



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
PANALGRAPH SAC**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

JORGE LUIS OBLITAS ASTETE

Asesor:

Dr. Brady Anwar Ramos Frisancho

Lima – Perú

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre que siempre me impulso a esforzarme, a mi madre por su apoyo incondicional y en general a toda mi familia que siempre estuvo presente para apoyarme.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el apoyo incondicional y al Gerente Comercial de Panalghap S.A.C. Juan Panduro, quien me brindo todas las facilidades para poder hacer el trabajo sobre su empresa.

INDICE GENERAL

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
Capítulo 1: Generalidades de la Empresa	13
1.1. Datos generales de la empresa	13
1.2. Nombre o razón social	13
1.3. Ubicación de la empresa	13
1.4. Giro de la empresa	13
1.5. Tamaño de la empresa	14
1.6. Breve reseña histórica	14
1.7. Organigrama de la empresa	14
1.8. Misión y visión	16
1.8.1. Misión	16
1.8.2. Visión	16
1.9. Productos y clientes	16
1.9.1. Productos	16
1.9.2. Clientes	17
1.10. Relación de la empresa con la sociedad	17
Capítulo 2 : Planteamiento del Problema	18
2.1. Características de la empresa	18
2.2. Contextualización y definición del problema	22
2.2.1. Contextualización del problema.	22
2.2.2. Definición del problema	32
2.3. Objetivos	33
2.3.1. Objetivos Generales.	33

2.3.2.	Objetivos Específicos.....	33
2.4.	Justificación.....	34
2.5.	Alcances y limitaciones.....	34
2.5.1.	Alcances.....	34
2.5.2.	Limitaciones.....	35
Capítulo 3	Marco teórico.....	36
3.1.	Estructura organizacional.....	36
3.2.	Cultura organizacional.....	38
3.3.	Rediseño de la estructura organizacional y procesos.....	41
3.4.	Perfil de emprendedor.....	42
3.5.	Empresas familiares.....	44
3.6.	Empresas pequeñas.....	45
3.7.	Empresas de las industrias gráficas.....	47
3.8.	Gestión empresarial.....	48
Capítulo 4	Desarrollo del proyecto.....	50
4.1.	Planteamiento de la solución.....	50
4.1.1.	Planteamiento de la estructura simple.....	51
4.1.2.	Descripción de los puestos y perfiles.....	52
4.2.	Alternativas de la solución.....	68
4.3.	Evaluación de alternativas de solución.....	69
4.3.1.	Gastos de la planilla actual año 2019.....	69
4.3.2.	Gastos que se incurrirían con la alternativa de Capacitar personal.....	70
4.3.3.	Gastos que se incurrirían con la alternativa de Contratar nuevo personal.....	71
4.3.4.	Histórico de las cotizaciones del año 2019.....	72
4.3.5.	Proyección con la propuesta de mejora cotizando todos los requerimientos.....	73
4.3.6.	Análisis financiero de las alternativas.....	74
4.4.	Elección y viabilidad de la solución elegida.....	78
Capítulo 5	Implementación de la propuesta de solución.....	83

5.1. Implementación de la propuesta de solución.....	83
5.2. Cronograma.....	85
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
Referencias.....	90
Anexos	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos, objetivos e indicadores	20
Tabla 3. Descripción de los puestos	52
Tabla 4. Planilla actual de Panal Graph	69
Tabla 5. Planilla con capacitación.....	70
Tabla 6. Capacitaciones.....	70
Tabla 7. Planilla con contratación.....	71
Tabla 8. Capacitación al Gerente General	71
Tabla 9. Histórico de cotizaciones y órdenes de compra.	72
Tabla 10. Proyección de cotizaciones y órdenes de compra.....	73
Tabla 11. Análisis financiero – Método vertical estado de resultados	75
Tabla 12. Análisis financiero – Método horizontal estado resultado	76
Tabla 13. Calculo de la cuota de financiamiento.....	80
Tabla 14. Flujo de caja de accionista.....	81
Tabla 15. Indicadores para cada área.....	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Panal Graph S.A.C.	16
Figura 2. Procesos internos de la empresa Panal Graph S.A.C.	21
Figura 3. Lluvia de ideas	24
Figura 4. Diagrama de Ishikawa.....	84
Figura 5. Modelo de cultura organizacional específico	48
Figura 6. Propuesta de la estructura organizacional simple.....	51
Figura 7. Alternativas de la solución	68
Figura 8. Elección de la alternativa de solución	78
Figura 9. Procesos de la implementación de la propuesta.....	83
Figura 10. Cronograma de ejecución.....	85

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	93
Anexo 2	94
Anexo 3	95
Anexo 4	96
Anexo 5	97
Anexo 6	97

RESUMEN

En el presente trabajo se analizó a la empresa Panal Graph que pertenece al sector de las industrias gráficas. Una de sus características es que es una empresa pequeña familiar que tiene operando desde el año 2016.

El objetivo del trabajo fue diagnosticar el problema que genera un mal funcionamiento de las áreas. Las metodologías que se utilizaron fueron la lluvia de ideas, entrevistas en profundidad y el diagrama de Ishikawa. El diagnóstico dio como resultado problemas en la estructura organizacional y en la formalización de los procesos de cada área como también en los perfiles del personal actual.

Después del diagnóstico, se consultaron diversas bibliografías relacionadas al tipo de empresa en temas relacionados al problema y posibles soluciones para poder después presentar un planteamiento de solución y alternativas de soluciones.

En el planteamiento se propuso una estructura simple organizacional y formalización de procesos al describir los puestos y perfiles.

Dentro del planteamiento se presentaron dos alternativas de solución, el capacitar al personal actual o contratar nuevo personal. Ambas alternativas se presentaron con el objetivo de tener al perfil idóneo para los puestos descritos en la propuesta.

Las alternativas de la solución se evaluaron por medio de un análisis financiero y después de elegir la mejor alternativa, se evaluó la viabilidad por medio de un flujo de caja operativo.

ABSTRACT

In this research, the Panal Graph Company, which belongs to the graphic industry sector, was analyzed. One of its characteristics is that it is a small family business that has been operating since 2016.

The objective of this research was to diagnose the problem that generates the deficient functioning of the areas. The methodologies that have been used were: brainstorming, deep interviews, and Ishikawa diagram. The diagnosis gave as a result problems in the organizational structure, formalization of the processes in each area, and the profiles of the current staff.

After the diagnosis, many bibliographies related to the type of company, the problem and possible solutions were consulted, in order to present a solution statement and alternative solutions.

In the statement, it was proposed a simple organizational structure and the formalization of processes when describing positions and profiles.

Within the statement, two alternative solutions were present: training the current staff or contract a new staff. Both alternatives were present with the objective of having the ideal profile for the positions described in the proposal.

The alternatives of solution were evaluated through a financial analysis and after choosing the best alternative, the viability was evaluated through operative cash flow.

INTRODUCCIÓN

Panal Graph es una empresa familiar pequeña que pertenece al sector de la industria gráfica. Se especializa en la producción de mobiliarios para el canal retail, y todo tipo de estructura publicitaria, además de impresiones digitales en gran formato.

El objetivo del presente trabajo fue detectar el problema de fondo que tiene la organización y se planteó una solución. Para ello, se realizó las metodologías de lluvias de ideas, entrevistas en profundidad y diagrama de Ishikawa. El problema detectado se encuentra en la estructura organizacional, la cual origina problemas en varias áreas de la empresa.

Por lo general estos problemas de estructura organizacional, según las bibliografías encontradas, se hayan en las empresas familiares y en sus etapas iniciales. También tienen que ver con la cultura organizacional que el mismo emprendedor transmite a sus colaboradores.

Una vez detectado el problema se propuso un planteamiento de la solución en donde se presentó dos alternativas accesibles y viables para los socios.

Para reforzar la viabilidad de la propuesta, se realizó una evaluación por medio de un flujo de caja de accionista para obtener un VAN y de ser positivo aceptar la propuesta.

Finalmente se realizó un cronograma para ejecutar las acciones.

Capítulo 1: Generalidades de la Empresa

1.1. Datos generales de la empresa

Panal Graph S.A.C. es una persona jurídica con CIU 22214 y fecha de inscripción e inicio de actividades del 24/06/2016. Su representante legal es el Sr. Juan Panduro Aliaga Gilma. Actualmente tiene 7 trabajadores.

1.2. Nombre o razón social

- Panal Graph S.A.C.
- Ruc: 20601323061

1.3. Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en Calle Luis Sáenz 174. Urbanización Santa Catalina, distrito de La Victoria. En dicho local se encuentra el taller y la oficina.

1.4. Giro de la empresa

Panal Graph S.A.C. es una empresa familiar orientada al sector publicitario. Utiliza el canal B2B para llegar a sus clientes corporativos, que pertenecen a los sectores comerciales, industriales y servicios. Los servicios que ofrece Panal Graph son de Diseño Publicitario, Impresiones Offset, Gigantografías Digitales, Merchandising, Branding, Activaciones, Producción de Mobiliario Publicitario y elementos de Publicidad Exterior.

1.5. Tamaño de la empresa

La empresa está en el régimen General ubicada en el segmento de pequeñas empresas con una facturación promedio anual de S/. 360,000.

1.6. Breve reseña histórica

La empresa se fundó el 15 de junio del 2016, en las oficinas donde se encuentra actualmente ubicada, siendo los socios fundadores la Sra. Gilma Panduro Aliaga quién tiene a su cargo la gerencia general, el Sr. Juan Panduro Aliaga a cargo de la Gerencia Comercial, operaciones y producción y la Sra. Estela Panduro Aliaga a cargo de la Gerencia Administrativa. Por iniciativa del Sr. Juan Panduro, inician operaciones en el sector publicitario, para atender con su propuesta de valor la gran demanda que hay en el mercado.

1.7. Organigrama de la empresa

Las gerencias de la estructura organizacional están conformadas prácticamente por los miembros de la familia. En la gerencia general esta Gilma Panduro Aliaga, en la Gerencia Administrativa se encuentra Estela Panduro Aliaga y en la gerencia Comercial, Operaciones y de Producción son dirigidas por Juan Panduro, quien tiene mayores responsabilidades en la empresa y mayor actividad en todos los procesos de la organización. Él se encarga desde la comercialización de los productos, producción de los mismos e instalación y despacho en los puntos que el cliente designe. Después realiza la cobranza y también busca fuentes de financiamiento para nuevos proyectos. Juan Panduro es quien tiene por

no decir la totalidad del personal a su cargo y coordina con ellos, para que los clientes obtengan el producto.

A continuación, se describen las funciones:

- Gerente General: Accionista mayoritaria, no realiza ninguna función en la empresa.
- Gerente Comercial: Responsable de la cartera de clientes, gestión de productos, rentabilidad, facturación y la cobranza.
- Gerente Administrativo: Encargada del contador externo, cobranza y búsqueda de financiamiento.
- Gerente de Producción: Responsable de dirigir y supervisar el departamento de producción mobiliaria e impresiones.
- Gerente de Operaciones: Responsable de la dirección y supervisión de las instalaciones y despachos.
- Asistente de Producción: Se encarga de las impresiones, control de stock de insumos, suministros y materiales. A su vez se encarga de apoyar al gerente de producción en la coordinación de los proveedores para la fabricación de mobiliarios y apoyo en las instalaciones. También entrega facturas y apoya en la cobranza.
- Departamento de Instalaciones: Se encarga de las instalaciones de los banners, vinilos, avisos luminosos, módulos, carteles, tótems, etc.

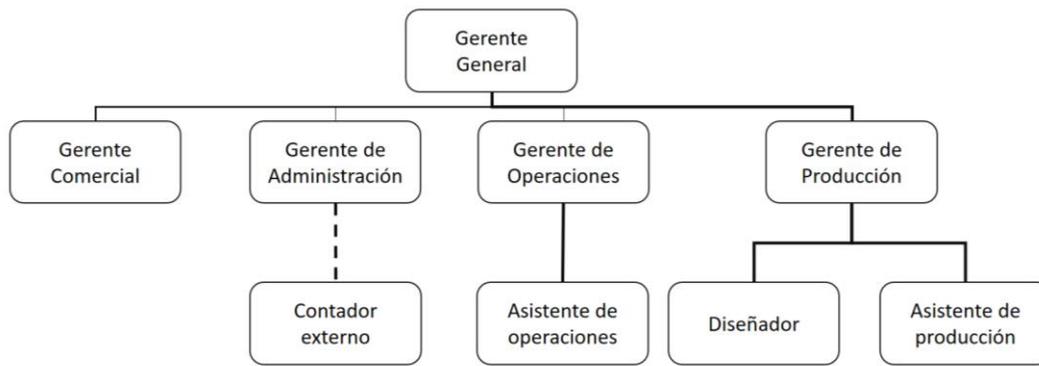


Figura 1: Organigrama de la empresa Panal Graph S.A.C. Elaboración propia, 2019

1.8. Misión y visión

1.8.1. Misión

Crear soluciones creativas e innovadoras de comunicación para sus clientes.

1.8.2. Visión

Ser reconocida por el mercado como la empresa de las industrias gráficas que da soluciones creativas e innovadoras a sus clientes.

1.9. Productos y clientes

1.9.1. Productos

La empresa comercializa productos de producción publicitaria a medida de lo que necesita el cliente y otros productos estandarizados existentes en el mercado.

A continuación, se nombran los productos:

- Impresiones gigantográficas
- Impresiones offset
- Fabricación de mobiliario publicitario
- Producción de material POP

- Merchandising
- Branding
- Remodelaciones de showroom
- Publicidad Exterior

1.9.2. Clientes

Los clientes que atienden la empresa son de los sectores automotriz, financiero y consumo masivo. Entre los principales se nombran los siguientes:

- DERCO: Autos Citroen
- WIGO MOTORS.: Autos Chevrolet, Nissan y Hyundai
- MAF: Financiera de Toyota
- CROSLAND: Motos Bajaj y Kawasaki
- THE GREEN FARMER: Exportadora de alimentos congelados
- LABORATORIOS B BRAUN: Productos Frutti Flex
- KRESTON: Sociedad de auditoría
- OFISIS: Desarrolladora de Software
- SOCO PUR: Motos Lifan y KTM

1.10. Relación de la empresa con la sociedad

La empresa contribuye con la sociedad por medio del pago de impuestos, contratación de personal e impulsa la economía por medio de su actividad económica.

Capítulo 2 : Planteamiento del Problema

2.1. Características de la empresa

PANALGRAPH, es una empresa familiar fundada por 3 hermanos. Uno de los hermanos, Juan Panduro tomo la iniciativa de fundarla, ya que tenía experiencia por haber dirigido empresas del mismo rubro.

La empresa tiene 4 años operando y pertenece al sector de la industria gráfica, que se dedica a la producción publicitaria e impresiones en gran formato. Sus proveedores, por lo general son fabricantes y los clientes a los que atiende son empresas grandes, que facturan anualmente entre \$ 200'000,000 a \$ 600'000,000 y pertenecen al sector retail, automotriz y consumo masivo.

La empresa es una Mype, que factura más de S/. 360,000 anual y está conformada por 7 trabajadores.

En cuanto a su estructura organizacional tiene las áreas comerciales, administración y finanzas, operaciones y producción. A su vez cuenta un contador externo. Una hermana se encarga de la gerencia general, otra hermana de la gerencia de administración y finanzas y Juan Panduro de la gerencia comercial, operaciones y producción.

Cabe mencionar, que el proceso de la empresa inicia en el área comercial, pasando por crédito y facturación, producción e instalación, y finalizando en la cobranza.

Las responsabilidades del gerente comercial es incrementar la facturación y rentabilidad, para eso capta nuevos clientes y retiene a los que tiene. La misión del gerente de producción es producir los productos publicitarios que demandan

los clientes y el gerente de operaciones se encarga de instalarlos o entregarlos al cliente. El gerente de administración tiene como responsabilidades los estados financieros, buscar fuentes de financiamiento y las cobranzas.

En la tabla 1 y figura 2 se presentan el proceso de la empresa de diferente manera:

Tabla 1.
Procesos, objetivos e indicadores

Áreas	Proceso Interno	Funciones	Procesos	Objetivos	Indicadores
Comercial (1 persona)	Comercial	Prospección de clientes.	1° Requerimiento de cotización y propuesta.	Atender los requerimientos del cliente.	Cotizaciones / Requerimientos de cotización
		Visitar clientes y presentar productos. Cotizar y procesar pedidos.	2° Gerente comercial solicita cotización a los proveedores para realizar presupuesto. 3° Envía Brief a diseñador. 4° Se hace cotización y envía al cliente junto con la propuesta creativa. 5° Recepción Orden Compra 6° Procesamiento Orden Compra		
Producción (2 personas)	Producción	Equipo digital para impresiones en alta resolución (propia): Encargado de producción recibe pedido de compra y opera el equipo para realizar la impresión y luego se lo entrega el producto terminado a operaciones para el despacho e instalación.	1° Recibe Pedido de Compra. 2° Encargado opera el equipo de impresiones.	Reducción de los tiempos de producción y velar por la calidad de los productos.	No presentan
		Tercerización de mobiliario y otros productos publicitarios: El Gerente Comercial teniendo la orden de compra del cliente, se encarga de contratar a proveedores para que fabriquen lo solicitado, luego el mismo gerente comercial junto a su asistente de operaciones hace llegar el producto terminado al cliente y lo instalan con personal contratado.	1° Gerente comercial contacta proveedores. 2° Cotiza con los proveedores requerimiento del cliente. 3° Elige proveedor y da orden de trabajo. 4° Indica a proveedor donde dejar la mercadería. 5° Recibe factura. 6° Según condición de pago, paga al proveedor.		
Operaciones (2 personas)	Operaciones	Despachar los productos.	1° Gerente de Operaciones contrata operarios para la instalación y despacho. 2° Instalación del producto. 3° Desinstala el producto.	Despachar e instalar según los tiempos estandar que se ofreció al cliente.	No presentan
		Instalar mobiliario e impresiones.	4° Lleva el producto a almacén del cliente.		
Administración y Finanzas (2 personas)	Facturación	Facturar y entregar al cliente.	1° Se hace la factura. 2° Se entrega la factura al cliente	Reducir los días de cobranza.	No presentan
	Cobranza	Cobrar la factura según condición de pago.	1° Según fecha de programación se cobra.		

Fuente: Elaboración propia, 2019

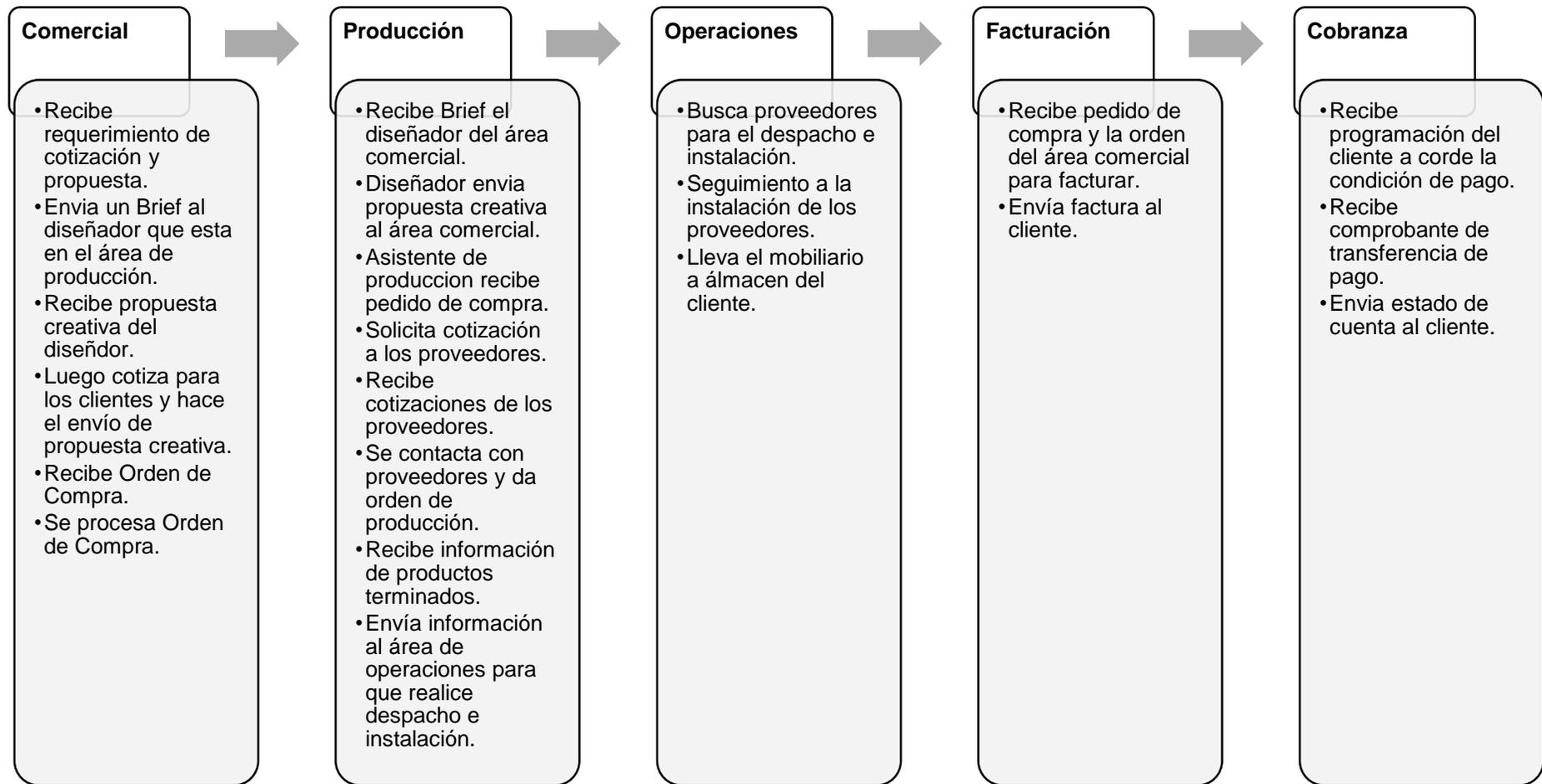


Figura 2: Procesos internos de la empresa Panal Graph S.A.C. Elaborado por la empresa Panal Graph S.A.C. 2019

2.2. Contextualización y definición del problema

Para poder conocer los problemas y su causa, se tuvo que realizar una serie de metodologías para levantar la información.

Entre los pasos a seguir, se realizó:

- 1) Lluvia de ideas para poder conocer los problemas que cada colaborador que participo e indique desde su punto de vista que problemas observa en la empresa.
- 2) Entrevistas en profundidad a una persona clave de la empresa, para que nos comenten desde su punto de vista, cuales son los problemas más relevantes que perjudican a la empresa.
- 3) Clasificación de las causas del problema, sus consecuencias y el efecto que tienen en las ventas y el resultado.
- 4) Por último, se hizo el diagrama de Ishikawa para conocer de cerca la causa de los problemas y los efectos que tienen en la empresa.

2.2.1. Contextualización del problema.

La empresa tiene una serie de problemas funcionales en las áreas y la causa de estos problemas se debe a una carencia de conocimientos de gestión empresarial y por consiguiente se diseñó la organización empíricamente en donde no se describió los puestos y perfiles. A su vez, el personal actual, no tiene las aptitudes que le permita lograr un buen desempeño de su trabajo.

Estos problemas se ven reflejados en el área comercial, producción, operaciones y de administración.

Para conocer los problemas mencionados y su causa, se realizaron los siguientes métodos:

- Lluvia de ideas.
- Entrevistas en profundidad.
- Diagrama de Ishikawa.

2.2.1.1. Lluvia de ideas

Participó todo el personal de la empresa, desde los gerentes hasta los asistentes.

Comercial	Producción	Operaciones	Administración y finanzas	Organización
<p>Juan Panduro – Gte Comercial - De una cartera de 50 clientes sólo se atiende a 9 clientes. -Del 100% de requerimientos de cotizaciones, sólo se cotiza el 67% en promedio, el resto se pierde. -Desde que se inició las operaciones, no se ha desarrollado ningún producto</p>	<p>Juan Panduro – Gte de Producción - Nuestros costos son altos y no hay tiempo de buscar nuevos proveedores, tenemos un margen bruto de 55%.</p> <p>Ronald Visayon – Asistente de producción -Los proveedores que fabrican el mobiliario publicitario al ser informales siempre están fuera de los tiempos de entrega y eso provoca que nosotros demoremos en despachar a nuestros clientes.</p> <p>Fulgencio García – Diseñador -No me alcanza el tiempo para la demanda de diseños y me</p>	<p>Carlos Mendoza – Asistente de Operaciones - Nuestros clientes se quejan de las demoras en los despachos.</p>	<p>Gilma Panduro Aliaga – Gerente General - La empresa no está creciendo como se espera.</p> <p>Estela Panduro Aliaga – Gerente de Administración y finanzas - No hay una persona que se encargue directamente de la cobranza y por consiguiente no se cumple con eficacia esa función.</p>	<p>Juan Panduro Aliaga – Gerente Comercial, Operaciones y Producción - Me falta tiempo para atender como se debe las tres áreas que dirijo. - Además de encargarme de dirigir las tres áreas, realizo cobranzas, busco fuentes de financiamiento, despacho. - Por otro lado, mi asistente de operaciones y asistente de producción no están capacitados, por consiguiente, no los puedo empoderar y tengo que participar al detalle en temas operativos.</p>

Figura 3: Lluvia de ideas. Elaboración propia, 2019

Según la lluvia de ideas, se observa ineficiencias en todas las áreas de la organización.

2.2.1.2. Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad se realizará a una persona clave de la empresa con el objetivo de averiguar el problema de fondo.

Se entrevistó a Juan Panduro quien tiene 3 gerencias y es el más interesado de encontrar el problema y colaborar para que se resuelva.

Según Taylor y Bogdan (1990) el entrevistador analiza, explora, detalla y averigua por medio de preguntas sobre qué información relevante quiere conseguir para su interés de investigación. Además, le crea una atmósfera amigable para que el entrevistado se exprese libremente y así el entrevistador pueda comprender lo suficiente de lo que dice.

La guía de preguntas se formula en base a los problemas encontrados en la lluvia de ideas.

La entrevista en profundidad nos permite acentuar los problemas que existen en la empresa y que los origina.

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Juan Panduro

ENTREVISTADOR: Jorge Oblitas

EMPRESA: PANA GRAPH S.A.C.

CARGO: GERENTE COMERCIAL, OPERACIÓN Y PRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

1) ¿Usted y sus socios que carreras estudiaron y de ser así, cuáles fueron?

Yo estude Ciencias Publicitarias en el IPP y mi hermana encargada de la gerencia general estudio una carrera técnica de comunicación audiovisual y mi otra hermana estudio otra carrera técnica de hotelería y turismo.

2) ¿Nos puede comentar acerca de su empresa y cuál es el rubro al que pertenece?

Panalgraph la funde con mis dos hermanas. Nace como iniciativa mía porque ya anteriormente había tenido otras empresas del mismo rubro y vi una oportunidad de juntarme con mis hermanas para poder tener más capital de trabajo y captar más clientes.

La empresa fabrica y comercializa todo tipo de mobiliario, como stand para ferias, estructuras publicitarias para los puntos de venta, material impreso, etc. Me enfoco en el canal B2B, apunto a empresas que buscan soluciones de producción publicitaria.

COMERCIAL

3) ¿Cuántos clientes tiene la empresa?

Actualmente atendemos a nueve clientes.

4) ¿Atienden a todos los clientes?

Bueno, atendemos a los nueve clientes que le comenté, pero tenemos una cartera amplia de clientes potenciales que no atendemos porque falta tiempo, se podría decir.

5) ¿Crecen en su portafolio de productos?

Ingresamos con un portafolio de productos desde hace tres años y hasta ahora no hemos incrementado nuevos productos. Esto se debe a que el día a día me come y no puedo innovar.

6) ¿Tiene algún problema el área comercial que quiere comentar?

El mayor problema es que no puedo atender a todos mis clientes como se debe. Me faltan manos para ofrecer buen servicio y esto ocasiona que me compren menos o ya no me compren. Un problema grande es que no cotizamos todos los requerimientos.

PRODUCCIÓN

7) ¿Tienen proveedores con los que cuentan siempre?

Si tengo mis proveedores de confianza, desde los que me venden merchadising, o insumos para las impresiones, hasta los proveedores que están en el proceso de fabricación del mobiliario publicitario, que son estructuras metálicas, o de

PVC entre otros materiales. Estos últimos proveedores, sobre todo los de estructura metálica o los instaladores son un poco informales, pero los se manejar.

8) ¿Son competitivos los precios de los proveedores que tienen?

No lo creo, porque para poder ganar ordenes, debo estar en 55% de margen bruto.

9) ¿Los costos que manejan son óptimos para mantener buena rentabilidad y competitividad?

Podría buscar nuevos proveedores para mejorar rentabilidad, pero el tema es, primero que no tengo tiempo y segundo, que me pueden fallar. Con los que trabajo ya tengo tiempo, desde empresas anteriores los conozco.

10) ¿Qué problemas detecta en el área de producción?

Dos problemas, costos un poco alto en algunos productos como merchandising y tiempos de fabricación muy lentos en el mobiliario publicitario.

11) ¿Describame el perfil de su asistente de producción? y ¿qué debilidades le encuentra?

Lo conozco hace varios años atrás, él era un ayudante del área de producción que conocí en una empresa que fabricaba mobiliarios para retail. Tuve la oportunidad de jalarlo y trabajar con él en mis anteriores empresas y ahora lo tengo en esta nueva empresa. Él tiene 35 años, tiene secundaria completa y varios años de experiencia en el área de producción del rubro. Las debilidades

que le encuentro son que no es bueno en números, no tiene conocimientos para sacar costos, ni sabe negociar. Por ese motivo me involucro en ese tipo de detalles y pierdo tiempo.

OPERACIONES

12) ¿Son óptimos los tiempos de despacho a sus clientes?

En varios casos, nos demoramos en despachar, falta organizarnos y por culpa de los proveedores que fabrican el mobiliario, nos demoramos en entregar al cliente su producto.

13) ¿Cuál es el perfil de su asistente de operaciones? y ¿qué debilidades le encuentra?

Al igual que a mi asistente de producción, lo jale de una empresa que colocaba publicidad exterior, él era un instalador. Lo conozco varios años. Él tiene 32 años y secundaria completa. Cuenta con varios años en este tipo de negocios. Pero hay un problema, que es que no hace seguimiento debido a la operación, no está muy organizado, le falta aptitudes para las tareas, por ese motivo me involucro demasiado en sus tareas.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

14) ¿La empresa crece en facturación?

El año pasado decrecimos y este año hemos crecido muy poco

15) ¿Cómo les va con la cobranza a los clientes?

Me dedico a cobrar a los clientes y muchas veces no tengo el tiempo para dedicarle a la cobranza, ya que soy la única persona que lo realiza.

ORGANIZACIONAL

16) ¿Está bien distribuido el trabajo en la empresa?

No, porque en mi recae toda la operación de la empresa, me encargo del área comercial, operaciones y producción. Además, cobro, busco préstamos y hago hasta diseños.

2.2.1.3. Diagrama de Ishikawa

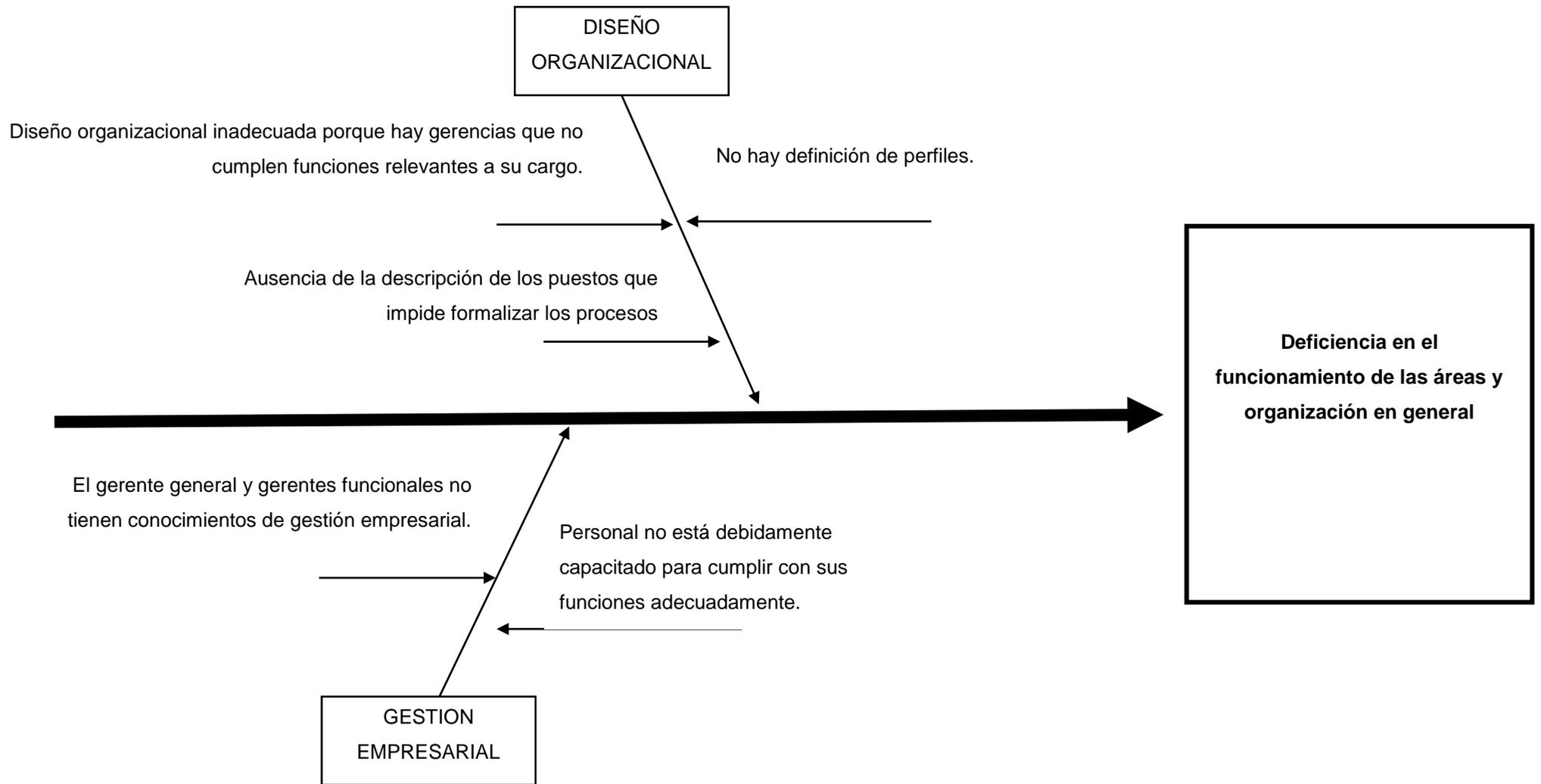


Figura 4: Diagrama de Ishikawa Elaboración propia, 2019.

2.2.2. Definición del problema

Panalgraph S.A.C. es una pequeña empresa familiar que tiene recién tres años operando, en donde las personas que la fundaron son tres hermanos, de los cuales dos hermanos son los que más se involucran en la gestión de la empresa. Los tres hermanos no estudiaron ninguna carrera de gestión empresarial por la cual carecen de conocimientos de gestión, pero uno de los hermanos quien dirige tres áreas tiene experiencia en las industrias gráficas.

De acuerdo a los estudios realizados por diferentes autores que están nombrados en el marco teórico, las empresas pequeñas familiares tienen problemas en la gestión empresarial, debido a que los emprendedores carecen de esas aptitudes y competencias, por otro lado, no tienen un conocimiento del diseño organizacional, pues diseñan su organización de manera empírica y espontánea.

Estos estudios tienen una relación con la realidad de Panalgraph SAC, ya que los hermanos fundadores no tienen conocimientos de gestión empresarial, debido a que no han tenido capacitaciones en ese campo. A causa de esa carencia, han diseñado la estructura de la organización de manera espontánea, y no han definido los puestos de trabajo y por consiguiente buscados los perfiles adecuados para dichos puestos. Todo lo contrario, han creado los puestos de trabajo y buscado el personal en base a sus criterios.

Estos problemas repercuten directamente en el desempeño de las áreas, como por ejemplo, el gerente general no realiza función alguna, un solo gerente dirige tres gerencias y se involucra en las funciones que corresponde a su hermana, la gerente de administración.

Además, el gerente comercial no atiende la demanda de los requerimientos de cotizaciones, y es una prioridad para incrementar la facturación. Esto se debe, porque dirige la gerencia de producción y operaciones y no delega adecuadamente, porque no confía en las

competencias de sus asistentes y se tiene que involucrar en las tareas operativas que le consumen el tiempo que le debería dedicar a gestionar lo que realmente le corresponde a un gerente funcional.

En conclusión, el problema de fondo se encuentra en la carencia de conocimiento de gestión empresarial que repercute en el diseño inadecuado de la organización en donde se crearon los puestos de trabajo, pero no hay una definición en las funciones ni perfiles. Este problema de fondo repercute en el mal funcionamiento de las áreas de la organización, sobre todo en la comercial, porque el no atender todos los requerimientos de las cotizaciones, resta a la facturación.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivos Generales.

- Rediseño organizacional de la empresa Panalgraph para mejorar el desempeño de la organización.

2.3.2. Objetivos Específicos.

- Plantear una estructura simple funcional con el objetivo de eliminar algunas gerencias que no aportan a la organización, además de lograr una mejor dirección y control de las áreas.
- Describir los puestos de trabajo y sus perfiles para formalizar las funciones.
- Tener personal con el perfil idóneo para que mejoren el desempeño de sus puestos.

2.4. Justificación

El plantear una estructura simple, se optimizará la actual estructura organizacional eliminando gerencias que no aportan y permitirá a un solo gerente dirigir y controlar de manera más sencilla las áreas de la organización.

Mintzberg (2003) en su obra la estructuración de las organizaciones, resalta que una estructura simple es un modelo sencillo, flexible e informal, ideal para pequeñas compañías cuyas actividades giran alrededor de un gerente general. El jefe supervisa las acciones de todos los empleados.

El describir los puestos de trabajo con los perfiles profesionales adecuados, permitirá formalizar los procesos, y tener profesionales con el perfil idóneo para cada puesto de trabajo que se enfoque en las funciones que le corresponde, logrando un mejor desempeño del área. Sobre todo los que dirijan la empresa tendrán las competencias directivas para gestionar adecuadamente la organización.

2.5. Alcances y limitaciones

2.5.1. Alcances.

El diseñar adecuadamente la organización conlleva optimizar la estructura organizacional, porque se eliminan áreas o gerencias que no aportan a la organización, por otro lado permite al gerente dirigir y controlar de manera más eficiente las áreas a cargo.

Después de estructurar la organización y describir los puestos y perfiles se debe tener personal con el perfil idóneo que este especializado en las funciones que requiera el puesto de trabajo relacionado a cada área.

En este caso, al gerente que se haga cargo de la dirección de la áreas, se le debe capacitar en cuanto a gestión empresarial se refiere, para que diriga de manera eficiente la organización. Por otro lado, para tener el perfil adecuado en los puestos actuales para cada área, se deberá analizar la opción de contratar o capacitar para tener el perfil idóneo. Se evaluará ambas opciones.

2.5.2. Limitaciones.

Solo se tiene información histórica de las cotizaciones y órdenes de compra, como también se tiene acceso a estado de resultados.

Capítulo 3 Marco teórico

3.1. Estructura organizacional

Según Marín (2012) muchas organizaciones son diseñadas sin ningún tipo de conocimiento en el diseño y construcción de la estructura, y esto conlleva a disfuncionalidades en la organización y no como lo plantea Nadler y Tushman (1997) en una ventaja competitiva se convierte un buen diseño organizacional.

Según Donaldson (2001) la división de trabajo y su coordinación dependerán de distintos factores y condiciones en los que opera la empresa.

Para Ackoff (2000) el trabajo dividido y a su vez coordinado entre las diferentes áreas generan tareas estandarizadas, diferenciadas y formalizadas en donde se intenta controlar y predecir los comportamientos. Pero también expone Nadler y Tushman (1997) que los diseños informales, también tienen influencia en la estructura y como dice Gerstein (1992) interactúan los empleados y tienen mucha autonomía.

Según Campbell, Bownas, Peterson y Dunnette (1974) comentan que hay variables estructurales y de estructuración. Las estructurales representan al ámbito físico de una organización como tamaño, jerarquías, entre otras. En cambio, las variables de estructuración son la formalización, especialización y estandarización.

Por su parte, Reimann (1973) reconoce tres dimensiones en la organización: 1) la complejidad: nivel de divisiones de actividades entre áreas funcionales, 2) la centralización: que tiene que ver con la toma de decisiones de los mandos superiores y 3) la formalización: que es la estandarización de procesos y procedimientos.

Concluye Marin (2012) que diseñar una estructura organizacional implica una serie de decisiones alrededor de variables como la coordinación, especialización, formalización, departamentalización, tamaño y centralización.

"Una estructura organizativa pobre imposibilita el buen trabajo, sin importar lo buenas que son las personas", decía Peter F. Drucker.

Según Drucker (1991) existen cinco tipos de estructuras organizacionales: (a) Estructura funcional, basada en la habilidad de cada persona, ideal para empresas con un mediano o un alto número de trabajadores. Esta estructura divide la organización por funciones según la especialización de trabajo. Una de las ventajas es la capacidad de supervisión de cada área. La desventaja viene a ser la subordinación y dificultad de comunicación entre cada área. (b) Estructura lineal, es el modelo común de las pequeñas y medianas empresas. En este caso la línea de autoridad es más clara, pues se trata de un alto directivo (gerente o dueño) que controla y supervisa varios niveles organizacionales. Por ejemplo, en una tienda de repuestos, en donde el dueño es quien se encargue de supervisar a los encargados de la caja, los vendedores o al contador al mismo tiempo. (c) Estructura divisional, divide a la compañía en departamentos funcionales, mejor llamados divisiones o unidades de negocios, con una cadena de mando única. Dichas divisiones están orientadas por productos, grupos de clientes o mercados (ya sean nacionales o en otros países). Es una estructura ideal para empresas con más de una sede en el país y con presencia internacional. (d) Estructura por proyecto, es aquella enfocada a un proyecto, proceso u objetivo en específico dentro de la organización. Se nombra a un gerente de proyecto y a los equipos encargados según roles y metas. Con esta estructura jerárquica, se crea una subestructura temporal en la compañía.

Mintzberg (2003) en su obra la estructuración de las organizaciones, resalta que existen configuraciones que responden al tipo de empresa y que permiten una mejor elección temporal del tipo de estructura. Una de estas configuraciones es llamada estructura simple. Es un modelo sencillo, flexible e informal, ideal para pequeñas compañías cuyas actividades giran alrededor de un gerente general. El jefe supervisa las acciones de todos los empleados.

3.2. Cultura organizacional

Según Jiménez (2011) la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización.

Lo que dice Jiménez es importante, porque para estar alineados a la cultura de una organización se deben creer y compartir los valores que tiene la empresa, es mucho más fácil adaptarse a un nuevo trabajador a un empleo, si comparte los valores de la empresa con los demás miembros.

Para Hu, Dinev, Hart y Cooke (2012) la cultura organizacional cumple cuatro funciones en una empresa: (1) transmite identidad a los colaboradores de una empresa, (2) genera compromiso hacia las responsabilidades que uno tiene en una empresa y que se pone muchas veces por encima de los intereses de uno mismo, (3) genera estabilidad dentro del sistema de la organización y (4) guía y moldea el comportamiento del personal de una organización.

En cuanto a los modelos de cultura organizacional, Quinn (1988) que desarrollo una investigación para describir organizaciones efectivas, considera dos modelos de

dimensiones bipolares (a) flexibilidad, dinamismo y discreción versus estabilidad, orden y control. (b) orientación interna versus orientación externa.

Pyne (2001) propone que la cultura organizacional debería ser analizada en tres dimensiones: penetración, intensidad psicológica y fortaleza de consenso. En ese sentido, González (2011) manifiesta que hay estudios de organizaciones en donde se observaron que el grado de consenso va en función al tipo de la cultura de la organización.

Denison (2003) plantea otro modelo de cultura organizacional, en donde describe cuatro rasgos fundamentales: (a) involucramiento que lo define como el empoderamiento, desarrollo de las capacidades del capital humano y orientación al equipo de trabajo; (b) consistencia que se considera que los valores centrales de la organización influye en el comportamiento de los colaboradores; (c) adaptabilidad, que permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante y de incertidumbre, además de responder a las exigencias de los clientes; (d) misión, que es la razón de ser de la organización y el planteamiento de los objetivos y estrategias. También está presente la visión que engloba en donde quiere estar la empresa en el futuro.

Para O'Reilly, Caldwell y Chadman (1991) el modelo desarrollado se centra en los valores culturales de la organización que ayudan a los colaboradores a interpretar y evaluar comportamientos apropiados. Estos valores se conforman por ocho factores:

- a) Innovar y tomar riesgos.
- b) Atención al detalle.
- c) Orientación al resultado.
- d) Agresividad y competitividad.
- e) Apoyo.
- f) Enfoque en el crecimiento y recompensas.

g) Colaboración y orientación al equipo.

h) Decisiones.

Así como se ha descrito diferentes modelos de cultura organizacional también diferentes autores han clasificado los tipos de cultura organizacional.

Para Cameron y Quinn (2011) la cultura de clan se caracteriza por la participación y un sentido de pertenencia. Los miembros perciben como una familia a la organización, tiene un clima amigable y comparten el trabajo entre ellos mismos. Esta cultura está orientada hacia el empleado.

Según Hernández y Sampieri (2014) la cultura jerárquica se caracteriza por la burocracia, formalidad, regla, autoridad, especialización, procedimiento, etc.

Cameron y Quinn (2011) señalan que la cultura adhocrática surge como consecuencia de la transición de la era industrial hacia la información. Se orienta hacia crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad. Sus ambientes de trabajo se caracterizan por ser creativos, dinámicos y emprendedor para que inspire a los empleados a asumir riesgos y desafíos.

Acar (2014) describe que la cultura orientada al mercado se caracteriza por enfocarse al entorno externo, como son los clientes, competidores, proveedores, sindicatos y organismos reguladores. Por lo general este tipo de cultura hace énfasis a la competitividad y productividad.

Sostienen Übius y Alas (2009) que hay varias empresas influenciadas en la cultura nacional.

Por otro lado, la relación entre el liderazgo y cultura organizacional tienen como consenso entre especialistas como Estrada, Pupo, Rodríguez y Andalia (2009) que sostienen que el núcleo de valores de una organización comienza con su liderazgo y luego se transforma en

un estilo de liderazgo. No obstante, para Torres y Rodríguez (2009) el líder puede influir en la cultura de la organización al igual que la cultura de la organización moldea el perfil del líder.

Para Tsai (2011) los valores y comportamientos de los líderes dirigen el comportamiento de los empleados y cuando están alineados la cultura organizacional emerge creando ambientes laborales sanos, en donde se reducen los conflictos tóxicos.

3.3. Rediseño de la estructura organizacional y procesos

Para Gallardo, Camargo y Magallon (2019) en el rediseño organizacional el aprendizaje aparece como elemento fundamental de renovación siendo un aspecto básico para el cambio en una organización. A su vez indican que existen nuevas formas de organizaciones que son llamadas de diferentes maneras, como organizaciones flexibles, orgánicas, virtuales, de red, innovadoras e inteligentes.

Burns y Stalker (1967) señalan a las empresas orgánicas como las más exitosas e innovadoras y no así a las burocráticas.

Childe, Maull y Bennet (1994) proponen tres enfoques que son mejoras de procesos a nivel incremental, mejora de procesos con enfoque al rediseño y la reingeniería.

Imai (1998) identificó estrategias para el mejoramiento de procesos productivos que a través del sistema de gestión Kaizen las empresas puedan hacer mejoras en sus prácticas del día a día para mejorar su rendimiento y sean altamente competitivas. Él se enfoca en la gente y estandarización de procesos en toda la organización.

Davenport y Short (1990) tienen otro enfoque de mejoramiento de procesos que está relacionado con el rediseño de procesos que busca la satisfacción de los clientes y que la

transformación del input en output se realice de una forma más rápida, mejorada y más económica.

Para Harrington (1995) la mejora de procesos centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuestas a los cambios en el ámbito empresarial, que a través de la revisión y aprendizaje continuo se debe lograr en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad la simplicidad de la complejidad de los procesos, reducción de los tiempos de procesos, eliminación de actividades y recursos que no agregan valor y agregar la estandarización y automatización de actividades y optimización de recursos.

Autores como Knorr (1991), Short y Venkatram (1992) según Bravo (2000) hablaron del rediseño de procesos y definieron en su metodología que primero se debe fijar la visión del negocio y los objetivos de los procesos, luego identificarlos para rediseñar. Luego se mide el rendimiento de los procesos seleccionados para mejorarlos y no repetir los errores. Esta metodología puede necesitar tecnologías de la información para facilitar los procesos y agregar valor a la organización.

3.4. Perfil de emprendedor

Según Frese, Brantjes y Hoorn (2002) la orientación emprendedora analiza el comportamiento de los emprendedores, como por ejemplo el cómo analizan en mercado, plantean sus estrategias y toman sus decisiones.

Estudiar el perfil del emprendedor es importante porque permite conocer esas variables del emprendedor que le permite tener un negocio rentable y sostenible.

Según Nwachukwu (1995) los propietarios o directivos son personas claves para que sus empresas crezcan. Frese, Brantjes y Hoorn (2002) indican que el emprendedor al

tener control del futuro de la organización y si carecen de destrezas para dirigir la empresa ocasionan el fracaso.

Según Morris, Breen y Ali (2003) el crecimiento de la organización se debe principalmente a la ambición del emprendedor, luego a los objetivos y destrezas para dirigir su empresa.

Por otro lado, Lee y Tsang (2001) dicen que hay resultados de algunos estudios que dan la evidencia de la relación que hay entre la orientación del emprendedor y el desempeño.

Para Longenecker (2012) el emprendedor es la persona que busca crear valor para la sociedad, ya sea creando una empresa o mejorado una ya existente y asume los riesgos en búsqueda de buenos resultados como premio a su esfuerzo.

López y Contreras (2009) realizaron un estudio de las implicancias que tiene la orientación emprendedora en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, llegaron a la siguiente conclusión:

- El emprendedor tiene que tener un conjunto de características personales determinantes en la forma de cómo percibe, analiza, toma decisiones y desarrolla estrategias para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- La capacidad de adaptarse a los cambios tiene impacto en la sobrevivencia y crecimiento en las pequeñas y medianas empresas manufactureras.
- La innovación tecnológica está relacionada con la capacidad de crecimiento de las Pymes.
- Las empresas que tienen una orientación estratégica enfocada al comportamiento emprendedor tienden a ser más competitivas.

3.5. Empresas familiares

Belausteguigoitia (2005) menciona cuatro características que tiene una empresa familiar:

- Organización que es controlada mayoritariamente por una familia, pero no necesariamente operada por ellos.
- Negocios multinacionales operados por los miembros de una familia.
- Organizaciones controladas por personas que no sean miembros de la familia y que sus hijos trabajan en ella.
- Empresas cuyos propietarios son amigos que se sientan como hermanos.

Según Martínez (2010) las empresas familiares nacen de manera espontánea no solo por la crisis económica o no el no haberse colocado en una empresa grande y posicionada, si no que la motivación de crear empresa es para tener un patrimonio a nivel familiar sin depender de otras personas. A nivel familiar aprovechan en trabajar unidos y así crean empleo para ellos mismos.

Gallo (2011) menciona que, en su mayoría, las empresas familiares se crearon por motivación de una sola persona para mejorar la situación y condiciones de vida de su familia que en pensar en las generaciones siguientes. Además, agrega, que a nivel mundial, llegar a los veinticinco años de existencia pasando a la siguiente generación es muy trascendente para las empresas familiares, pero no garantiza ninguna continuidad a no ser que sigan esforzándose y reinventándose.

Para Pérez (2014) el concepto de empresa familiar se asocia por lo general a empresas pequeñas, pero lo cierto es que hay empresas familiares grandes, medianas y pequeñas. Además, indica que la empresa familiar está conformada por tres elementos que son:

- La empresa.
- a familia.
- La gestión empresarial.

Según Martínez (2010) las empresas familiares tienen aspectos fundamentales en diferentes etapas de cada generación. En la fase inicial la empresa depende de una sola persona que es el fundador, él es quien dirige, toma decisiones y vela por su permanencia. El liderazgo y formación del sucesor es de importancia al inicio de la organización. En la segunda generación, cuando la empresa es manejada por los hijos comienzan las dificultades para trabajar en equipo y llegar a un consenso en la toma de decisiones. Por otro lado, los hermanos deciden profesionalizar la empresa y hacerla crecer más. En la tercera generación al tener mayor presencia del mismo círculo familiar, aparecen los problemas de organización familiar, reinversión de las utilidades y se dificulta en los acuerdos.

Para Treviño y Rodríguez (2010), los principales problemas que se presentan en las empresas familiares en las etapas iniciales son los estructurales y flujo de efectivo, falta de organización del crecimiento, conflictos entre los miembros de la familia, problemas de planificación estratégica, falta de formación y el ignorar la existencia de consultores que puedan apoyarlos.

3.6. Empresas pequeñas

Los factores de éxito de las mypes según la Revista Científico Ecociencia (2018) son el conocer el mercado, capacidad financiera, Know How de estrategias de publicidad, producto adecuado, conocer estrategias comerciales, el saber cómo enfrentar a la competencia, conocimientos de gestión de negocios y planificación, capacidad de

adaptación al entorno macro, personal altamente capacitado y conocimiento de leyes en contexto al mercado que se está.

Ramírez y Venegas (2008) dicen que hay mipymes que al desarrollarse inhiben el crecimiento y aporte en la sociedad y que debe revertirse esa situación para transformar esas debilidades en factores que sean promotores del éxito en las sociedades. Porque hay que tener claro, que las empresas fortalecidas promueven el desarrollo de la sociedad generando empleos y oferta para mejorar la economía de un país.

Para Pullido (2010) una adecuada planificación y análisis minucioso en la gestión, evita que la empresa incurra en merma y gastos innecesarios de recursos.

Según Morris y Zahra (2000) la competitividad en las Pymes está relacionado a las habilidades del empresario para generar estrategias y adaptarse al cambio, en donde su carácter, competencias, aptitudes y comportamiento determinan esas habilidades.

Para Chandler y Hanks (1999) el propietario de la pequeña empresa debe contar con competencias directivas y emprendedoras para lograr una sostenibilidad y crecimiento en el mercado. En ese sentido, el emprendedor tiene que tener ciertas habilidades para percibir las necesidades del cliente, identificar productos y/o servicios que los consumidores demandan, detectar las oportunidades del mercado y desarrollar productos y/o servicios que tengan características similares, pero diferenciales relevantes para que sean atractivos por un nicho de mercado, de esta manera se garantizará la supervivencia y crecimiento de la pyme.

3.7. Empresas de las industrias gráficas

Según Ferrer (2002) las empresas de las industrias gráficas requieren una cultura organizacional que transforme a los empresarios, directivos y trabajadores en agentes del cambio para crear una cultura organizacional adecuada que los impulse a lograr innovaciones en la producción y administración y a su vez desarrollen habilidades y conocimientos en gestión de estrategias competitivas. En si la gestión de cambio organizacional es indicador vinculado a la cultura organizacional.

Según Ávila (2009) los empresarios deben tomar conciencia de implantar políticas que orienten sus esfuerzos en las áreas de recursos humanos para mejorar la calidad de la producción y servicios según estándares de competitividad internacional. Si la cultura es deficiente la empresa no crece y vuelve improductiva.

Las empresas de las industrias gráficas se caracterizan por la carencia tecnológica, capital de trabajo, destrezas administrativas, sistemas de calidad, sistemas formales de dirección estratégica entre otros problemas.

Deshpandé y Farley (1999) clasifican cuatro tipos de culturas organizacionales:

- Cultura Burocrática que se caracteriza por un estilo de liderazgo coordinador y administrador, basada en normas, políticas y procedimientos.
- Cultura emprendedora que tiene atributos como la innovación, creatividad y adaptabilidad con un estilo de liderazgo innovador, asume riesgos, flexible, que le importa el crecimiento y los nuevos recursos.
- Cultura competitiva que se caracteriza por la competitividad y enfocada a los objetivos, con un estilo de liderazgo orientado a la ejecución.
- Cultura del consenso tiene como característica la participación y trabajo en equipo.

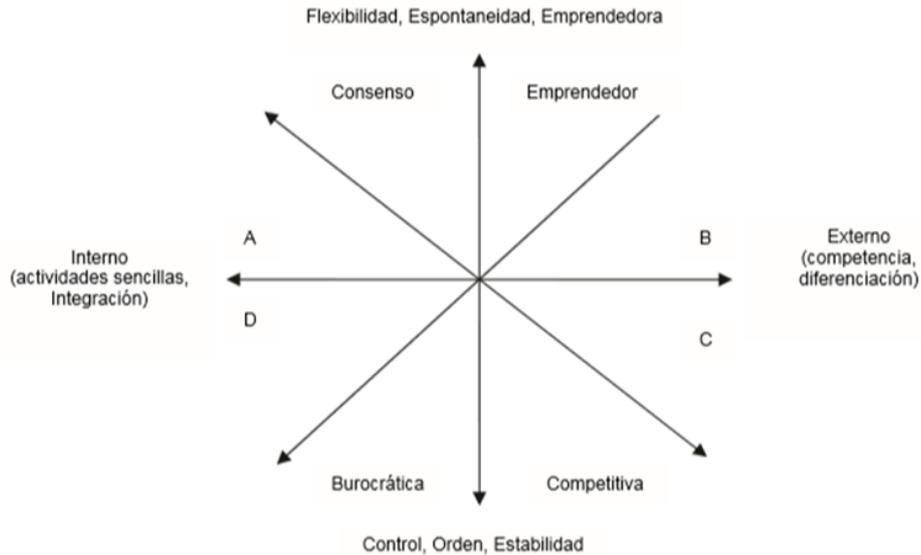


Figura 5: Modelo de cultura organizacional específico, por Deshpandé, 1993

3.8. Gestión empresarial

Para Lopez (2009) en la gestión empresarial los factores que promueven el éxito son el conocimiento del mercado en el que opera, una buena cultura y clima organizacional enfocada en la resolución de conflictos, adecuado manejo de recursos provenientes de fuentes de financiamiento internas o externas, eficaces canales de comunicación, entre otras. Adicionalmente, la sostenibilidad de la empresa en el mercado depende del posicionamiento que se está en la mente del consumidor como mipymes exitosas en el entorno social y económico, y manteniéndose en el tiempo con una producción eficiente y competitiva.

Según Gerra (2019) todo emprendedor que mejora la gestión empresarial, debe trabajar en la gestión de gastos y reducción de costos para tener negocios competitivos en cualquier entorno en donde participe.

Según la revista La Razón (2015) el éxito empresarial depende de las habilidades para gestionar el cambio hacia el futuro. Las empresas exitosas tienen características comunes: Desarrollan una cultura que agrupa metas económicas, ambientales y sociales. Motivan a su personal, lo tienen identificado y lo hacen participar en la mejora continua de los procesos y productos. Por consiguiente, alcanzan una alta productividad, calidad y rentabilidad enfocadas en la reducción de impactos negativos en el medio ambiente.

De acuerdo a la revista Portafolio (2007) en su artículo “Gestión empresarial: mejor si es integral”. Menciona que el Balance Scorecard (BSC) es una herramienta que crea valor para los clientes, accionistas, beneficiarios y la sociedad según sea el caso. Aplica en todo tipo de empresa, grande mediana o pequeña. Hay varias organizaciones en el mundo que ya están aplicando el BSC y están teniendo resultados sobresalientes, entre esas empresas se pueden mencionar a Unibanco en Brasil, Cinépolos en México, la cadena de hoteles Hilton, entre otras.

Capítulo 4 Desarrollo del proyecto

4.1. Planteamiento de la solución

El planteamiento de la solución esta en el rediseño organizacional que se estará llevando en tres etapas:

- Plantar una estructura simple en donde se eliminará las gerencias funcionales y sólo quedará el gerente general que dirige y controla a las áreas: comercial, producción, operaciones y de administración.
- Describir los puestos y perfiles para cada puesto. De esta manera se busca formalizar las funciones y tener el personal idóneo para alcanzar el mejor desempeño en el puesto.
- Para tener el perfil idóneo se presentan dos alternativas de solución:
 - A. Capacitar personal actual.
 - B. Contratar nuevo personal.

4.1.1. Planteamiento de la estructura simple

Según Harrington (1995) se debe eliminar las actividades y recursos que no agregan valor, motivo por el cual se plantea retirar las gerencias de primera línea y sólo plantear una gerencia general y asistentes para que se encarguen de las áreas que son parte del proceso de la empresa.

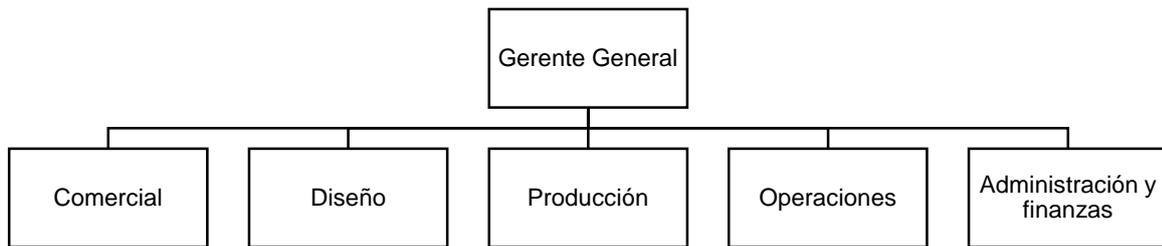


Figura 6: Propuesta de la estructura organizacional simple. Elaboración propia, 2019

4.1.2. Descripción de los puestos y perfiles

Tabla 2.

Descripción de los puestos

1. Nombre del Puesto:	Gerente General
Unidad de Negocios/Gerencia/Área:	Dirección
2. Identificación	
Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Los socios accionistas.	Contador, Asistente comercial, producción, operaciones y diseñador.
Misión del Puesto	
Asegurar el funcionamiento óptimo de toda la empresa, incrementar la facturación generando nuevos negocios y mejorando la rentabilidad por medio de un control de los costos, márgenes y precios.	
3. Funciones (Finalidades, tareas)	
	Frecuencia
1. Planificar el trabajo de sus colaboradores	S
2. Dirigir el trabajo del personal con indicaciones y enseñanzas.	D
3. Reunirse con sus colaboradores para revisar sus avances.	S
4. Revisar los resultados de las tareas de sus colaboradores.	S
5. Revisar la facturación, margen y compras de los productos por parte de sus clientes.	Q
6. Mapear potenciales clientes para detectar oportunidades.	B
7. Visitar clientes para mejorar relaciones y ver oportunidades como también visitar potenciales clientes para presentarles propuestas y poder captarlos.	S
8. Desarrollar nuevos productos en base a las necesidades y tendencias de mercado.	T

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. Contexto						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
		X				
Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.						
Organizaciones				Motivo de Contacto		
Clientes, proveedores, instituciones privadas.				Gestión comercial, logística, compras y negociaciones.		
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto						
Área / Puesto				Motivo de Contacto		
Contabilidad, comercial, producción, operaciones y diseño.				Gestionar y supervisar esas áreas.		
5. Responsabilidades del Puesto						
Responsabilidad por Informes						
Debe hacer informes mensuales y anuales sobre los estados financieros y sus ratios a los socios accionistas.						
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos						
Por los equipos de oficina e impresoras.						
6. Conocimientos y Experiencia						
Formación Básica	Estudios superiores.					
Especialización	Dirección y gestión de empresas o negocios.					
Idioma	Ingles intermedio..					
Manejo de Software	Office intermedio.					

Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requeri da	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
						x

2. Competencias

	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto
Habilidades blandas	Pensamiento crítico.	A
	Comunicación.	A
	Creatividad.	A
	Autocontrol	A
	Iniciativa.	A
	Intuición.	A
	Trabajo en equipo.	A
	Liderazgo.	A
	Resiliencia.	A
Habilidades duras	Conocimiento de la operación de empresas que están en las industrias gráficas.	A
	Conocimiento de planeación.	B
	Conocer a los clientes del rubro.	A
	Flexibilidad ante los cambios.	B
	Habilidades en finanzas.	C
	Habilidades de diseñar estrategias.	B

	Fluidez en la toma de decisiones.	B
--	-----------------------------------	---

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.5,000 bruto mensual.
----------------------	--------------------------------

1. Nombre del Puesto:	Contador general
Unidad de Negocios/Gerencia/Área:	Administración y finanzas

2. Identificación	
Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Gerente General	Ninguno.

Misión del Puesto
Velar por la salud financiera de la empresa, buscar las mejores condiciones de financiamiento y disminuir los días de cobranza.

3. Funciones (Finalidades, tareas)	
	Frecuencia
1. Registrar los libros contables.	D
2. Documentar los informes financieros.	S
3. Analizar las ganancias y gastos.	S
4. Elaborar el balance de los libros financieros.	Q
5. Redactar los informes de los estados financieros.	M
6. Cumplir con las obligaciones fiscales.	M
7. Realizar los pagos de las planillas.	M
8. Realizar los pagos de servicios, proveedores y otros.	M
9. Buscar fuentes de financiamiento y negociar las mejores condiciones.	Q
10. Registro de la información del flujo de caja y su análisis.	S

11. Evaluar y asignar créditos a los clientes y su respectiva cobranza.	S
---	---

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

2. Contexto						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
X						
Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.						
Organizaciones			Motivo de Contacto			
Instituciones públicas, privadas, clientes y proveedores.			Pagos, cobranza y búsqueda de financiamiento.			
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto						
Área / Puesto			Motivo de Contacto			
Gerencia general.			Coordinación e informar.			
3. Responsabilidades del Puesto						
Responsabilidad por Informes						
Debe hacer informes mensuales, sobre el estado de cobranza a los clientes y pagos a los proveedores e instituciones públicas y privadas. Realizar informes mensuales, trimestrales y anuales sobre los estados financieros y sus ratios al gerente general.						
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos						
Por la PC y celular que la empresa le facilite.						
4. Conocimientos y Experiencia						
Formación Básica		Contador colegiado.				
Especialización						
Otros Conocimientos		Créditos, cobranza, Finanzas y tributación.				

Cursos						
Idioma	Ingles básico.					
Manejo de Software	Office intermedio.					
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				x		

5. Competencias

	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto
Habilidades blandas	Negociación	A
	Comunicación.	A
	Autocontrol	A
	Iniciativa.	A
	Trabajo en equipo.	A
	Empatía	A
Habilidades duras	Habilidades numéricas.	A
	Habilidades técnicas en tributación.	B
	Habilidades en créditos y cobranza.	A
	Habilidades en matemáticas financieras.	A

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.2,500 bruto mensual.
----------------------	--------------------------------

1. Nombre del Puesto:	Asistente Comercial
Unidad de Negocios/Gerencia/Área:	Comercial

2. Identificación	
Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Gerente General	Ninguno.

Misión del Puesto
 Velar por la mejor atención al cliente, respondiendo todos sus requerimientos de cotizaciones y propuestas en el menor tiempo.

3. Funciones (Finalidades, tareas)	
	Frecuencia
1. Cotizar los requerimientos de los clientes y enviarle al cliente.	D
2. Hacer las propuestas requeridas por el cliente y enviarle.	D
3. Recibir las órdenes de compra y procesarlas.	D
4. Hacer seguimiento a las órdenes de compra hasta que se le despache al cliente y envié la factura.	D
5. Hacer un reporte del status de despachos y presentar al gerente.	S
6. Prospectar potenciales clientes.	Q
7. Actualizar la base de datos de clientes.	M
8. Sacar citas de clientes y potenciales para que el Gte General los visite.	Q
9. Registrar la rotación de productos y analizar los más y menor rotación.	S

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

1. Contexto						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
X						

Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.							
Organizaciones			Motivo de Contacto				
Clientes.			Cotizar, procesar órdenes de compra y atención al cliente.				
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto							
Área / Puesto			Motivo de Contacto				
Gerencia general.			Coordinación e informar.				
2. Responsabilidades del Puesto							
Responsabilidad por Informes							
Debe hacer informes semanales de los status de despacho, informes quincenales de la actualización de base de datos de clientes y del análisis de rotación de productos y enviar informe semanal.							
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos							
Por la PC y celular que la empresa le facilite.							
3. Conocimientos y Experiencia							
Formación Básica		Técnico en administración de empresas.					
Idioma		Ingles básico.					
Manejo de Software		Office intermedio.					
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional		No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
					x		
4. Competencias							

	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto
Habilidades blandas	Comunicación.	A
	Iniciativa.	A
	Trabajo en equipo.	A
	Empatía	A
Habilidades duras	Habilidades numéricas.	A
	Orientación comercial.	A
	Habilidades administrativas.	B

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.1,300 bruto mensual.
----------------------	--------------------------------

1. Nombre del Puesto:	Asistente de producción
Unidad de Negocios/Gerencia/Área:	Producción

2. Identificación	
Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Gerente General	Ninguno.
Misión del Puesto	
Encargado en reducir el lead time de producción y reducción de costos sin sacrificar la calidad.	
3. Funciones (Finalidades, tareas)	
	Frecuencia
1. Negociar con los proveedores las mejores condiciones de compra.	S
2. Buscar nuevos proveedores.	M

3. Costear y analizar las propuestas para elegir la mejor opción.	S
4. Comprar materia prima, insumos y suministros.	D
5. Contratar los servicios de terceros para la fabricación de mobiliario.	S
6. Analizar a precio y servicio de los proveedores, para depurar.	M
7. Operar la máquina de impresión láser de alta resolución.	D
8. Seguimiento a los proveedores en la producción.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

3. Contexto						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
X						
Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.						
Organizaciones			Motivo de Contacto			
Proveedores			Negociación y compra.			
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto						
Área / Puesto			Motivo de Contacto			
Gerencia general.			Coordinación e informar.			
4. Responsabilidades del Puesto						
Responsabilidad por Informes						
Debe hacer informes semanales de los status de producción, realizar informes mensuales de actualización de costos de proveedores y nuevo portafolio de proveedores.						
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos						
Por la PC, celular y maquina impresora láser.						

5. Conocimientos y Experiencia						
Formación Básica	Secundaria completa					
Cursos	Costos, presupuestos y negociación.					
Manejo de Software	Office intermedio.					
Aptitud Física	Sano					
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
					x	
6. Competencias						
	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto				
Habilidades blandas	Negociación	A				
	Comunicación.	A				
	Iniciativa.	A				
	Trabajo en equipo.	A				
	Empatía	A				
Habilidades duras	Habilidades numéricas.	A				
	Conocimiento en compras.	A				
	Planes de producción.	A				

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.1,200 bruto mensual.
1. Nombre del Puesto:	Asistente de operaciones

Unidad de Negocios/Gerencia/Área: Operaciones

2. Identificación

Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Gerente General	Ninguno.

Misión del Puesto

Encargado en reducir los tiempos de despacho e instalaciones para lograr la satisfacción del cliente.

3. Funciones (Finalidades, tareas)

	Frecuencia
1. Coordinar con el cliente para la fecha de entrega o instalaciones.	D
2. Coordinar con el proveedor para el recojo del material.	D
3. Coordinar con los proveedores de servicio para la instalación.	D
4. Entregar los productos y facturas al cliente.	D
5. Seguimiento a los proveedores en la producción para que cumplan con los tiempos establecidos.	D
6. Seguimiento a los proveedores en la instalación y recojo del mobiliario.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

3. Contexto

Número total de personas supervisadas (marcar con "X")

Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
X						

Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.

Organizaciones

Motivo de Contacto

Proveedores y clientes.	Despachos e instalaciones.												
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto													
Área / Puesto	Motivo de Contacto												
Gerencia general.	Coordinación e informar.												
4. Responsabilidades del Puesto													
Responsabilidad por Informes													
Debe hacer informes semanales de los status de despachos e instalaciones.													
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos													
Por la PC, celular y movilidad que la empresa facilita.													
5. Conocimientos y Experiencia													
Formación Básica	Secundaria completa.												
Cursos	Gestión en operaciones, negociación y atención al cliente.												
Brevete	A1												
Manejo de Software	Office básico.												
Aptitud Física	Sano												
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	<table border="1"> <tr> <td>No Requerida</td> <td>Hasta 1 año</td> <td>Entre 1 y 2 años</td> <td>Entre 3 y 4 años</td> <td>Entre 5 y 7 años</td> <td>Más de 7 años</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </table>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años					x	
	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años							
				x									
6. Competencias													
	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto											
Habilidades blandas	Comunicación.	A											
	Iniciativa.	A											
	Trabajo en equipo.	A											

	Empatía	A
Habilidades duras	Conocer la operación del rubro.	A
	Conocer los productos y mobiliarios.	A

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.1,200 bruto mensual.
1. Nombre del Puesto:	Diseñador gráfico publicitario
Unidad de Negocios/Gerencia/Área:	Diseño.

2. Identificación	
Reporta Directamente a	Puestos bajo Supervisión Directa
Gerente General	Ninguno.
Misión del Puesto	
Encargado de diseñar las mejores propuestas para facilitar la venta.	
3. Funciones (Finalidades, tareas)	
	Frecuencia
1. Recibir los requerimientos del área comercial.	D
2. Diseñar las propuestas solicitadas en base al brief.	D
3. Enviar las propuestas al cliente con copia al Gte general y asistente comercial.	D
4. Enviar los diseños al área de producción para la fabricación de propuestas.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

3. Contexto						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
X						
Relaciones Externas (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.						
Organizaciones			Motivo de Contacto			
Clientes.			Diseño de sus propuestas.			
Relaciones Internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto						
Área / Puesto			Motivo de Contacto			
Gerencia general, comercial y producción.			Coordinación e informar al gerente general.			
4. Responsabilidades del Puesto						
Responsabilidad por Informes						
Debe hacer informes semanales de los status de diseño.						
Responsabilidad por Máquinas, Vehículos o Equipos						
Por la PC.						
5. Conocimientos y Experiencia						
Formación Básica	Diseñador gráfico publicitario.					
Especialización						
Otros Conocimientos	AutoCAD					
Cursos						
Manejo de Software	Office básico.					

Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				x		

6. Competencias

	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto
Habilidades blandas	Creatividad	A
	Comunicación.	A
	Iniciativa.	A
	Trabajo en equipo.	A
	Empatía	A
Habilidades duras	Entendimiento rápido de lo que quiere el cliente.	A
	Rapidez en diseñar.	A

Nivel de Dominio: Avanzado (A), Intermedio (B) o Básico (C)

Remuneración:	S/.1,300 bruto mensual.
----------------------	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.2. Alternativas de la solución

Teniendo en cuenta lo que indica Chandler y Hanks (1999) que el propietario de la pequeña empresa debe contar con competencias directivas y emprendedoras para lograr una sostenibilidad y crecimiento de su empresa en el mercado, se considera capacitar al gerente general con un programa de especialización en administración y gestión de empresas para que tenga las competencias directivas y de gestión que le permitan manejar de manera más óptima su empresa.

Denison (2003) describe cuatro rasgos fundamentales en su modelo de cultura organizacional y nosotros rescataremos el involucramiento del personal, que debe ser empoderado y se debe desarrollar sus capacidades, motivo por el cual una de las alternativas de solución sería el capacitar y empoderar al personal actual para que tengan el perfil idóneo para los puestos de trabajo existentes en la organización. Otra alternativa sería contratar nuevo personal con el perfil requerido. De esta forma se tendría el perfil adecuado que se ajuste a la descripción de los puestos y perfiles.



Figura 7: Alternativas de la solución, Elaboración propia, 2019

4.3. Evaluación de alternativas de solución

Se evaluará las alternativas de solución por medio de un análisis financiero. Para realizar el análisis financiero se analizará antes los gastos actuales de planilla 2019 y los gastos en que se incurría en capacitar al personal actual versus los gastos que se incurrirá en planilla al contratar a nuevo personal. Por otro lado, se analizará los ingresos por medio del histórico de las cotizaciones y órdenes de compra.

Los gastos e ingresos analizados, alimentan a los estados de resultados proyectados, los cuales se analizará al final para después elegir la mejor alternativa.

4.3.1. Gastos de la planilla actual año 2019

Tabla 3.

Planilla actual de Panal Graph

Planilla actual	Sueldo bruto mensual	Meses	Total salario bruto anual	Gratificaciones	CTS	ESSALUD	Planilla total anual
Gerente General	1,500	12	18,000	1,500	750	1,620	21,870
Gerente de Administración y Finanzas	2,000	12	24,000	2,000	1,000	2,160	29,160
Gerente Comercial, operación y producción	5,000	12	60,000	5,000	2,500	5,400	72,900
Asistente de producción	1,200	12	14,400	1,200	600	1,296	17,496
Asistente de operaciones	1,200	12	14,400	1,200	600	1,296	17,496
Diseñador	1,200	12	14,400	1,200	600	1,296	17,496
Contador externo (Recibo por honorario)	500	12	6,000				6,000
	12,600		151,200	12,100	6,050	13,068	182,418

Fuente: Área de administración y finanzas de PanalGraph, 2019

4.3.2. Gastos que se incurrirían con la alternativa de Capacitar personal

Tabla 4.

Planilla con capacitación

Planilla con Capacitación	Sueldo bruto mensual	Meses	Total salario bruto anual	Gratificaciones	CTS	ESSALUD	Planilla total anual
Gerente general	5,000	12	60,000	5,000	2,500	5,400	72,900
Contador	2,500	12	30,000	2,500	1,250	2,700	36,450
Asistente comercial	1,300	12	15,600	1,300	650	1,404	18,954
Asistente de producción	1,200	12	14,400	1,200	600	1,296	17,496
Asistente de operaciones	1,200	12	14,400	1,200	600	1,296	17,496
Diseñador	1,300	12	15,600	1,300	650	1,404	18,954
	12,500		150,000	12,500	6,250	13,500	182,250

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 5.

Capacitaciones

Gastos de Capacitación	Programa	Centro de estudios	Precio
Gerente general	Programa de especialización en administración y gestión de empresas	U Pacífico	11,500
Asistente de producción	Curso costos y presupuestos	U Pacífico	1,950
Asistente de operaciones	PEE Gerencia de operaciones	ESAN	1,780
			15,230

Fuente: U. Pacífico y ESAN, 2019

4.3.3. Gastos que se incurrirían con la alternativa de Contratar nuevo personal

Tabla 6.

Planilla con contratación

Planilla con Contratación	Sueldo bruto mensual	Meses	Total salario bruto anual	Gratificaciones	CTS	ESSALUD	Planilla total anual
Gerente general	5,000	12	60,000	5,000	2,500	5,400	72,900
Contador	2,500	12	30,000	2,500	1,250	2,700	36,450
Asistente comercial	1,500	12	18,000	1,500	750	1,620	21,870
Asistente de producción	1,500	12	18,000	1,500	750	1,620	21,870
Asistente de operaciones	1,500	12	18,000	1,500	750	1,620	21,870
Diseñador	1,500	12	18,000	1,500	750	1,620	21,870
	13,500		162,000	13,500	6,750	14,580	196,830

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 7.

Capacitación al Gerente General

Capacitación	Programa	Inversión	Centro de estudios
Gerente general	Programa de especialización en administración y gestión de empresas	11,500	U Pacífico

Fuente: U. Pacífico, 2019

4.3.4. Histórico de las cotizaciones del año 2019

En la tabla 8 se presenta el histórico de las cotizaciones, órdenes de compra e ingresos del año 2019, en donde se puede observar una pérdida de solicitudes que no se cotizan del 33% por los problemas estructurales que presenta la organización, siendo más puntual, no hay una persona responsable que solo se enfoque en el área comercial y que dentro de sus funciones cotice todos los requerimientos.

Tabla 8.

Histórico de cotizaciones y órdenes de compra.

Año 2019	Requerimiento cotización	Cotizaron	Órdenes de compra	Facturación
Ene	15	10	8	30,000
Feb	17	11	9	34,000
Mar	13	9	7	26,000
Abr	18	12	10	36,000
May	16	11	9	32,000
Jun	15	10	8	30,000
Jul	20	13	11	40,000
Ago	16	11	9	32,000
Set	14	9	7	28,000
Oct	16	11	9	32,000
Nov	22	15	12	44,000
Dic	15	10	8	30,000
				394,000

Fuente: PanalGraph SAC, 2019

4.3.5. Proyección con la propuesta de mejora cotizando todos los requerimientos

En la propuesta de mejora, se plantea tener un asistente comercial que se enfoque en el área comercial y cotice el 100% de los requerimientos de cotizaciones y esto representará un 50% de incremento en las ventas, considerando según los históricos, que las conversiones de las Cotizaciones a Órdenes de Compra son del 80%.

Tabla 9.

Proyección de cotizaciones y órdenes de compra

Proyección año 2020 con la mejora	Requerimiento cotización	Cotizaron	Órdenes de compra	Facturación
Ene	15	15	12	45,000
Feb	17	17	14	51,000
Mar	13	13	10	39,000
Abr	18	18	14	54,000
May	16	16	13	48,000
Jun	15	15	12	45,000
Jul	20	20	16	60,000
Ago	16	16	13	48,000
Set	14	14	11	42,000
Oct	16	16	13	48,000
Nov	22	22	18	66,000
Dic	15	15	12	45,000
				591,000

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3.6. Análisis financiero de las alternativas

Se hace un análisis financiero de los estados de resultados utilizando el método vertical y horizontal. El horizonte de evaluación comprende entre los periodos 2016 al 2019 y la proyección del 2020. Con este análisis se busca conocer el impacto que tienen las alternativas de capacitación o contratación en la utilidad y margen neto.

Tabla 10.
Análisis financiero – Método vertical estado de resultados

	2016		2017		2018		2019		Con capacitación 2020		Con contratación 2020	
Venta	142,610		373,326		350,000		394,000		591,000		591,000	
Otros ingresos												
Total ingresos	142,610		373,326		350,000		394,000		591,000		591,000	
Costo de ventas	-64,175	-45%	-167,997	-45%	-157,500	-45%	-177,300	-45%	-265,950	-45%	-265,950	-45%
Utilidad bruta	78,436	55%	205,329	55%	192,500	55%	216,700	55%	325,050	55%	325,050	55%
Gastos operacionales		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos administrativos	-60,000	-42%	-190,000	-51%	-172,000	-49%	-192,418	-49%	-227,480	-38%	-238,330	-40%
Gastos de venta		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Utilidad operativa	18,436	13%	15,329	4%	20,500	6%	24,282	6%	97,570	17%	86,720	15%
Otros ingresos		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos financieros		0%	-648	0%	-332	0%	-331	0%	-8,284	-1%	-8,284	-1%
Utilidad antes del impuesto	18,436	13%	14,681	4%	20,168	6%	23,951	6%	89,286	15%	78,436	13%
Impuesto a la Renta	-5,162	-4%	-4,331	-1%	-5,950	-2%	-7,066	-2%	-26,339	-4%	-23,139	-4%
Utilidad neta	13,274	9%	10,350	3%	14,218	4%	16,885	4%	62,947	11%	55,297	9%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 11.
Análisis financiero – Método horizontal estado resultado

	2016		2017		2018		2019		Con capacitación 2020		Con contratación 2020	
Venta	142,610		373,326		350,000		394,000		591,000		591,000	
Otros ingresos												
Total ingresos	142,610	161.8%	373,326	-6.2%	350,000	12.6%	394,000	50.0%	591,000	50.0%	591,000	591,000
Costo de ventas	-64,175	161.8%	-167,997	-6.2%	-157,500	12.6%	-177,300	50.0%	-265,950	50.0%	-265,950	-265,950
Utilidad bruta	78,436	161.8%	205,329	-6.2%	192,500	12.6%	216,700	50.0%	325,050	50.0%	325,050	325,050
Gastos operacionales												
Gastos administrativos	-60,000	216.7%	-190,000	-9.5%	-172,000	11.9%	-192,418	18.2%	-227,480	23.9%	-238,330	-238,330
Gastos de venta												
Utilidad operativa	18,436	-16.8%	15,329	33.7%	20,500	18.4%	24,282	301.8%	97,570	257.1%	86,720	86,720
Otros ingresos												
Gastos financieros	0		-648	-48.8%	-332	-0.3%	-331	2402.7%	-8,284	2402.7%	-8,284	-8,284
Utilidad antes del impuesto	18,436	-20.4%	14,681	37.4%	20,168	18.8%	23,951	272.8%	89,286	227.5%	78,436	78,436
Impuesto a la Renta	-5,162	-16.1%	-4,331	37.4%	-5,950	18.8%	-7,066	272.8%	-26,339	227.5%	-23,139	-23,139
Utilidad neta	13,274	-22.0%	10,350	37.4%	14,218	18.8%	16,885	272.8%	62,947	227.5%	55,297	55,297

Fuente: Elaboración propia, 2019

En el análisis del método vertical se observa que el margen de utilidad bruta se mantiene en 55% para los cuatro años de ejercicio y se decidirá mantener para el 2020 en ambas alternativas (capacitando o contratando). En cuanto al margen operativo tuvo mejor rendimiento en el año 2016 con un margen operativo del 13% y en cuanto a la proyección del margen para el 2020, tiene un margen operativo mayor de 17% en la alternativa de capacitación, es decir, los gastos administrativos son menores. Si se revisa la utilidad neta, tuvo mejor margen neto en el año 2016 y mayor utilidad neta en el año 2019, sin embargo, en las proyecciones para el 2020 el margen y utilidad neta más alto es para la alternativa de capacitación.

En el análisis horizontal tuvo la facturación del año 2018 un decrecimiento del -6.2% con respecto al 2017, luego creció en un 12.6% en el año 2019 con respecto al año 2018. En cuanto la utilidad operativa en el año 2017 hubo una disminución con respecto al 2016, con un margen operativo del -16.8%. Finalizando con la utilidad neta el mayor crecimiento se dio en el 2018 con un margen del 37.4% y evaluando las alternativas de solución, se crecerá con un margen del 272.8% para el 2020 con la alternativa de capacitación y en un 227.5% con la alternativa de contratación.

4.4. Elección y viabilidad de la solución elegida

De acuerdo al análisis financiero de los estados de resultado se puede observar que la mejor alternativa de solución es la “**capacitación**” debido a que deja una utilidad mayor que la alternativa de “**contratación**”.

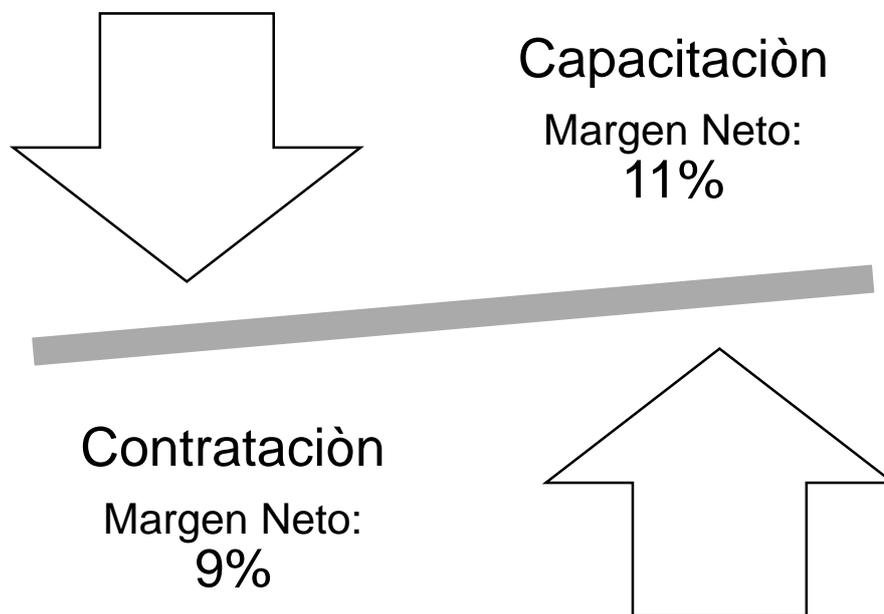


Figura 8: Elección de la alternativa de solución. Elaboración propia, 2019

Otros beneficios que se obtienen con la optimización de la estructura es que el Gerente General podrá tener una mejor dirección y control en su personal y la mejora de procesos permite tener personal especializado que se enfoque en realizar las funciones que corresponden a su puesto y por consiguiente se observara un mejor desempeño en las áreas.

Para conocer la viabilidad de la alternativa elegida se realizará una evaluación de proyecto y si da un VAN positivo y un TIR por encima del rendimiento deseado, se aprueba la alternativa de Capacitación.

En cuanto a las premisas, Juan Panduro decide hacerse un préstamo para financiar la inversión de la propuesta, cuyo monto asciende a S/. 15.062.00 a un plazo de cinco años para que las cuotas sean más reducidas y le sea más fácil pagar.

Bravo (2004) realizó una investigación titulada “El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes” en donde identifica el COK para pequeñas empresas en Perú que sería de 15.15%, pero Juan Panduro prefiere el COK que sea el 30% por el riesgo que significa operar en su mercado.

Por otro lado, para la evaluación se utiliza la tasa de interés que ofrece el Banco Interbank para créditos para pequeñas empresas. Esta tasa está en un mínimo del 30% y máximo de 55% para moneda nacional. Se está eligiendo la tasa máxima de financiamiento que es el 55% para evaluar en un escenario extremo.

Para el impuesto a la renta se utiliza la indicada por Sunat que es el 29.50% impuesta para el 2017 en adelante.

Premisas:

- Financiamiento: S/. 15,062.00
- Plazo del financiamiento: 5 años
- Tasa de descuento (COK): 30.00%
- Tasa de interés: 55.00%
- Impuesto a la Renta: 29.50%

Tabla 12.

Calculo de la cuota de financiamiento

Años	Deuda	Amortización	Intereses	Cuota
0	15,062.00			9,326.57
1	15,062.00	1,042.47	8,284.10	9,326.57
2	14,019.53	1,615.83	7,710.74	9,326.57
3	12,403.70	2,504.53	6,822.04	9,326.57
4	9,899.17	3,882.03	5,444.54	9,326.57
5	6,017.14	6,017.14	3,309.43	9,326.57
	0	15,062.00	31,570.85	55,959.42

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la evaluación del proyecto, se explicará las siguientes variables:

Ingresos:

Los ingresos se toman del escenario mejorado de las cotizaciones de la tabla 10, en donde figura el total de 591,000 para el año 2020 que sería igual para el flujo del año 1.

Luego se propone un crecimiento anual del 5% en el presupuesto de venta. El crecimiento se justifica con la presencia de la contratación de un asistente comercial que cotizará todos los requerimientos y prospectará nuevos clientes para que el Gte Gral cierre con esos nuevos clientes. Además, se observa que sin ninguna mejora la empresa creció en facturación del año 2018 al 2019 en un 12.60% y tan solo se propone un crecimiento anualmente del 5%.

Costos variables:

Los costos variables se obtienen como referencia de los estados financieros del 2016 hasta el 2019 que tienen como promedio el 45% de los ingresos. Para el primer año se comienza

con S/. 265,950.00 y en promedio mensual sería de S/. 22,162.50. Por otro lado, se explica que en el año 2019 los costos variables son de S/. 177,300.00 y mensual en promedio sería de S/. 14,775.00, en este caso se observa que, si se habla en términos de meses, el primer mes se necesitaría un capital de trabajo de S/. 7,387.50 para adquirir los inventarios que se necesitarían para el primer mes del 2020 (año 1) en donde la demanda crece y por consiguiente los inventarios. Ese capital de trabajo se obtendrá de la utilidad neta del 2019 que asciende a S/. 16,885.00 el cual será reinvertido para la compra de inventario y cuyo monto supera la necesidad de los S/. 7,387.50.

Costos fijos:

En los costos fijos se consideran los gastos de planilla de la nueva propuesta que son de S/. 182,250.00 además de otros gastos administrativos que suman un total de S/. 227,480.00 para el primer año y se considerará un incremento del 5% para cada año.

Tabla 13.

Flujo de caja de accionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		591,000	620,550	651,578	684,156	718,364
Costos variables		-265,950	-279,248	-293,210	-307,870	-323,264
Costos fijos		-227,480	-238,854	-250,797	-263,337	-276,503
EBIT		97,570	102,449	107,571	112,949	118,597
Impuestos		-28,783	-30,222	-31,733	-33,320	-34,986
Flujo de Caja Operativo		68,787	72,226	75,838	79,629	83,611
Financiamiento	-15,062					
Amortización		-1,042	-1,616	-2,505	-3,882	-6,017
Intereses		-8,284	-7,711	-6,822	-5,445	-3,309
Escudo fiscal		2,444	2,275	2,013	1,606	976
Flujo de caja financiero	-15,062	-6,883	-7,052	-7,314	-7,720	-8,350
Flujo de caja de accionista (FCNI)	-15,062	61,904	65,174	68,523	71,909	75,261

Fuente: Elaboración propia

VPN (FCNI) Financiero: 147,757.92

El VAN sobre el flujo de caja del accionista es positivo, y la TIR está por encima del rendimiento del 30% motivo por el cual el proyecto es atractivo y debe aceptarse la propuesta de capacitar al Gerente General Juan Panduro, a los asistentes de operaciones y de producción, contratar un contador y un asistente comercial, además de diseñar optimizando a una estructura simple organizacional y formalizar los procesos.

Capítulo 5 Implementación de la propuesta de solución

5.1. Implementación de la propuesta de solución

Teniendo en cuenta la necesidad de implementar la propuesta de solución en el menor tiempo para ver cambios inmediatos en los estados financieros y flujo de capa operativo, según lo planificado. Se comenzará con formalizar la Estructura Simple Organizacional y la descripción de puestos y perfiles profesionales.

En base a los perfiles establecidos se capacitará al personal incluyendo al gerente general desde inicios del año para poder cumplir con los objetivos planteados.

Por otro lado, se implementará y ejecutará una política de medición del desempeño del personal que está en la cadena de valor de entrada y salida, ya que está involucrado directamente con el servicio al cliente.

Los pasos a seguir son los siguientes

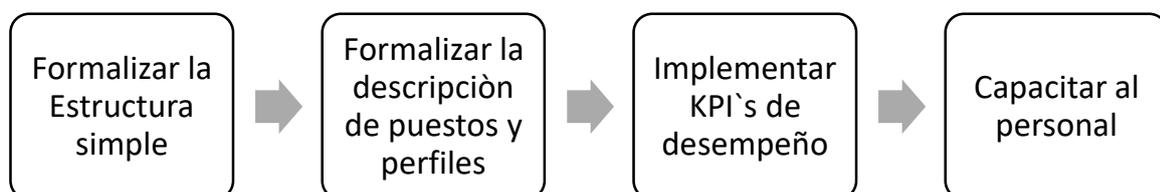


Figura 9: Procesos de la implementación de la propuesta. Elaboración propia 2019

Tabla 14.

Indicadores para cada área

Responsable	Objetivo	Indicador	Meta
Asistente comercial	Cotizar todos los requerimientos	Requerimientos/Cotizaciones	100%
	Alcanzar el presupuesto de venta asignado	Alcanzado/Meta	100%
Asisten de producción	Cumplir con los tiempos establecidos	Días producidos/Días establecidos	1
Asistente de operación	Cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos	Días de entrega/Días ofrecidos	1

Fuente: Elaboración propia, 2019

Conclusiones

1. Después de haber realizado las investigaciones en el presente trabajo, se concluye que la causa de los problemas se encuentra en una falta de capacitación de gestión para que el gerente que dirige la empresa cuente con las aptitudes y habilidades empresariales que le permitan dirigir adecuadamente la empresa.
2. Por otro lado se planteó rediseñar la organización para eliminar gerencias que no aportan a la organización y generan gastos, además que se describió los puestos y perfiles para tener el personal idóneo que permita lograr un mejoramiento en el desempeño de las áreas.
3. Las áreas afectadas son la comercial, producción y operaciones.
4. El área más afectada es el área comercial, debido a que el gerente que se responsabiliza de varias áreas, no se da abasto para atender con diligencia a los clientes y esto se refleja en que no responde a todas las cotizaciones enviadas por los clientes, por consiguiente, se pierden ventas.
5. En cuanto a la generación de ingresos se han perdido oportunidades para facturar, debido al problema de no cotizar todos los requerimientos. Se responde el 67%, en promedio de los requerimiento de las cotizaciones enviadas por los clientes y esto representa S/. 197,000 de pérdida a lo que va el año 2019.

6. Habrá un gerente a quien se le capacitará con conocimientos de gestión empresarial para que dirija adecuadamente la organización.

7. Al personal actual se le capacitará para que cumplan con el perfil idóneo que les permita mejorar el desempeño de las áreas.

8. También se realizó una evaluación de la propuesta por medio de un flujo de caja, en donde el VAN da como resultado positivo, motivo por el cual, esta evaluación refuerza que el planteamiento de la solución elegida es la adecuada para la empresa.

Recomendaciones

1. El implementar la propuesta de la nueva estructura organizacional, permitirá al Gerente General tener el control de trabajo de todos sus colaboradores que están en las distintas áreas, dirigirlos adecuadamente en sus actividades y lo más importante empoderar determinadas responsabilidades. De esta manera el Gerente General podrá velar por el óptimo funcionamiento de la toda la empresa.

2. El describir la misión, responsabilidades y funciones para los puestos de trabajo, permite marcar un territorio en donde debe moverse el trabajador y además conseguir el perfil idóneo de la persona que debe estar en determinado puesto de trabajo.

3. Se recomienda poner un asistente comercial que se enfoque únicamente en las funciones del área comercial. Esto permitirá contestar todas las cotizaciones requeridas por los clientes, caso que no sucede actualmente, y de esta manera se incrementarían las ventas.

4. El tener una persona especializada con el perfil adecuado para cada área, permitirá que trabaje con mejor desempeño y cumpla con la misión establecida para cada área.

5. El capacitar al personal actual para que se ajusten al perfil buscado para el área, representa un menor costo que el contratar nuevo personal y por otro lado, se logra un mejor desempeño para el área y se motiva al personal actual.

Referencias

- Ávila, H. (2009). Análisis de la Orientación al Mercado y la Cultura Organizacional de las Pequeñas Empresas de la Industria de Artes Gráficas Local. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 2, 1-130.
- Bravo, Z. (2000). Método para el mejoramiento de los procesos de negocios del grupo A. G. Asociados, C.A. *Ingeniería UC*, 7, 8-23.
- Bravo, S. (2004). El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes. Recuperado el 13 de noviembre, 2019 de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab13.pdf>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*. 8, 2-25.
- Gallardo, A., Camargo, I., & Magallon, T. (2019). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Gestión y estrategia*, 55, 76-83.
- González, L., Castruita, E. & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). Material inédito. Universidad del Norte.
- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Revista Orbis*. 33, 56-81.

- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo GEMBA*. Bogotá: McGraw Hill.
- Jaya, A., Iza, K. & Gavilema O. (2018). Estudio de factores que promueven el éxito en mipymes del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar. *Revista Científica Ecociencia*. 5, 6-21.
- López, A. & Contreras, R. (2009). Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa: Implicaciones de la Orientación Emprendedora. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 2, 1-130.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Generales*. 28, 123-64.
- Mintzberg H. (2003). *Diseño organizacional de Henry Mintzberg*. Gestipolis.
- Omaña, L. & Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*. 29, 293-302.
- Parra, M. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento y gestión*. 43, 89-127.
- Peña, M., Diaz G. & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 8, 1-14.

Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Revista Innovar Journal*. 27, 64-62.

Anexos

Anexo 1

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al: 31.12.2016

Venta	142,610
Otros ingresos	
Total ingresos	<u>142,610</u>
Costo de ventas	<u>-64,175</u>
Utilidad bruta	78,436
Gastos operacionales	
Gastos administrativos	-60,000
Gastos de venta	
Utilidad operativa	<u>18,436</u>
Otros ingresos	
Gastos financieros	
Utilidad antes del impuesto	<u>18,436</u>
Impuesto a la Renta	<u>-5,162</u>
Utilidad neta	<u>13,274</u>

Anexo 2

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al: 31.12.2017

Venta	373,326
Otros ingresos	
Total ingresos	<u>373,326</u>
Costo de ventas	<u>-167,997</u>
Utilidad bruta	205,329
Gastos operacionales	
Gastos administrativos	-190,000
Gastos de venta	
Utilidad operativa	<u>15,329</u>
Otros ingresos	
Gastos financieros	<u>-648</u>
Utilidad antes del impuesto	14,681
Impuesto a la Renta	<u>-4,331</u>
Utilidad neta	<u><u>10,350</u></u>

Anexo 3

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al: 31.12.2018

Venta	350,000
Otros ingresos	
Total ingresos	<u>350,000</u>
Costo de ventas	<u>-157,500</u>
Utilidad bruta	192,500
Gastos operacionales	
Gastos administrativos	-172,000
Gastos de venta	
Utilidad operativa	<u>20,500</u>
Otros ingresos	
Gastos financieros	<u>-332</u>
Utilidad antes del impuesto	20,168
Impuesto a la Renta	<u>-5,950</u>
Utilidad neta	<u>14,218</u>

Anexo 4

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al: 31.10.2019

Venta	394,000
Otros ingresos	
Total ingresos	<u>394,000</u>
Costo de ventas	<u>-177,300</u>
Utilidad bruta	216,700
Gastos operacionales	
Gastos administrativos	-192,418
Gastos de venta	
Utilidad operativa	<u>24,282</u>
Otros ingresos	
Gastos financieros	<u>-331</u>
Utilidad antes del impuesto	23,951
Impuesto a la Renta	<u>-7,066</u>
Utilidad neta	<u>16,885</u>

Anexo 5

Crédito Pequeña Empresa
PJ



Concepto	Moneda Nacional (MN)			Moneda Extranjera (ME)			Oportunidad de Cobro
	Tasa	Mínimo	Máximo	Tasa	Mínimo	Máximo	
TASAS ⁽¹⁾							
1. Tasa de interés compensatoria efectiva anual fija		30.00%	55.00%		28.00%	45.00%	Mensual
PENALIDADES Y GASTOS ⁽²⁾							
2. Penalidad por incumplimiento de pago ⁽²⁾	80.00%			80.00%			Desde el primer día de atraso.
3. Penalidad por crédito en Cobranza pre judicial o judicial ⁽³⁾							A partir del 5to día de vencida la cuota.
- De 5 a 7 días			S/ 10.00			US\$ 4.00	
- De 8 a 15 días			S/ 20.00			US\$ 6.00	
- De 16 a 30 días			S/ 30.00			US\$ 10.00	
- De 31 a 60 días			S/ 40.00			US\$ 15.00	
- De 61 a 89 días			S/ 50.00			US\$ 20.00	
- De 90 días en adelante ⁽⁴⁾			25.00%			25.00%	
4. Gasto por seguro del inmueble ⁽⁵⁾	0.45%			0.45%			Anual

Anexo 6

COK Financ. Ke NYSE	Riesgo País Rp	COK Financ. Ke Perú
11.34%	3.81%	15.15%