de la compañía y su posición en el mercado.

2. 1. 6. Demanda

De acuerdo con Keat y Young (2004), la demanda ya sea esta de un bien o servicio es definida como “Las cantidades de un bien o servicio que la gente se encuentra dispuesta a comprar a distintos precios dentro de un cierto periodo, al mantenerse constantes otros factores distintos al precio” (p. 13). Es decir, una persona se encuentra preparada para adquirir un bien o servicio considerando que mantiene una preferencia determinada, como a su vez, el poder adquisitivo para obtenerlo.

Mankiw *et al.* (2007) aporta a la anterior definición, alegando el concepto demanda se refiere a “La cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar” (p. 49). Por tanto, se torna evidente que el proceso dependerá de varios factores predominando el precio y preferencias específicas que permitan satisfacer las necesidades de un grupo objetivo.

Otro autor que resulta importante destacar es Marshall (1890), puesto que agrega que “la demanda es un precepto que depende de variaciones en cantidades y precios de un bien o servicio considerando como base su ingreso real, por tanto, la capacidad adquisitiva de un individuo es imprescindible en el proceso” (p. 411). Es decir, explica la demanda como una pauta o patrón sujeto a variaciones conforme fluctuaciones en la cantidad ofrecida y el precio de productos en el mercado. Indica además que subyace a ello la capacidad de compra de las personas en función de sus ingresos efectivos.

2. 1. 7. Mercado

En primer lugar, se debe considerar la perspectiva planteado por Escribano Ruiz *et al.* (2014) quienes consideran que el mercado “es un conjunto de personas, individuos

u organizados, que necesitan un producto o servicio determinado, que desean comprarlo y que tienen la capacidad económica y legal para adquirirlo" (p. 14). Esta cita señala que lo constituyen tanto individuos aislados como organizaciones, unificados por ciertas necesidades y deseos de consumo hacia bienes concretos.

Indica además que deben contar con solvencia económica y la posibilidad legal de efectuar dichas operaciones comerciales. Así, la noción de mercado involucraría: 1) a compradores potenciales con interés en adquirir, 2) productos y/o servicios que satisfagan requerimientos, y 3) capacidad de pago para realizar compras, por parte de personas o entidades.

De acuerdo con Ramírez Monroy (2019) la definición de mercado se refiere a

...el producto o grupo de productos, y el área geográfica en la cual, un bien es producido o vendido tal que, una firma hipotética que maximiza ganancias no sujeta a regulación de precios, que fuese la única presente en el mercado impusiese por lo menos un aumento en el precio, pequeño pero significativo y no transitorio (p. 3).

Es decir, un mercado compagina un proceso sistemático de intercambio de bienes y servicios considerando como punto de equilibrio el precio y cantidad en cuestión, por lo cual, representa un medio para cumplir de manera adecuada con las necesidades que posee una sociedad en específico.

También se debe traer a colación a la definición de mercado planteada por Stanton *et al.* (2007) quienes acotan que se refiere a "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" (p. 320). Esta perspectiva comprende al mercado desde el comportamiento y atributos constitutivos de quienes son potenciales compradores, más allá de los propios productos transados.

Un mercado contiene agentes de compra que poseen necesidades insatisfechas las cuales podrán ser cubiertas mediante su capacidad de pago de acuerdo con sus preferencias específicas (demanda). Por otra parte, un mercado posee agentes de venta que mantienen un determinado producto a comercializar a través de procesos de intercambio (oferta).

2.2. Importancia de los Tópicos clave

El análisis de los tópicos se basa en la estructura teórica objeto del presente trabajo, lo cuales son:

- Estructura Organizacional
- Cultura Organizacional
- Planificación
- Estrategia

A lo largo de la historia existen varios autores y teorías que mantiene relación directa con los preceptos en mención tales como:

- Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff
- Anthony G. Athos & Richard T. Pascale
- Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman
- Framework de Terrence A. Deal & Allan A. Kennedy
- Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede
- Propuesta de Cultura Organizacional y Liderazgo de Edgar H. Schein

Respecto del análisis individual efectuado, se evidencia que la teoría que abarca el análisis y metodología global es la de Ansoff

2.3. Análisis Comparativo

Tabla 2.

Análisis comparativo de teorías

Autor	Concepto	Teoría Desarrollada	Temporalidad	Similitud	Ventajas	Desventajas
Pau Molins	Planificación	Teoría de la Planificación	1998	Planificación	Principios	Visión Externa
Milton Friedman		Vocación de la Planificación	1970	Planificación	Planificación	Mala orientación de metas
Henry Fayol		Teoría de la Administración	1916	Planificación	Alternativas de Acción	Visión Interna
Ludwig von Bertalanffy		Teoría General de Sistemas	1968	Planificación	Especialización	Visión General
John Kotter		Teoría del cambio	1995	Planificación	Evolución	Tecnología
Igor Ansoff	Estrategia	Estrategias Corporativas	1965	Estrategia	Optimización de Recursos	Rentabilidad
Jean Paul Sallenave	Empresa	Planeación Estratégica	2002	Estrategia	Rentabilidad	Recursos
Frederick Taylor	Estructura Organizacional	Teoría de la contingencia estructural	1911	Estrategia	Tecnología	Costos
Channon		Correlación estructura-estrategia	1973	Estrategia	Diversificación	Temporalidad
Dyas & Thang Heiser		Correlación estructura-estrategia	1976	Estrategia	Transformación	Temporalidad
Ansoff H	Cultura Organizacional	Administración Corporativa	1968	Estrategia, Planificación	Estructura, evaluación, cambio, alternativas, riesgo	

2.4. Análisis Crítico

Respecto de la comparación de las principales teorías analizadas se evidencia que existe una correlación en conceptos de planificación y estratégica bajo temporalidades entre 1911 y 2022; no obstante se evidencia que las teorías y autores analizados mantienen desventajas en cuanto a análisis de visión, orientación, costos, temporalidad, entre otros; no obstante, el autor Ansoff H a través de sus preceptos de cultura y estructura organizacional evidencia que es el destacado en cuanto a los objetivos del presente estudio.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1. Reseña histórica de la organización

La compañía Gift for You es una pequeña empresa constituida en diciembre de 2019, dedicada a la elaboración de regalos personalizados, así como regalos corporativos de oferta al público quiteño – ecuatoriano, principalmente.

Esta idea nace del sueño de tres hermanos por tener su propia empresa, inicialmente la misma partió de la elaboración de detalles personalizados en prendas como camisetas o sudaderas que a través del diseño y estampado, plasme esa conexión entre 2 o más seres que se quieren, pueden ser familias, parejas, amigos.

Al emprender sus actividades en el mes de diciembre, un mes de alta demanda a nivel nacional, por no decir mundial, las prendas ofertadas tuvieron bastante acogida, pues la estrategia fue partir en vísperas de Navidad y Año Nuevo, días de mucho sentimentalismo, de compartir familiar, de reencuentros, entre otros; por lo que se elaboraron regalos personalizados que incluían una prenda que identificaba al círculo familiar o romántico, principalmente.

Ésta nueva idea, de colocar una prenda con un diseño totalmente personalizado por un ser querido, permitió que Gift for You tuviera un excelente punto de partida, logrando la compra de maquinaria propia que permitiría una producción directa, sin intermediarios.

Adicionalmente, las destrezas y habilidades de estos 3 hermanos que se conjugaron para la creación de este emprendimiento facilitó enormemente la estructuración de la compañía pues contaba con una administradora financiera, un diseñador gráfico y publicista; y una comunicadora social, quienes con una gran visión

lograron implantar sus productos diferenciados del resto existentes en el mercado, elaborados a mano, con un valor agregado de personalizar una prenda para su persona especial, incluido en una caja de sorpresas única.

Poco a poco, potenciaron sus habilidades adquiriendo educación en arreglos florales, con globos y manejo de redes sociales, con el propósito de conservar un mayor alcance dentro del mercado quiteño y en relación tanto con las necesidades como los requerimientos de sus usuarios.

La llegada de la pandemia por el coronavirus fue algo que aportó al despunte de la empresa, pues el confinamiento fue cercano al día de la madre, existiendo todo un país confinado, miles de familias distanciadas, por lo que fue la oportunidad perfecta para darse a conocer a través del uso de redes sociales, llegando a más sectores de la ciudad hasta los valles, centro y norte de la ciudad, ampliando el mercado objetivo hacia un segmento económico de clase alta.

3.2. Filosofía organizacional

A continuación, se describe la misión, visión, valores y políticas de calidad de la compañía Gift For You:

3.2.1. Misión

Contribuir a mejorar las relaciones interpersonales mediante obsequios característicos que demuestren y evidencien la importancia de un ser querido.

3.2.2. Visión

Posicionarse como una empresa líder en creación de regalos personalizados con demanda en todo el Ecuador, brindando la mejor experiencia en el ámbito innovador y satisfaciendo las necesidades específicas de cada cliente.

3.2.3. Valores

Los valores que se practican en la compañía son:

- Integridad
- Transparencia
- Liderazgo
- Innovación
- Respeto
- Comunicación
- Ética

3.2.4. Políticas de Calidad

Mantener un control estricto de calidad considerando un proceso interno de aprobación mediante tres filtros previo el despacho del producto final.

Mantener un control estricto de calidad en los insumos a utilizar considerando precios finales en compras a gran escala.

Innovar en cuanto a nuevos diseños y estilos de regalos destinados a las necesidades de cada mercado objetivo.

Cumplir con estándares de puntualidad en la entrega de productos para satisfacer la necesidad del cliente.

3.2.5. Estrategias

Posicionamiento Competitivo. Posicionarse como la primera opción en brindar servicios de regalos personalizados en Quito mediante precios competitivos y una amplia gama de productos.

Oferta Individualizada. Brindar y cumplir adecuadamente con las necesidades específicas de uno o varios clientes, las cuales están plasmadas en un trato individualizado a través de insumos y materia prima de alta gama.

Captaciones nuevos clientes. Obtener excelencia operacional a través de canales electrónicos establecidos mediante redes sociales, con el fin de captar nuevos clientes.

Publicidad. Efectuar publicidad vía redes sociales, afiches físicos y obsequios sin costo, con la finalidad de llevar a cabo una campaña masiva para la diversificación de la marca.

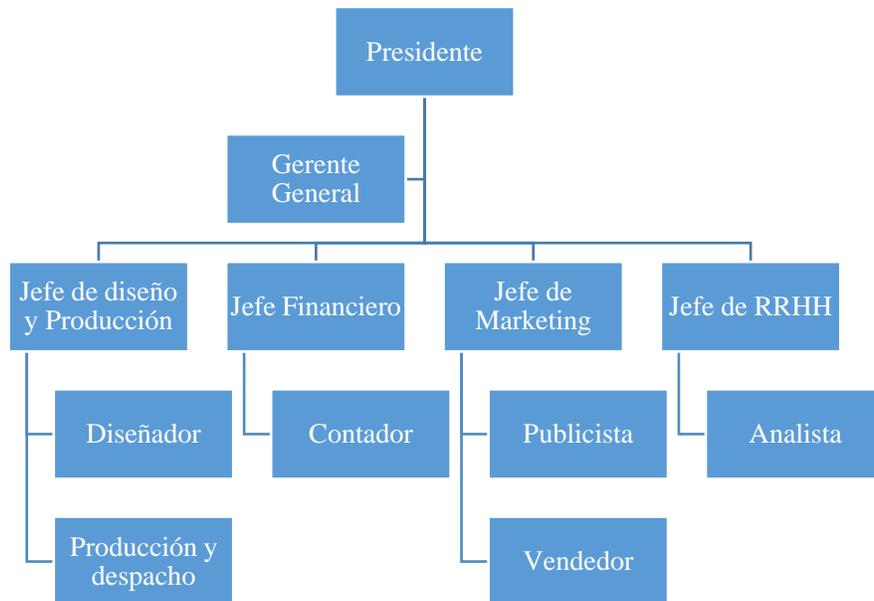
Sostenibilidad comercial. Instaurar un segmento comercial sostenible basado en la cultura del amor y amistad que permita generar un valor agregado en los regalos a ofertar.

3.3. Diseño organizacional

La compañía Gift for You, cuenta con la siguiente estructura organizacional para el desarrollo de sus actividades:

Figura 1.

Organigrama actual Compañía Gift for You



Nota. La compañía cuenta con la colaboración de 12 integrantes entre personal gerencial, directivo y operativo.

La estructura organizacional de la compañía está dividida entre los altos mandos, tomadores de decisiones, el área administrativa y el área operativa. Tenemos en la cabeza de la organización al presidente, seguido del Gerente General, quien está a cargo del monitoreo y control de la operación de la compañía.

En el área operativa o de producción, se halla la Jefatura de diseño y producción, cuyos procesos abarcan desde la toma de pedidos, la producción hasta el despacho y entrega al cliente final.

En el área administrativa ubicamos a la Jefatura financiera, contable; a la Jefatura de Marketing, que se encarga de la promoción y ventas; y finalmente la Jefatura de Talento Humano.

3.4. Productos y/o Servicios

La compañía Gift for You mantiene un catálogo de productos distribuidos en segmentos acorde a las necesidades de sus consumidores:

3.4.1. Productos

Dentro de los productos se detallan de manera general los siguientes:

Prendas con estampados personalizados. Dentro de este segmento la compañía trabaja bajo dos modalidades, la una mediante existencias de un pequeño inventario para aquellas cajas de regalo que incluyen una prenda personalizada; y la otra que atiende únicamente los pedidos de sudaderas o *hoodies*, que son personalizados totalmente desde su confección, hasta diseño y estampado, diferenciando a la compañía de la competencia por el valor agregado que se brinda al cliente. Los precios de estos productos varían desde los USD. 25 hasta los USD. 35 por unidad.

Cajas de regalo con productos personalizados para hombres, mujeres y niños. Estos productos son muy diversos por lo que pese a la personalización que ofrece la compañía, se pretende variar el contenido de acuerdo al requerimiento del cliente, o de acuerdo al género del receptor, es decir se puede variar colores o intercambio de insumos que no alteren los costos del producto, a fin de estandarizarlos de manera que se pueda manejar un inventario y opciones limitadas que por una parte garanticen la personalización del obsequio, pero que no se dificulte la producción. Los precios de las cajas de regalo fluctúan desde los USD. 15 hasta los USD. 65.

3.4.2. Servicios

Esta empresa ofrece como principal servicio la decoración de eventos.

Servicio de decoración de eventos: Éste es un servicio implementado durante el último año de la empresa, de igual manera distinguido por la personalización que se ofrece al cliente para la decoración de sus eventos con arreglos elaborados a mano con globos principalmente y otros detalles. Los precios del servicio en este caso varían dependiendo del tamaño y complejidad de los arreglos, así como del material impreso y demás que pueda requerirse para la entera satisfacción del cliente. El precio base de una decoración estándar es de USD. 80.

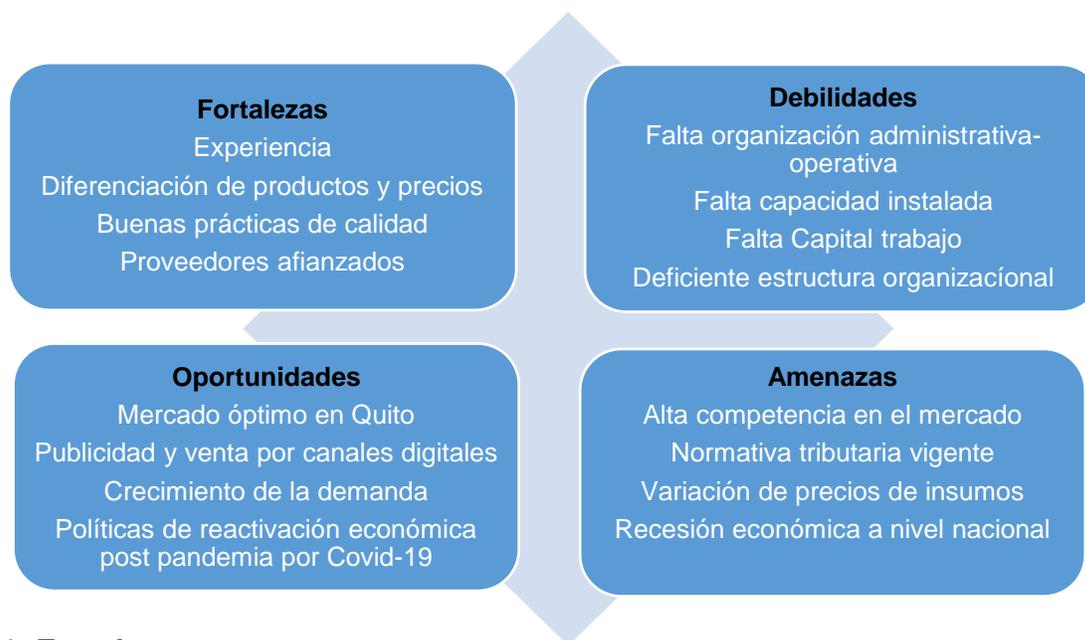
3.5. Diagnóstico organizacional

La compañía Gift For You Cía. Ltda. en tan solo 3 años ha logrado posicionarse como una microempresa con ventas de \$ 39,302 al año, y un crecimiento por periodo promedio del 12%, considerando que su línea de productos ha satisfecho el mercado interno de la ciudad de Quito de manera competitiva, no obstante, en reiteradas ocasiones varios pedidos han sido declinados por falta de organización administrativa – operativa, por lo cual, la compañía se encuentra perdiendo un promedio de 17% de ventas por la falta de planificación, ocasionando inconvenientes internos del personal a cargo junto con un desgaste y desapego de la marca en el mercado nacional.

Pese a las limitaciones y debilidades de la compañía, ésta se ha mantenido posicionada en el mercado debido a la diferenciación de productos y precios que ofrece a los consumidores.

Figura 2.

Análisis FODA de la compañía Gift for You



3.5.1. Fortalezas

Experiencia. Los colaboradores de la compañía Gift For You cuentan con experiencia en el ámbito de sus funciones. Por ejemplo, el personal encargado del armado y elaboración de los regalos personalizados son hábiles, capacitados en temas de decoración, arreglos flores y con globos, colorimetría. El personal a cargo de la imagen y diseño cuenta con instrucción formal de tercer nivel. Finalmente, el personal administrativo, cuenta con experiencia en gestión empresarial, y afines como contabilidad y finanzas.

Diferenciación de productos y precios. La empresa oferta al público productos diferenciados de la competencia, en cuanto a diseño y presentación, en donde la personalización juega un papel importante, considerando que es un valor agregado muy bien valorado por los clientes.

Buenas prácticas de calidad. Los productos que ofrece la compañía mantienen un nivel riguroso de control de calidad, principalmente respecto al manejo de las prendas de vestir y alimentos, denotando esmero en cada detalle.

Proveedores afianzados. La compañía cuenta con un número pequeño de proveedores – fabricantes desde su constitución, mismos que han adoptado políticas de afianzamiento, manteniendo disponibilidad de insumos, calidad y precios convenientes.

3.5.2. Oportunidades

Mercado óptimo en Quito. Una de las oportunidades de la compañía es que el mercado de los regalos en la ciudad de Quito es bastante amplio y existe alta demanda, pues la tendencia a regalar obsequios personalizados ha incrementado en la ciudad en la que se creó y desempeña la misma.

Publicidad y venta por canales digitales. El uso de los canales digitales como uso de las redes sociales, internet y telefonía móvil, se ha convertido en una nueva modalidad de venta y atención personalizada para los clientes, lo cual genera a su vez fidelización de estos, pues existe una pronta atención y comunicación directa con el público.

Crecimiento de la demanda. El alcance que ha tenido la compañía a través del uso de redes sociales y tecnología ha permitido un crecimiento de la demanda de los productos ofertados, inclusive a nivel nacional, aunque en un menor número.

Políticas de reactivación económica post pandemia por Covid-19. Los decretos ejecutivos emitidos por el Gobierno durante y al finalizar la pandemia, han

permitido que la compañía cuente con acceso a financiamiento, e incentivos en el pago de tributos como el impuesto al valor agregado IVA.

3.5.3. Debilidades

Falta organización administrativa-operativa. La compañía no cuenta con procesos ordenados definidos en la producción y despacho de los productos, existe cruce de funciones lo cual en ocasiones, duplica la fuerza laboral lo cual incide directamente en la rentabilidad de las ventas.

Falta capacidad instalada. La empresa se constituyó inicialmente como un emprendimiento por lo que no cuenta con maquinaria suficiente para atender con mayor agilidad a la demanda, adicionalmente, la falta de planificación para los mantenimientos preventivos de la maquinaria existente también ha ocasionado inconvenientes y pérdidas de ventas.

Falta Capital trabajo. La falta de financiamiento en el sistema financiero ecuatoriano por falta de garantías reales ha impedido que la compañía tenga acceso a créditos para inversión en maquinaria y personal.

Deficiente estructura organizacional. La carencia de una adecuada estructura organizacional, además de la definición de funciones y procesos en la compañía, se considera la principal debilidad, pues es lo que ha causado los inconvenientes en las demoras en la producción, la no disponibilidad de insumos para atender pedidos, descoordinación en las entregas a domicilio entre otras, que afectan la utilidad y a la reputación de la empresa.

3.5.4. Amenazas

Alta competencia en el mercado. Al popularizarse la tendencia del público hacia los regalos personalizados, la competencia para la compañía Gift For You ha incrementado considerablemente en el mercado, principalmente éste incremento se ha dado a partir de la pandemia por el coronavirus en los años 2020 al 2022, en los cuales por el aumento del desempleo, muchas personas vieron al servicio de los regalos personalizados con entregas a domicilio, como una alternativa de empleo y obtención de recursos.

Normativa tributaria vigente. Un factor que se ha identificado es el alza de precios de algunos insumos utilizados en los regalos que oferta la empresa, por el incremento de aranceles a las importaciones, debido a la crisis económica por la pandemia de Covid-19 y la Guerra entre Rusia y Ucrania que tuvo un alto impacto mundial y nacional.

Variación de precios de insumos. Como se menciona en el apartado anterior, el alza de precios se vio reflejada principalmente en los productos que se importan, así como en las materias primas a causa de la pandemia y guerra de Rusia y Ucrania principalmente.

Recesión económica a nivel nacional. En el Ecuador, existieron factores adicionales a la pandemia por COVID -19, como los paros nacionales debido a la inestabilidad de los Gobiernos de los años 2019 y 2021, o cual agravó la crisis económica nacional, esto ha ocasionado el incremento de la inseguridad en el país, incremento del desempleo y falta de liquidez en la economía, lo que afecta directamente en la posibilidad de la población en general para adquirir los productos de la empresa Gift For You, debido a que no son productos de primera necesidad, la demanda podría disminuir.

Capítulo IV: Resultados

4.1 Marco metodológico

El proceso de implementación del plan de mejora contempla el análisis tanto de la situación interna como del entorno externo de la organización, con la intención de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales deben monitorearse de manera periódica a fin de identificar, anticipadamente, aquellos cambios que puedan representar potenciales impactos internos y externos, para así encaminar y esclarecer la definición o redefinición de estrategias y sus planes de acción, según corresponda.

Esta fase hace referencia al análisis del contexto actual en el que opera una empresa, lo que implica revisar exhaustivamente todos los factores y herramientas que configuran dicho entorno organizacional.

Para el levantamiento del referido análisis, se efectuaron reuniones de trabajo coordinadas con representantes de los diferentes departamentos o jefaturas que integran la empresa, para conocer las limitaciones, problemáticas y debilidades que tienen en los procesos, con lo cual se determinarían las prioridades para el mejoramiento progresivo.

Posterior a las reuniones y con base en los datos recopilados de la empresa, es decir, en el análisis interno de la compañía, se consideró imprescindible efectuar el levantamiento de una matriz de riesgo operativo, que permita identificar las vulnerabilidades de la empresa a fin de establecer mecanismos correctivos para obtener un desempeño óptimo en el alcance de los objetivos.

Un mapa de riesgos es una herramienta informativa que, mediante información descriptiva en conjunto con indicadores de evaluación, permite el análisis periódico de

los riesgos, cuantificar su probabilidad y medir el daño posible relacionado a su frecuencia. En tal sentido, los mapas de riesgos son considerados como herramientas dinámicas a la hora de analizar los procesos de una organización, ya que proporcionan: información desde un enfoque holístico sobre la situación global de la compañía.

En cuanto a la problemática administrativa y financiera de una compañía, el mapa de riesgos permite elaborar un monitoreo de las fragilidades clave, demoras en procesos, identificación y eliminación de desperdicios, incremento en tiempos de producción, falencias en entregas a clientes, entre otros, es decir, puede ayudar en el desarrollo e implementación de estrategias específicas para evitar un fracaso financiero.

La matriz de riesgos ha sido elaborada en consideración de la estructura organizacional, además de los procesos y actividades que se ejecutan actualmente en la empresa, con el propósito de determinar los eventos y tipos de riesgos para establecer planes de acción.

Para la compañía Gift for You, todos los riesgos que se encuentren fuera del límite establecido (moderado) serán considerados de mayor importancia o relevancia. Por lo que, todos los riesgos identificados y evaluados en la empresa, cuyo nivel está sobre un rango moderado, generan planes de acción o mejora con el fin de ser mitigados.

4.2 Diagnóstico

Con la finalidad de obtener datos relevantes sobre el manejo de la compañía de la compañía Gift for You y su problemática, se aplicó una encuesta conformada por un cuestionario de 6 preguntas, la cual estaba dirigida a los diez empleados de la

organización (Anexo 1). A continuación se presenta a mayor detalle los resultados obtenidos en cada pregunta.

En relación con la primera incógnita “¿A qué área de la empresa pertenece?”, se evidencia las respuestas de los encuestados en la siguiente figura.

Figura 3.

Respuesta de la pregunta 1 de la encuesta aplicada



Se observa que 3 de los encuestados forman parte de la jefatura de Diseño y Producción, y jefatura de Marketing, respectivamente. Mientras que en la jefatura Financiera y de Talento Humano existen 2 empleados en cada una.

Con respecto a la segunda incógnita “¿Cuál cree que es la Jefatura que más falencias tiene dentro de la empresa”, los datos obtenidos demuestran mayor frecuencia de opiniones en una opción de respuesta.

Figura 4.

Respuesta de la pregunta 2 de la encuesta aplicada

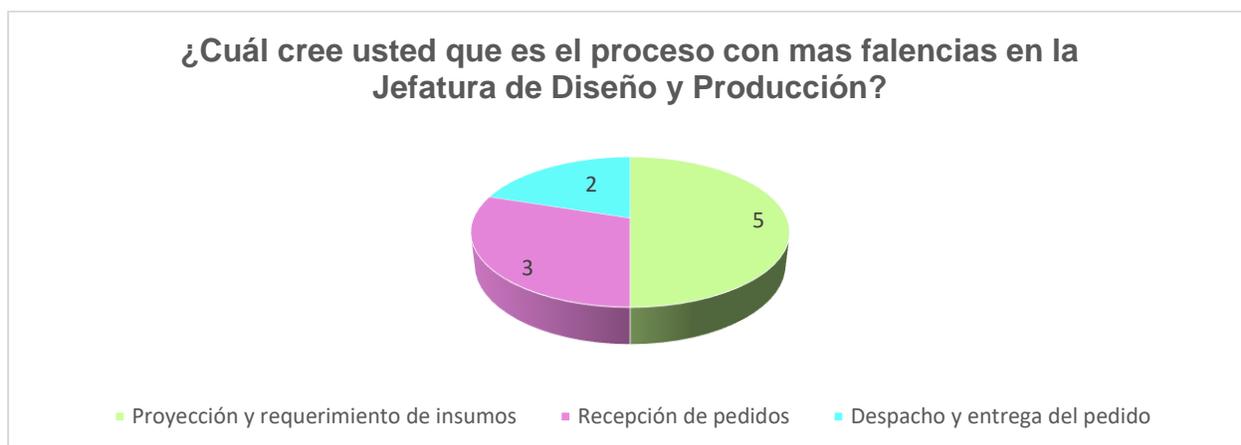


Se evidencia que 8 de los 10 empleados de la compañía consideran que la jefatura que presenta más falencias es la de Talento Humano. Por otra parte, tan sólo 1 de los encuestados opina que la jefatura Financiera o de Marketing son las que manifiestan más dificultades en la empresa.

En cuanto a la tercera pregunta “¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Diseño y Producción?”

Figura 5.

Respuesta de la pregunta 3 de la encuesta aplicada



En la figura 5 es posible percibir que en la jefatura de Diseño y Producción la falencia que cinco encuestados consideran que se presenta con mayor frecuencia es en el proceso de proyección y requerimiento de insumos. Aunque 3 de los empleados opinan que existen más dificultades en la recepción de pedidos. Y, 2 de ellos aprecian que el proceso en el que hay deficiencias es en el de proyección y requerimiento de insumos.

En la cuarta incógnita “¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura Financiera?” las respuestas obtenidas fueron similares a las de la tercera pregunta.

Figura 6.

Respuesta de la pregunta 4 de la encuesta aplicada



En la Figura 6 se encuentra plasmado que los empleados consideran con mayor frecuencia (5) que en la jefatura Financiera el proceso en el que existe más falencias es en el de elaboración de presupuestos. No obstante, 3 y 2 de los encuestados opinan que hay aspectos negativos en el cobro de pedidos y registro contable, respectivamente.

Para la quinta incógnita “¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Marketing?” se plantearon dos opciones de respuesta, tal como se ilustra a continuación.

Figura 7.

Respuesta de la pregunta 5 de la encuesta aplicada



Se visualiza que la respuesta seleccionada que evidencia mayor tendencia (con 6 contestaciones) en la de medición de objetivos, indicando que la falencia en la jefatura de Marketing se encuentra en este proceso. Sin embargo, el 40% de los encuestados, es decir, 4 de ellos contestaron que existen deficiencias en la planificación de ventas.

Y, en cuanto a la última pregunta “¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Talento Humano?” se evidenció una situación similar a los datos obtenidos en la pregunta 5.

Figura 8.

Respuesta de la pregunta 6 de la encuesta aplicada

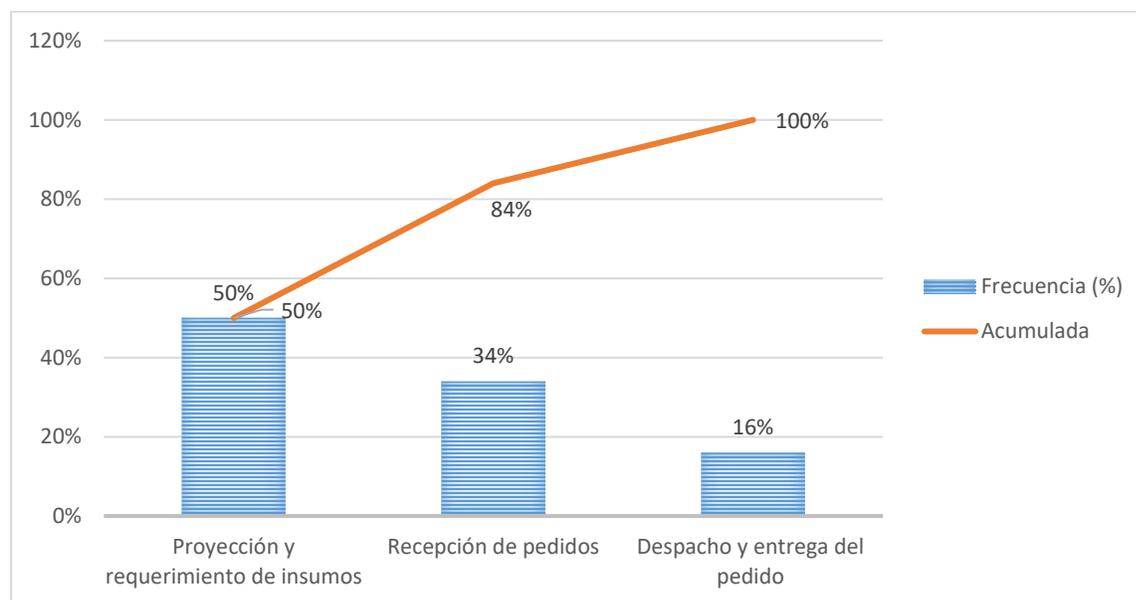


En la Figura 8 es posible observar que la respuesta que fue escogida con mayor frecuencia (con un total de 9 empleados) es el levantamiento de perfiles, señalando que los encuestados consideran que este el proceso en el que usualmente se evidencian falencias. No obstante, sólo 1 de ellos opina de manera distinta al seleccionar la opción del proceso de contratación de personal.

Después de tomar en cuenta las opiniones de los principales actores involucrados en la empresa, es decir, los empleados. También es necesario recopilar información de fuentes objetivas, como el registro de quejas presentadas a cada jefatura para contrastarla con los datos obtenidos en la encuesta. Para exponer esta información de manera ordenada se elaboró diagramas de Pareto.

Figura 9.

Reporte de quejas en la Jefatura de Diseño y Producción



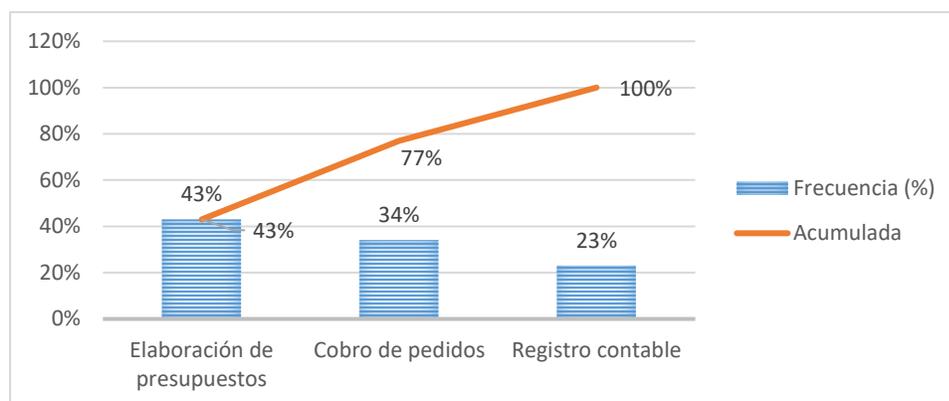
Nota. La frecuencia indica el número de veces al mes al que se han generado quejas dentro de la organización

En la Figura 9 es posible visualizar información similar a la obtenida en la (Figura 5), evidenciando nuevamente que el 50% de las quejas se dirigen a la proyección y

requerimiento de insumos en la jefatura de Diseño y Producción. Mientras que el proceso en el que se recibe menor frecuencia de quejas es en el despacho y entrega de pedido.

Figura 10.

Reporte de quejas en la Jefatura Financiera

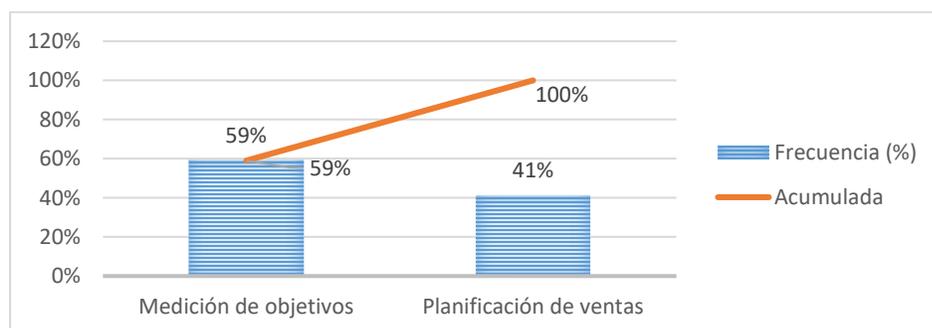


Nota. La frecuencia se refiere al número de veces al mes al que se han generado quejas dentro de la organización

En la Figura 10, en cambio, se presenta la cantidad de quejas reportadas a la jefatura Financiera, esta gráfica se encuentra asociada a los datos de la Figura 6. Aquí se muestra que el 43% de descontentos son generados hacia el proceso de elaboración de presupuestos. Por otra parte, tan sólo el 23% de las quejas son realizadas en cuanto al registro contable.

Figura 11.

Reporte de quejas en la Jefatura de Marketing

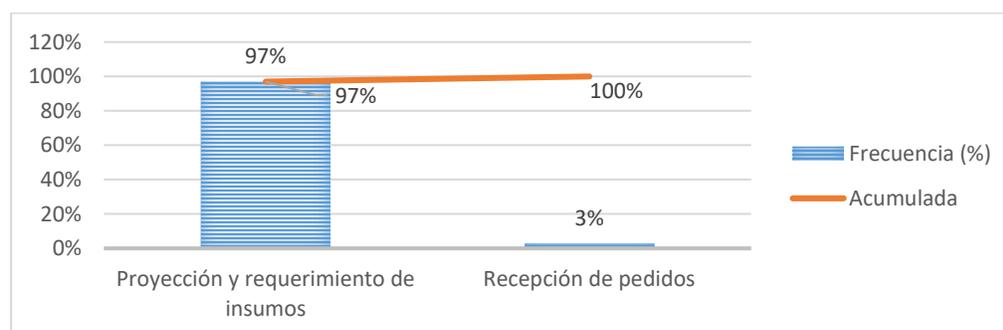


Nota. La frecuencia se refiere al número de veces al mes al que se han generado quejas dentro de la organización

En la Figura 11 se plasma resultados similares a los de la Figura 7, indicando que el 59% de las quejas que recibe la jefatura de Marketing están orientadas hacia la medición de objetivos. Y el 41% de ellas se produce hacia la planificación de ventas.

Figura 12.

Reporte de quejas en la Jefatura de Talento Humano



Nota. La frecuencia muestra el número de veces al mes al que se han generado quejas dentro de la organización

En la Figura 12, se ilustra un reporte de quejar similar a la consideración de falencias seleccionadas por los empleados en la encuesta, lo cual se encuentra en la Figura 8. De ahí que el 97% de los descontentos se refieran a la proyección y requerimiento de insumos, mientras que el 3% tenga que ver con la recepción de pedidos.

Ahora bien, considerando que la compañía Gift for You presenta su problemática principal en los procesos de ejecución de sus productos, lo que desencadena falencias en el cumplimiento de plazos de entrega, debido registro de ingresos y gastos, planificación de compra de materiales e insumos para el armado y elaboración de los regalos personalizados, se ha estimado que el levantamiento de una matriz de riesgos, es la herramienta adecuada para poder determinar planes de acción correctivos, toda vez que una mala planificación y control, manifiesta la eventualidad de pérdidas económicas y perjuicios para la empresa en cuanto a su reputación.

En tal sentido, se detalla a continuación los principales resultados del sistema de gestión de riesgos de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 3.

Nivel de riesgo asociado

Etiquetas de fila	Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy Alto	Total general
Riesgo de liquidez	0	0	1	0	0	1
Riesgo de reputación	0	0	1	0	0	1
Riesgo operativo	0	1	6	1	0	8
Total general	0	1	8	1	0	10

Del análisis efectuado en la tabla que antecede, se pudo identificar 10 riesgos existentes en la empresa, diferenciados por nivel y tipo, concluyendo que la mayoría se categoriza como riesgo operativo medio.

Los riesgos identificados se ubican en un mapa de riesgo, el cual permite visualizar los riesgos: Bajo, Moderado, Medio, Alto y Muy Alto.

Bajo: Representado en el mapa de calor por el color verde claro. Niveles de riesgo que se toman en cuenta como aceptables para la empresa en la ejecución de sus actividades.

Moderado: Representado en el mapa de calor por el color verde oscuro. Niveles de riesgos que se considera aceptable-controlable, debe ser mitigado con la definición de un plan para manejar el riesgo asegurando controles.

Medio: Representado en el mapa de calor por el color amarillo. Niveles de riesgo cuyo impacto es denominado inadecuado para la empresa, se deben tomar medidas para disminuir el riesgo inherente.

Alto: Representado en el mapa de calor por el color naranja. Niveles de riesgo cuyos impactos son nombrados como inaceptables para la empresa, por lo que se debe hallar soluciones de manera urgente, con el propósito de que el riesgo cambie su nivel a moderado.

Muy alto: Representado en el mapa de calor por el color rojo. Niveles de riesgo cuyos impactos son abordados como inaceptables para la compañía, por este motivo se debe encontrar una resolución con la inmediatez del caso, para reducir al nivel de riesgo a moderado.

Esta metodología busca analizar riesgos potenciales mediante una valoración de dos dimensiones clave: la probabilidad de que efectivamente ocurran, y la magnitud del impacto en caso de materializarse.

Los riesgos identificados en la compañía se evaluarán en términos de probabilidad e impacto considerando los controles existentes en la institución. La posibilidad o probabilidad de ocurrencia se clasificó en Cinco Niveles: Muy Improbable, Improbable, Probable, Frecuente y Muy Frecuente; en función del número de veces que puede materializarse un riesgo: La posibilidad o probabilidad muestra su valoración detallada en la siguiente tabla.

Tabla 4.*Evaluación de probabilidad*

5	Muy Frecuente	Ocurre o se repite de manera permanente
4	Frecuente	Ocurre o se repite de manera habitual
3	Probable	Ha sucedido 2 a 3 veces pero no se ha vuelto a repetir
2	Improbable	Ha sucedido 1 vez pero no se ha vuelto a repetir
1	Muy Improbable	No ha sucedido antes pero puede ocurrir

Por su parte, el impacto o (severidad) se clasificó en Cinco niveles: Aceptable, Tolerable, Medio, Grave y Crítico. Se consideraron los siguientes impactos, los mismos que determinarán límites de asunción de riesgos de la institución para todos los riesgos identificados y evaluados.

4.2.1. Matriz de riesgos de la compañía Gift for You

De acuerdo con el organigrama de la empresa, ésta cuenta con 4 departamentos de gestión que son: Jefatura de Diseño y Producción, Jefatura Financiera, Jefatura de Marketing y Jefatura de Talento Humano.

Cada una de las jefaturas indicadas cuenta con sus procesos y actividades, en base de las cuales se determinaron los eventos de riesgo, sus causas y consecuencias a fin de establecer los tipos de riesgo y riesgos asociados, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto para definir el nivel de riesgo (bajo, moderado, medio, alto y muy alto), según corresponda.

Con base en lo anteriormente expuesto, se presenta a continuación, la matriz de riesgos para la empresa Gift for You Cía. Ltda.

Tabla 5.

Matriz de Riesgos

No. RIESGO	GESTIÓN ACTIVIDAD	EVENTO DE RIESGO ¿Qué?	FUENTE DEL RIESGO CAUSA ¿Por qué?	CONSECUENCIA DEL RIESGO Lo que puede suceder	RIESGO ASOCIADO	PROBABILIDAD (Inherente)	IMPACTO (Inherente)	NIVEL DE RIESGO (Inherente)
R1	Diseño y Producción	Recepción de pedidos	Deficiencia en el control de las características del producto solicitado	Falta de personal con experiencia en el cargo	Ejecución y Reprocesos de procesos	Riesgo operativo	Improbable Grave	Medio
R2	Diseño y Producción	Proyección y requerimiento de insumos	Disminución del margen de utilidad	Compras no planificadas con precio excesivo Falta de planificación para la compra de insumos	Ejecución y Reprocesos de procesos	Riesgo operativo	Muy Improbable Grave	Moderado
R3	Diseño y Producción	Despacho y entrega del pedido	Incumplimiento en los plazos de entrega	Mala planificación en la elaboración y entrega de los pedidos	Ejecución y Reprocesos de procesos	Riesgo operativo	Probable Tolerable	Medio
R4	Financiera	Cobro de pedidos	Falta de liquidez	Inadecuada gestión de cobranzas	Ejecución y Reprocesos de procesos	Riesgo de liquidez	Probable Significativo	Medio

R5	Financiera	Registro contable	No contar con un sistema contable de identificación y control de ingresos y gastos	Falta de contable que el personal no cumpla con los procesos de registro de ingresos y egresos	Reprocesos	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Probable	Significativo	Medio
R6	Financiera	Elaboración de presupuestos	Incumplimiento de la planificación operativa	Proceso de producción deficiente	Pérdida Económica	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Probable	Significativo	Medio
R7	Jefatura de Marketing	Planificación de ventas	Afectación de ingresos mensuales por falta de comercialización de productos	Carencia de estrategias publicitarias de venta masiva	Pérdida Económica	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Probable	Significativo	Medio
R8	Jefatura de Marketing	Medición de objetivos	Incumplimiento de metas de venta	Falta de control de las metas establecidas	Pérdida Económica	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Probable	Significativo	Medio
R9	Talento Humano	Levantamiento de perfiles	Perfiles no acordes a las funciones por cargo	Errores operativos	Reprocesos	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Probable	Grave	Alto
R10	Talento Humano	Contratación de personal	Sobrecarga laboral	Falta de contratación personal	Reprocesos	Ejecución y Riesgo de gestión operativo de procesos	Improbable	Grave	Medio

Luego de construir la matriz de riesgos de la compañía, a través de la cual se han identificado un total de 10 riesgos, y en aplicación de la metodología de 5 por 5 (5 niveles de probabilidad y 5 niveles de impacto), se concreta un mapa de calor, tal como se detalla a continuación.

Tabla 6.

Mapa de Calor

		RIESGO INHERENTE				
		IMPACTO				
		Aceptable	Tolerable	Significativo	Grave	Crítico
PROBABILIDAD	Muy frecuente					
	Frecuente					
	Probable		3	3	1	
	Improbable				2	
	Muy improbable				1	

De acuerdo con los colores ubicados en el mapa y la evaluación de las probabilidades e impactos, se determina un perfil de riesgo medio para la compañía Gift for You, el cual ha sido definido mediante los niveles de riesgo, conforme la siguiente tabla.

Tabla 7.

Nivel de Riesgo

Bajo	0	0,00%
Moderado	1	10,00%
Medio	8	80,00%
Alto	1	10,00%
Muy alto	0	0,00%
Total eventos	10	100%

Perfil de riesgo	Medio
------------------	--------------

En ese sentido, con la identificación de eventos de riesgos realizada en todas las jefaturas de la empresa, es importante destacar que actualmente, el 80 % de los riesgos identificados se halla en un nivel de riesgo medio, el 10 % está situado en nivel de riesgo moderado, así como el 10 % se concentra en nivel de riesgo alto, no se registra posiciones de riesgos en nivel bajo ni muy alto.

Figura 13.

Riesgo Inherente



Cumpliendo con las estrategias definidas y de acuerdo con el tratamiento del riesgo adoptado, se implementarán planes de mejora, correctivos, preventivos o mejora, según corresponda, con la finalidad de minimizar los eventos de los riesgos.

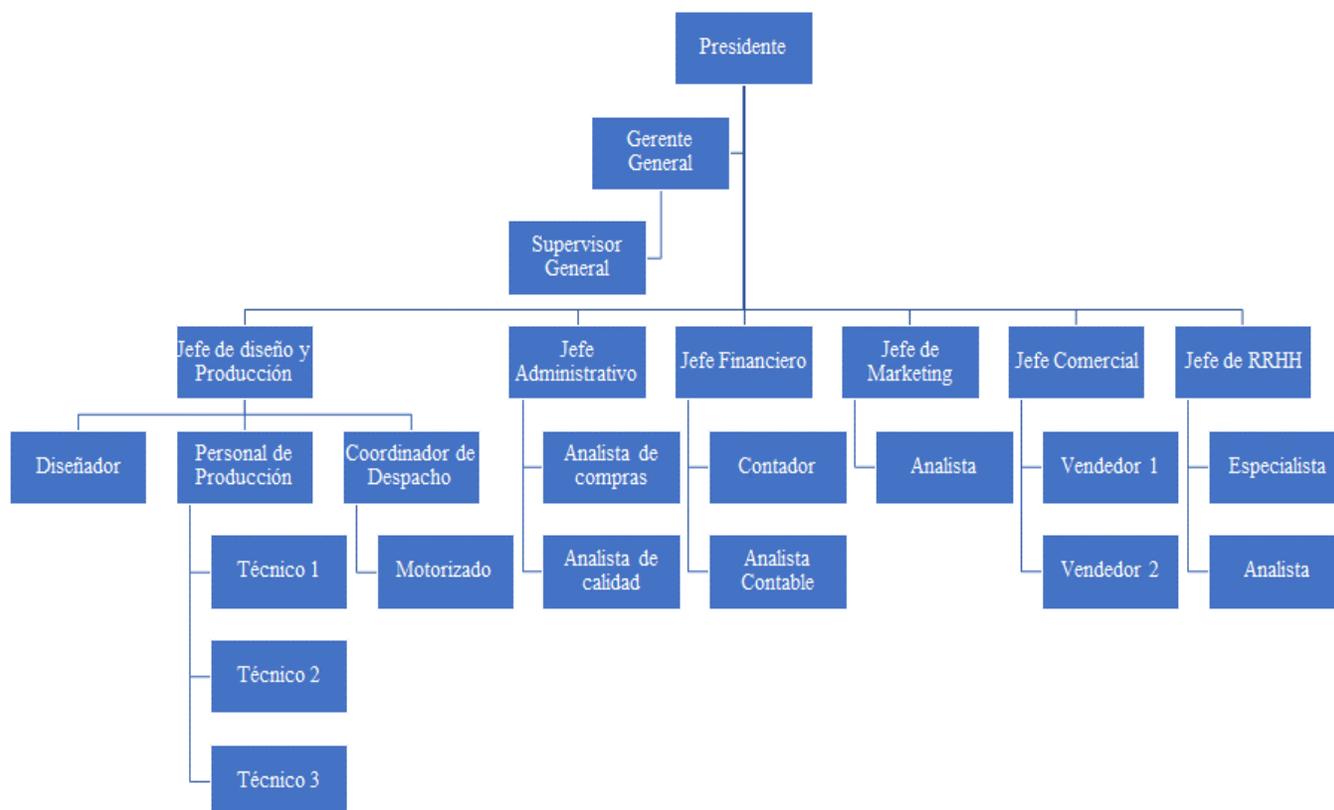
4.3 Diseño de mejora

Posterior al levantamiento de la matriz de riesgos y mapa de calor, se establecen los planes de mejora que facilitarán la corrección de los procesos evitando que los eventos de los riesgos se materialicen y causen pérdidas y efectos relevantes dentro de la compañía, que impidan el correcto desarrollo y crecimiento de esta.

En primer lugar, se consideró proponer una estructura organizacional diferente a la que maneja la empresa actualmente (Figura 1), la cual se plantea a continuación.

Figura 14.

Organigrama mejorado de la Compañía Gift for You



En esta propuesta de organigrama mejorado se propone implementar dos departamentos en lo referente al área Administrativa y Comercial. En la primera se pretende asignar a un analista de compras y otro de calidad.

En cuanto a la jefatura Comercial se plantea cambiar de área a dos vendedores, con el objetivo de que en la jefatura de Marketing se designe a un analista, en lugar de un publicista. Y un subdepartamento de coordinación de despacho en donde exista un motorizado para realizar las entregas con mayor eficiencia.

Además, a comparación del organigrama de la Figura 1, en la jefatura de Diseño y Producción se considera necesario implementar a tres técnicos en el subdepartamento de producción y despacho.

También, con el objetivo de mejorar las funciones de la jefatura Financiera es indispensable tomar en cuenta la presencia de un analista contable.

Finalmente, para optimizar los procesos que se llevan a cabo en la jefatura de Talento Humano a más de un analista, se debe contar con un especialista en el campo como un psicólogo organizacional.

Es decir se propone que en la organización estructural se contraté más personal para designar a cada uno funciones más específicas, por tanto, en lugar de contar con un personal de 12 integrantes (Figura 1), se pretende que la compañía registre el doble de personal, es decir, un total de 24 individuos.

Siguiendo este sentido, se construyó el siguiente mapa que mantiene los planes de mejora para cada proceso que denotó un nivel de riesgo.

Tabla 8.

Mapa estratégico

No. RIESGO	GESTIÓN	PROCESO	ACTIVIDAD	EVENTO DE RIESGO ¿Qué?	FUENTE DEL RIESGO CAUSA ¿Por qué?	PLAN DE ACCION
R1	Diseño y Producción	Gestión de la Dirección	Recepción de pedidos	Deficiencia en el control de las características del producto solicitado	Falta de personal con experiencia en el cargo	1.-Periodo de prueba del personal a cargo. 2.- Evaluación y retroalimentación 3.- Salida y contratación de personal 4.-Capacitación integral
R2	Diseño y Producción	Gestión de la Dirección	Proyección y requerimiento de insumos	Disminución del margen de utilidad	Compras no planificadas con precio excesivo Falta de planificación	1.- Contratar un nuevo sistema informático para el manejo de inventarios en cuanto a materia prima. 2.- Recabar nuevos proveedores para la compra con crédito de al menos 30 días. de insumos
R3	Diseño y Producción	Gestión de la Dirección	Despacho y entrega del pedido	Incumplimiento en los plazos de entrega	Mala planificación en la elaboración y entrega de los pedidos	1.- Establecer temporalidad en la elaboración de cada producto. 2.- Contratar plataformas digitales de mensajería inmediata como UBER
R4	Financiera	Gestión de la Dirección	Cobro de pedidos	Falta de liquidez	Inadecuada gestión de cobranzas	1.- Establecer una política de cobro por adelantado de al menos el 50% en la recepción del pedido. 2.- Automatizar procesos para el control de cobros a través de un sistema informático.

R5	Financiera	Gestión de la Dirección	Registro contable	Falta de identificación y control de ingresos y gastos	No contar con un sistema contable y los procesos de registro de ingresos y egresos	Que el personal no cumpla con los procesos de registro y	.1.- Contratar un nuevo sistema informático contable. 2.- Contratar un nuevo contador con experiencia en el campo
R6	Financiera	Gestión de la Dirección	Elaboración de presupuestos	Incumplimiento de planificación operativa	Proceso de la operativo y de producción deficiente		1.- Capacitación al personal en la producción de cada producto 2.-Evaluación y control diario de la producción.
R7	Jefatura de Marketing	Gestión de la Dirección	Planificación de ventas	Afectación de ingresos mensuales falta de comercialización de productos	Carencia de estrategias publicitarias de venta masiva		1.- Contratación de un publicista. 2.- Publicidad de productos a través de plataformas sociales 3.- Contratar personal para la venta de productos puerta a puerta.
R8	Jefatura de Marketing	Gestión de la Dirección	Medición de objetivos	Incumplimiento de metas de venta	Falta de control de las metas establecidas		1.- Establecer indicadores Kpis 2.- Contratar un supervisor de ventas
R9	Talento Humano	Gestión de la Dirección	Levantamiento de perfiles	Perfiles no acordes a las funciones cargo	Errores por operativos		1.- Ajustar perfiles y considerar experiencia especifica en el campo
R10	Talento Humano	Gestión de la Dirección	Contratación de personal	Sobrecarga laboral	Falta de contratación de personal		1.- Contratación de personal adicional en cada jefatura

Tabla 9.*Propuesta de mejora*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	OBJETIVO
Auditoria y supervisión por jefaturas	Supervisión General	\$ 1.200,00	Medición y control de metas de cada jefatura
Elaboración y ejecución de regalos	Diseño y producción	\$ 1.800,00	Incrementar el nivel de producción conservando los estándares de calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes, y delegar
Entrega de productos	Diseño y producción	\$ 400,00	Coordinación de rutas y entrega de pedidos a tiempo.
Control de Productividad y rentabilidad	Jefatura Administrativa	\$ 2.400,00	Gestión de los activos de la empresa para optimización de recursos, adquisición de insumos y logística
Análisis y registro contable	Jefatura Financiera	\$ 700,00	Elaboración de estados financieros y registros contables,
Venta de productos	Jefatura Comercial	\$ 2.000,00	Análisis de mercado e implementación de estrategias comerciales
Coordinar el reclutamiento del personal, capacitaciones y clima laboral	Jefatura de Recursos Humanos	\$ 800,00	Contratar personal capacitado para cada cargo de acuerdo a la estructura propuesta, que permita aumentar la productividad de la empresa

Nota. Esta tabla presenta las actividades de la propuesta de mejora

En la Tabla 9 se considera que para llevar a cabo la propuesta de mejora es necesario tomar en cuenta como parte del presupuesto el sueldo con el que se planteará iniciar la adquisición del nuevo personal, así como la actividad que realizará cada uno miembro. Es decir, para la auditoria y supervisión por jefaturas se requerirá de la contratación de un supervisor general con sueldo de \$1200.

En la jefatura de diseño y producción se requiere integrar dos actividades, siendo la primera la elaboración y ejecución de regalos en donde se necesita contratar a 3 técnicos con un sueldo mensual de \$600, y como segunda actividad la entrega de productos se debe tomar en cuenta a un motorizado con sueldo de \$400.

En la jefatura financiera se necesita implementar el análisis y registro contable que estará a cargo de un analista contable al que se le designará un sueldo de \$700.

Con respecto a la jefatura comercial, se requiere la venta de productos, para su efecto se debe contar con un jefe comercial cuyo sueldo será de \$1000 y dos vendedores con sueldos de \$500 cada uno.

Finalmente, en la jefatura de Talento Humano es imperante poner en marcha la actividad de coordinar el reclutamiento del personal y llevar a cabo capacitaciones que ayuden a mejorar el clima laboral, para esto se requiere de un especialista de RRHH al que se le designará un sueldo de \$800.

4.4 Mecanismos de control

Las estrategias para gestionar riesgos pueden incluir:

a) Evitar el riesgo. Implica decidir no llevar a cabo aquellas actividades que probablemente generarían el riesgo.

b) Aceptar el riesgo. Significa asumir la existencia del riesgo en la organización y establecer un plan de financiamiento adecuado para cubrirlo.

c) Reducir la probabilidad de ocurrencia. Incluye implementar auditorías, controles, o mantenimientos preventivos que disminuyan las posibilidades de que el riesgo se materialice.

d) Reducir el impacto potencial. Denota planificar contingencias, minimizar exposición a fuentes de riesgo, o reubicar recursos para mitigar consecuencias en caso de concretarse el riesgo.

e) Transferir el riesgo. Implica lograr que otras entidades respalden o compartan parte del riesgo, puede ser por medio de seguros o alianzas estratégicas.

Los dueños de los procesos implementan estas acciones mediante planes de acción, realizando un monitoreo y control continuo. Considerando estos aspectos se estructuró la siguiente especificación del mecanismo de control.

Tabla 10.

Mecanismo de control

MECANISMO DE CONTROL	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	OBJETIVO
Establecer políticas y procedimientos	Anual	Gerente General	Establecer normas y directrices para guiar las actividades de los funcionarios.
Efectuar auditorías internas	Trimestral	Supervisor general	Supervisión de los procesos y operaciones de la empresa para identificar posibles errores e incumplimientos.
Elaborar presupuestos	Mensual	Jefatura Financiera	Definir un plan financiero para la empresa y efectuar el seguimiento de los avances acorde al plan.
Medir indicadores de rendimiento	Mensual	Jefatura Administrativa	Medir el progreso hacia la consecución de objetivos
Efectuar evaluaciones de desempeño al personal de cada área	Anual	Jefatura de recursos humanos	Evaluar el desempeño de los funcionarios de cada área de la empresa para evaluar y mejorar el rendimiento y capacidades.
Definición de funciones	Anual	Jefatura de diseño y producción	Separar las responsabilidades de los empleados
Control de actividades	Diario	Jefatura de diseño y producción	Monitorear las actividades de producción de los funcionarios y el uso de los insumos para evitar desperdicios
Monitoreo y análisis de mercado	Trimestral	Jefatura de marketing	Identificar tendencias y preferencias del consumidor
Control de nivel de ventas	Mensual	Jefatura comercial	Seguimiento y evaluación de nivel de ventas en cumplimiento de los objetivos planteados

Nota. Esta tabla presenta las propuestas de controles.

Capítulo V: Sugerencias

5.1. Conclusiones

Por tanto, se logró desarrollar una propuesta de mejora integral de la estructura organizacional para la compañía Gift for You, que incluye modificaciones en el organigrama, funciones de los diferentes departamentos que la conforman, procesos, personal y sistemas. Este aspecto permite solucionar las problemáticas actuales relacionadas con riesgos operativos y financieros, buscando mayor eficiencia, crecimiento sostenible y aprovechamiento de oportunidades.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico profundo de la situación actual de Gift for You mediante encuestas a empleados, registro de quejas por proceso, mapa estratégico y matriz de riesgos. Además, se delimitó las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que posee la compañía en el presente. Como resultado de los análisis realizados se delimitaron niveles de riesgo. La gestión de Talento Humano presentó un nivel de riesgo Alto en el levantamiento de perfiles que no están acorde a las funciones de cada cargo. La gestión de Diseño y Producción evidenció nivel de riesgos Medio en la recepción de pedidos, despacho y la entrega de los productos terminados. La gestión Financiera también presentó riesgos de nivel Medio con relación al incumplimiento de la planificación operativa y una inadecuada gestión de cobranzas impactando directamente a la liquidez corriente de la empresa. Y la gestión de Marketing reflejó falencias en las estrategias publicitarias para la comercialización de los productos.

Por medio de este análisis se evidenció la necesidad de mejoras en la estructura organizacional. Considerando este aspecto se diseñó una propuesta de funciones y responsabilidades diferenciadas por jefatura y cargo, incorporando perfiles específicos

acordes a cada actividad. Esto redundará en una mayor especialización, productividad y calidad. Se redefinieron también los procesos críticos de cada área.

Finalmente, se plantearon mecanismos de control y seguimiento para los planes de acción mediante indicadores, reportes periódicos y auditorías. Ello asegurará la implementación efectiva de las mejoras, reduciendo los niveles de riesgos operativos y cumpliendo la planificación para impulsar el desempeño de Gift for You.

5.2. Sugerencias

La implementación del plan de mejora mantiene como propósito fundamental, otorgar un marco de referencia para las actividades que se realizan dentro de una organización o empresa. También cuenta con dos evocaciones distintas relativamente, como realizar un mapeo de las posibles decisiones futuras o plantear un plan de acción personal para el futuro, ambas con una visión de incertidumbre hacia lo que podría ocurrir.

En general, el análisis a efectuar se trata de la interacción de los factores internos y externos de la organización, y de cómo estos se desempeñen al momento de implementar estrategias de manera proactiva, que permitan maximizar las fortalezas internas y las oportunidades externas. La planificación estratégica colabora a establecer las prioridades de la organización.

El levantamiento de posibles escenarios futuros, que parten del uso de las herramientas conjugadas con las metodologías que brinda la planificación estratégica y sus teorías, permite predecir varias opciones de destinos, para evaluar, a mejor criterio, aquel que resulte más probable o favorable para la organización.

La construcción del plan de mejora, una vez delimitados los posibles riesgos y las estrategias a implementar para mitigar cada uno de ellos, permite evaluar con flexibilidad las desviaciones que la práctica atribuye.

Un plan eficiente es aquel que logrará, una excelente evaluación de situación y por consiguiente permite que la ruta elegida sea lo suficientemente eficaz para evitar serios desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso.

El planteamiento de un plan de mejora para la compañía Gift For You Cía. Ltda., trae consigo el análisis de la definición de estrategia, ya que se encuentra directamente relacionada con la estructura organizacional de una organización, por tanto, los autores del libro *“Introducción al Plan Estratégico”* (Martínez, 2018, p. 21).

Considerando la definición de Estrategia y su correcta aplicación en el ámbito empresarial, es indispensable evaluar el estilo de su dirección y gerencia definiendo a la misma como “la manifestación explícita del proceso de planificación y control que configura la dinámica del sistema de la empresa” (Bueno Campos, 1987, p. 43)

Por tanto, se torna fundamental que la dirección empresarial priorice ejecución de procesos de manera eficiente contando con personal especializado por cada departamento.

Es importante mencionar que todas las perspectivas están interrelacionadas y deben ser analizadas de manera conjunta, dando la oportunidad de actuar en cualquiera de ellas, dependiendo de las necesidades de la organización y en pro de su mejora.

De igual forma, según García (1994), una empresa puede ser evaluada mediante una herramienta preventiva denominada “mapas de riesgos”, la cual surgió en Italia en la

década de los 60 y tuvo como finalidad la identificación y valoración continua de riesgos asociados al ambiente laboral de una empresa, por tanto, permite conocer las debilidades de una compañía y llevar procesos de control para su mitigación (p. 445).

Es importante tener presente que en el análisis de un plan estratégico empresarial se debe llevar a cabo la “Matriz estratégica”, la cual consiste en plantear escenarios de estados y situaciones que se desea alcanzar mediante la determinación de objetivos bajo los siguientes aspectos.

- Beneficios
- Crecimiento
- Prestigio
- Permanencia
- Bienestar de los miembros
- Desarrollo (Francés, 2006, p. 51)

La relación entre los componentes de la matriz estratégica determinados bajo los fines, misión y valores empresariales deben responder a preguntas primarias como: “¿Qué podemos ofrecer al mercado y a la sociedad? (misión), ¿Que se consigue a cambio del esfuerzo? (fines), ¿Qué límites de conducta adoptar? (valores)” (Francés, 2006, p. 40).

Asimismo, el autor determina cómo una herramienta de apoyo funcional la denominada “Imagen Objetivo”, la cual determina 4 perspectivas y para cada uno de ellos se definen objetivos que describirían la situación a alcanzar en un plazo promedio ponderado de 10 años. Las perspectivas son las siguientes:

- Perspectiva de accionistas
- Perspectiva de clientes

- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de capacidades

Las compañías pueden evaluar su desempeño en el mercado desde múltiples ópticas. Desde la perspectiva del cliente, deben diferenciar los segmentos objetivo basándose en métricas como lealtad, retención, satisfacción con el producto y rentabilidad por grupo. Ello permite determinar el éxito relativo de la propuesta de valor para cada grupo relevante.

Si bien toda empresa aspira a satisfacer los requerimientos de sus usuarios, resulta inviable homogenizar el tratamiento hacia todos por igual, dado que ni sus expectativas ni valor estratégico son idénticos. El desafío radica entonces en definir metas y experiencias óptimas personalizadas en vez de un estándar único.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Contratación Pública. (2021). *Manual metodológico de administración de riesgos*. Colombia Compra Eficiente: <https://n9.cl/vqglp>
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy*. <https://n9.cl/jnq9j>
- Bertalanffy, L. V. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Blau, O. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218. <https://doi.org/10.2307/2093199>
- Bueno Campos, E. (1987). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Pirámide.
- Carrasco-Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos. <https://n9.cl/rxtfb>
- Chandler, A. (1971). *Strategy and Structure Chapters in the history of Enterprise*. The M.I.T Press. <https://n9.cl/cysek>
- Escribano Ruíz, G., Alcaraz Criado, J. I., y Fuentes Merino, M. (2014). *Políticas de marketing*. Ediciones Paraninfo.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Francis, T. y. (1976). *International Studies of Management & Organization* (Vol. 6). Comparative Organization Studies.
- Friedman, J. (1963). *La vocación de la planificación*. Estados Unidos.
- García, M. M. (1994). Los Mapas de Riesgos. Concepto y Metodología para su elaboración. *Revista de Sanidad e Higiene Pública*, 68(4), 443-453. <https://n9.cl/uonpb>
- Gómez, C. F., y Rodríguez, J. K. (2013). *Teorías de la Cultura Organizacional*. Teoría y Comportamiento Organizacional: <https://n9.cl/hgvh4>
- Guilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320. <https://doi.org/10.2307/2391470>
- Keat, P. G., y Young, P. K. (2004). *Economía de Empresa* (4 ed.). Pearson Education.

- Koontz, H., y Wehrich, H. (1994). *Una Perspectiva Global*. McGraw – Hill.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma. <https://n9.cl/2ti1d>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Enviroment:managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press. <https://n9.cl/v6i2x>
- López Viñegla, A. (2001). *El Cuadro de Mando*. Zaragoza: Seminarios AECA.
- Mankiw, N., Rabasco, E., y Toharia, L. (2007). *Principios de economía*. Ediciones Paraninfo.
- Marín-Idarriaga, D. A., y Cuartas-Marín, J. C. (2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 153-168. <https://n9.cl/mb5x58>
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. MacMillan and CO. <https://n9.cl/bexiv>
- Martínez, C. (2018). *Matriz de riesgos en la contratación estatal. Metodología de análisis de datos. [Tesis de maestría]*. Universidad de los Andes: <https://n9.cl/jfadbi>
- Mollins-Pera, M. (1998). *Teoría de la Planificación*. Universidad Central de Venezuela.
- Plaza Vidaurre, V. (27 de Agosto de 2019). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Universidad Continental: <https://n9.cl/xlw3i>
- Ramírez Monroy, M. A. (2019). *Definición del mercado relevante en la venta minorista de gasolina en la ciudad de Bogotá D.C.* Universidad de los Andes: <https://n9.cl/2p87j>
- Real Academia Española de la Lengua . (2023). *Estrategia*. RAE: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Ruiz Barroeta, M. (2019). *Estrategia Empresarial Archivos*. Ruiz Barroeta Consultoría Estratégica: <https://n9.cl/08dzm>
- Sallenave, J. (2002). *Genrencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., y Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior* (11 ed.). Wiley.
- Stanton, W., Etzel, M. J., Walker, B. J., y Carranza Garza, A. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). Pearson Prentice Hall. <https://n9.cl/nht7pr>

Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Editorial Ateneo.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Anexos

Anexo 1. Encuesta a los empleados de la compañía Gift For You

1. ¿A qué área de la empresa pertenece?

- a) Jefatura de Diseño y Producción
- b) Jefatura Financiera
- c) Jefatura de Marketing
- d) Jefatura de Talento Humano

2. ¿Cuál cree que es el la Jefatura que más falencias tiene dentro de la empresa?

- a) Jefatura de Diseño y Producción
- b) Jefatura Financiera
- c) Jefatura de Marketing
- d) Jefatura de Talento Humano

3. ¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Diseño y Producción?

- a) Proyección y requerimiento de insumos
- b) Recepción de pedidos
- c) Despacho y entrega del pedido

4. ¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura Financiera?

- a) Elaboración de presupuestos
- b) Cobro de pedidos
- c) Registro contable

5. ¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Marketing?

- a) Medición de objetivos
- b) Planificación de ventas

6. ¿Cuál cree usted que es el proceso con más falencias en la Jefatura de Talento Humano?

- a) Levantamiento de perfiles
- b) Contratación de personal