

CAPITULO I

INTRODUCCION

1: Introducción

1.1. Antecedentes

La organización constituye la columna vertebral de una institución contribuyendo a su desarrollo económico y mejorando la calidad de vida, en función de ello se requiere de una estructura organizacional clara y bien definida, ya que permite realizar procesos para dirigir de mejor manera la empresa, lo que evitaría una confusión al desempeñar las respectivas funciones laborales.

Toda organización requiere identificar el tipo de estructura que más se acople a su necesidad para desarrollar un buen diseño organizacional, ya que gran parte de su éxito se origina en esta importante decisión. Se debe establecer la dirección o rumbo del negocio, seleccionar las competencias de los empleados para lograr sus propósitos, delegar trabajo y controlar su marcha y realización.

En 1994, cuando aparecieron los primeros periódicos en Internet, sus esquemas de contenidos eran reducidos, se seleccionaban algunas notas consideradas importantes y el lector no podía encontrar otros servicios que no fuesen los mismos que ofrecía la edición impresa. Es así que los recursos del nuevo lenguaje que brindaba este medio eran muy poco explotados.

Esta evolución puede definirse en tres etapas: periodismo 1.0, periodismo 2.0 y periodismo 3.0; muy relacionado con el desarrollo de las herramientas de Internet que también se clasifican en las etapas de desarrollo Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0. El periodismo digital 1.0 se caracteriza por el traslado casi mecánico del contenido en papel al ciberespacio.

Posteriormente, con el descubrimiento de las potencialidades que ofrecía Internet, surge la etapa del periodismo 2.0, que se refiere a la creación de contenido en y para la red, haciendo

uso de las herramientas que ofrece este medio y dando paso a la creación de una retórica, un lenguaje para la web. Más tarde surge el periodismo 3.0, que se fue al predominio del diálogo virtual en el cual el medio, los periodistas y los lectores interactúan y comparten contenidos.

La empresa de El Guadalupano es una empresa unipersonal que lleva tres años de experiencia dedicada al rubro de la comunicación por vía online. Sus instalaciones se encuentran ubicada en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija, en el Barrio San Roque calle Domingo Paz N° 758 entre las calles Ballivián y Ramon rojas, una empresa inspirada en la necesidad de informar con responsabilidad, veracidad, oportuna, eficiencia y eficacia al momento de emitir una información a sus lectores.

1.2. Delimitación

1.2.1. Límite Sustantivo (o Temático)

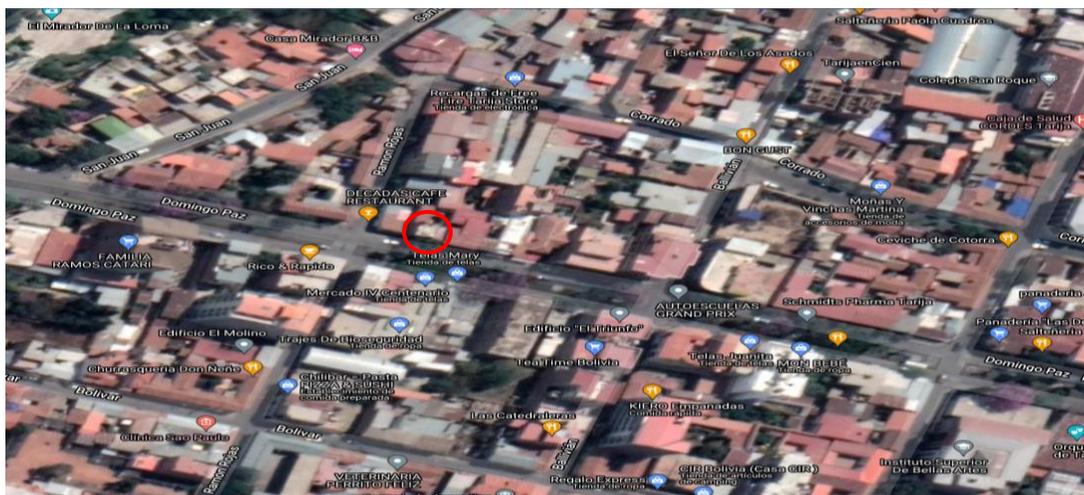
Este trabajo se realizará con base a teorías y conceptos referidos al diseño de estructuras organizacionales, manual de funciones, recursos humanos, organigramas y procesos administrativos e instrumentos de análisis mediante la Cadena de Valor de Porter y método Delphi, basadas en análisis que proporcionan información necesaria para la implantación de acciones de manera dentro eficaz, eficiente para la empresa unipersonal de El Guadalupano Periódico Digital.

1.2.2. Límite Geográfico

El presente proyecto de investigación para la empresa El Guadalupano, se desarrollará en la ciudad de Tarija, ubicada en la Provincia Cercado sobre la Avenida Domingo Paz ° 758 la

cual tenemos mayor accesibilidad a la información del análisis interno para el desarrollo del trabajo de investigación.

Grafica 1: localización del estudio en la ciudad de Tarija



Fuente: Google mapa

1.3. Planteamiento del Problema

Definir un organigrama y una estructura organizacional es básico para el funcionamiento de cualquier empresa, no importa el tamaño de la organización toda organización que aspire a una profesionalización mínima requiere organizarse siguiendo un esquema que señale cuales son los diferentes departamentos, áreas y los roles asignados, dispuestos mediante líneas de autoridad.

De acuerdo a la información exploratoria a la empresa de El Guadalupano. Se pudo evidenciar que le falta una estructura organizacional que ha comprometido su crecimiento eficiente, la ausencia de un organigrama, manual de funciones, misión y visión y valores plasmados ya que solo lo utilizan de forma empíricamente para que se puedan establecer los niveles de autoridad, los departamentos, las funciones y responsabilidades de cada personal de cada departamento.

Lo cual ocasiona que en la toma de decisiones no siempre sea la más adecuada, provocando frecuentes errores en el área administrativa y genera pérdidas económicas para la empresa.

Debido a esta situación que está atravesando tomamos en cuenta la elaboración de un diseño organizacional apoyada a desarrollar y optimizar el área administrativa donde se pueda tener mayor coordinación, integración y comunicación en todos los trabajadores de la empresa y el desarrollo de sus actividades de manera más eficiente y eficaz para cumplir sus objetivos de mediano y largo plazo. **(ver anexo n°1)**

1.4. Formulación del Problema

La ausencia de una herramienta de diseño organizacional formal, es la principal causa de la administración ineficiente que atraviesa actualmente la empresa de El Guadalupano.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos generales

Realizar un diseño organizacional, para la empresa El Guadalupano lo cual que permitirá una administración más eficiente y eficaz.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación del macro entorno PESTA y un micro entorno 5 fuerzas de Porter
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa El Guadalupano, mediante la cadena de valor que permita definir puntos fuertes y débiles en su organización. Construir la matriz FODA para la empresa El Guadalupano
- Proponer el diseño organizacional que contemple elementos que le permitan una administración eficiente y eficaz.

- Diseñar un organigrama adecuado a las necesidades de la empresa
- Validar el diseño organizacional mediante el método Delphi.

1.6. Hipótesis

La implementación de una Estructura Organizacional permitirá mejorar de manera eficiente y eficaz la Gestión Administrativa en la Empresa El Guadalupano Periódico Digital.

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación Científica

Con este proyecto de investigación se pretende aportar con toda la información teoría y herramientas de la administración donde encontramos a Henry Fayol (1841-1925), el cual proporciono una teoría clásica de la administración, basada en tres aspectos fundamentales: división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo, la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa y el método Delphi que hemos identificado como autores del método, Dalkney y Helmer (1962), son técnicas que te permiten la realización de un análisis actual de la empresa y proporcionan información útil para para la implantación de acciones de mejora dentro de la misma.

1.7.2. Justificación Teórica

La empresa busca a través del Diseño Organizacional, mejorar la gestión administrativa, con el objetivo establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional formaran parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño de la empresa.

Al elaborar el Diseño Organizacional para la empresa El Guadalupano, contribuirá medios factibles para que la empresa este bien estructurada en la cual los trabajadores se encargan de buscar los beneficios necesarios, en función de las metas las cuales son el factor principal en el proceso para la toma de decisiones que se realizan a través de la planificación a largo plazo en cuanto a la actividad informativa.

mediante el diseño organizacional se asegura el crecimiento institucional para la empresa El Guadalupano, bajo un marco referencial estable, innovador, adaptable sirviendo como eje para el desarrollo personal de los empleados y a su vez velar por los intereses de ambas partes. No obstante, se debe establecer el diseño organizacional enfocado a la actividad que desempeña la empresa en función de asegurar una estabilidad en el mercado donde esta se encuentra actualmente.

1.7.3. Justificación Personal

Como resultado de este proyecto tiene desarrollar un diseño de organizacional, lo cual me permitirá plasmar los conocimientos adquiridos en estos años de la universidad, así poder aportar con mi aprendizaje a la empresa El Guadalupano para que pueda mejorar el desempeño integral de manera eficaz y eficiente.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1. Introducción

Entre los principales definiciones y conceptos que utilizaremos en el presente trabajo de investigación, como un marco de referencia y terminología para una mejor comprensión.

2.2. Diseño Organizacional

Según plantea (CHIAVENATO, 2002) “Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales” Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que suele representar a través de un organigrama), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativos es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideras deseables o indeseables. El diseño organizacional es la estructura importante de una organización, ya que de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y así mismo las actividades que se deben realizar en cada una de ellas. (Barbosa, 2013) (pág. 144)

El diseño organizacional es una metodología que puede identificar paso a paso todos los aspectos disfuncionales de diversos procedimientos, sistemas y estructuras con la finalidad

de alinearlos para que se adapten a la realidad y a los objetivos del negocio actual. De esa forma, se podrán desarrollar planes e implementar retos nuevos. Este proceso puede llegar a mejorar la parte técnica y humana del negocio.

2.2.1. Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario. La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama.

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. En la figura se muestra un organigrama simple de una organización tradicional. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y departamento encaja en el todo. (Daft, 2014) Richard L. Daft PAG. 93.

Grafica 2: Organigrama tradicional



fuentes: (RICHARD L. DATF 2000)

2.2.2. Diseño Organizacional (elementos e importancia)

El diseño organizacional es una metodología que puede identificar paso a paso todos los aspectos disfuncionales de diversos procedimientos, sistemas y estructuras con la finalidad de alinearlos para que se adapten a la realidad y a los objetivos del negocio actual. De esa forma, se podrán desarrollar planes e implementar retos nuevos. Este proceso puede llegar a mejorar la parte técnica y humana del negocio.

Se trata de un proceso, donde los directivos crean diferentes estrategias para tomar decisiones y para que los demás miembros las pongan en práctica. Es un conjunto de medios

que la empresa maneja con la finalidad de clasificar el trabajo y de esa manera se logre una eficaz coordinación de las mismas.

De esta forma, se podrá realizar una buena coordinación que conlleve al proceso de los objetivos y así definir una relación estable dentro de la empresa. Además, permite que los directivos puedan observar todo lo que pase tanto en el interior como en el exterior de la organización.

2.2.3. Elementos del Diseño Organizacional

El éxito del procedimiento de un diseño como este, reside en la comprensión de todos los elementos que lo conforman, como parte de una influencia mutua. A continuación, se muestran los elementos fundamentales del diseño organizacional:

Estrategia: La estrategia es la guía fundamental de este diseño, ya que permite que se conozca con cuál producto y en qué mercado la empresa podrá lograr sus objetivos en el futuro. Es importante que se tenga en cuenta un buen planteamiento, una perspectiva y un modelo para un eficiente desarrollo.

Procesos: Es el conjunto de actividades que perciben más de un insumo, para crear un valorable producto para el cliente. Para esto se debe tener en cuenta la clasificación laboral, la asignación de las funciones y el estudio de las causas y condiciones que logran transformar las entradas en eficaces resultados.

Gente: La distribución de cargos es el elemento de mayor importancia de la administración de los individuos, ya que ubicarlas en áreas donde puedan demostrar sus habilidades, es la manera de lograr el buen funcionamiento de los recursos humanos. Su diseño debe permitir el equilibrio entre el aporte, la remuneración y la destreza de cada persona.

Tecnología: Es la herramienta que permita transformar la materia prima en productos terminados y de esa forma definir el papel de la empresa. En relación a las variables de estructura y análisis de procesos, busca la manera de hacer suministros correctos y organizados.

También permite la capacitación de una estructura adecuada para que pueda funcionar eficazmente con la aplicación de procesos que faciliten la coordinación en el trabajo de cada uno de sus componentes.

2.2.4. Importancia del Diseño Organizacional

El aumento de la competencia global y el uso del crecimiento de la tecnología de informaciones avanzadas, han permitido que este diseño sea una prioridad dentro de la administración de las empresas actuales.

Los gerentes de hoy en día se encuentran presionados ante la búsqueda de formas nuevas, mejorar la coordinación y la motivación de sus trabajadores para poder lograr aumentar el valor de la empresa.

Es por eso que el diseño organizacional tiene una gran importancia al implicar las capacidades que tiene una empresa para poder luchar con las contingencias, gestionar la

diversidad eficientemente, alcanzar competencias ventajosas y aumentar eficazmente la capacidad y la eficiencia con la finalidad de innovar con la adquisición de nuevos bienes y servicios.

2.3.Administración

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).’ Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz:” (CHIAVENATO, 2002).

Según plantea (Snell, 2004) “La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos posibles. Algunos gerentes fracasan en ambos, o se centran en uno de expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen atención firme en ambas cosas. (Snell, 2004)” (Dé, 2009)(Pág. 6).

Para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada con los recursos tanto humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen dentro del grupo. La persona clave en la administración es el administrador

Además, la tarea de la administración tiene que alcanzar los objetivos trabajando en subordinación de alguien más. Por lo que se necesita una relación de jerarquía donde se trabaja al mando de otro.

Asimismo, la administración tiene como finalidad obtener resultados más eficientes sobre todo en el manejo de los recursos que se poseen, para eso se necesita una actividad de dirección eficaz que involucre todas las actividades y el trabajo colaborativo de otras personas, porque solo de esa forma se podrán lograr los objetivos esperados.

2.4. La gestión administrativa

consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. Chiavenato (2014: pag.70)

2.5. Misión

Objeto o razón de ser de una organización, la misión suele responder a preguntas básicas como. Una misión podría describir las necesidades de los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes y servicios que ofrece o los mercados que está atendiendo en la actualidad o los que desean atender en el futuro.

2.5.1. Importancia de la Misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho, más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- Aporta la estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocara credibilidad y fidelidad de los clientes.

2.6. Visión

Expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual están dirigidas al corazón y mente de los miembros que lo conforman. En una empresa quizá la misión de ellas podría cambiar, pero la visión de ella perduraría por generaciones.

2.6.1 Importancia de la Visión

La importancia de visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

2.7. Los Objetivos

Son una situación esperada por parte de la organización, estos objetivos cambian cuando ya son alcanzados por la misma, estos deben empezar con un verbo, además de eso debe ser medible, claros, flexibles, realistas, coherentes y además de ello deben ser motivadores con el fin de que los miembros de la organización tengan la voluntad de alcanzar los objetivos que se plantea.

2.7.1. Característica De Los Objetivos

Los objetivos deben reunir algunas de estas características:

- **Claridad:** Un conjunto debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda de aquellos que son responsables de participar en su logro.

- **Flexibilidad:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar condiciones del entorno.

- **Medible o Mesurable:** Deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

- **Realista:** Deben ser factibles a lograrse.

- **Coherente:** Debe definirse teniendo en cuenta que este deber servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

➤ **Motivador:** Deben definirse de tal manera que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

2.8. Organización

El término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o resultado de organizar u organizarse. Y, por otro lado, se designa a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Como concepto de lo que es una organización tenemos la siguiente cita textual de (Daft, 2007) “Las organizaciones son 1. Entidades sociales que 2. Están dirigidas por metas, 3. Están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4. Están vinculadas con el entorno. El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales” (Daft, 2014). Pág.10

2.8.1. Características De La Organización

Las organizaciones son muy importantes en la economía de las personas y de los países estas son partes de nuestras vidas estamos rodeados por estas. Las organizaciones están vinculadas a nuestras vidas de distintas maneras, pero todas ellas son importantes para el desarrollo individual de cada una de las personas y de la sociedad en general, en nuestro entorno existen organizaciones públicas y privadas, todas ellas juegan un papel importante en la sociedad y dinamizan los procesos económicos y burocráticos.

El rasgo esencial de cualquier tipo de organización y que sí o sí debe observar para que exista y luego subsista, es que las personas que la integran se comuniquen y estén de acuerdo en actuar de forma coordinada en el logro de los objetivos propuestos que los lleven a cumplir efectiva y satisfactoriamente con su misión.

Entre las varias características que distinguen a una organización se cuentan: conjunto de personas con recursos, objetivos asignados, normas y orden jerárquico establecido, satisfacción de necesidades, producción o venta de bienes o servicios, transmisión de cultura, generación de trabajo, creación, conservación y transmisión de conocimiento, entre otras.

2.9. Organigrama

Un organigrama muestra la estructura interna de una organización o empresa. Los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras, a veces incluyen fotos, información de contacto, correo electrónico y enlaces a páginas web, íconos e ilustraciones. Las líneas rectas o con un ángulo de 90 grados unen los niveles. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización.

Su diseño gráfico ofrece una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo de una organización, o de un sector de ella, según se trate de un organigrama de tipo general o parcial, posibilitando conocer cómo se distribuirán las personas y el trabajo (ZUANI, 2005)(Pág. 299)

2.9.1. Niveles de Organización: Existen los siguientes niveles

- **Nivel de Decisión:** Denominado también nivel asociativo, está conformado por los socios, dueños y accionistas.
- **Nivel Ejecutivo:** Se encuentra en un nivel inferior del nivel divisional y su nombre de ejecutivo se ajusta al hecho de ejecutar las determinaciones y políticas asumidas por el nivel divisional.
- **Nivel Operativo:** Este nivel se caracteriza por desarrollar labores destinadas a la obtención del bien o servicio.

2.10. Manual de Funciones

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto.

Para (CHIAVENATO, 2002) (pág. 156) “ un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. (GOMEZ, 1997) menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (pág. 47).

2.10.1. Tipos De Manuales

a) Manual de Funciones: Constituye al manual más complejo en el que se describen las funciones inherentes a un cargo, y a las relaciones de dependencia y subordinación con las demás secciones de la empresa.

b) Manual de Cargos: Es un documento que describe la escala salarial que existe dentro de una organización, la cual ayuda a visualizar el nivel de salario de cada uno de los niveles que existe dentro de ella.

c) Manual de Procedimientos: Son documentos o guías bien estructuradas para realizar determinadas actividades o tareas mediante la instrumentación técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí. (Wikipedia) Contiene instrucciones que orientan sobre el servicio deberá realizarse y describe las operaciones de forma lógica y racional.

d) Reglamento Interno: Es el instrumento por medio el cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a las que deben ejecutarse los trabajadores en relación con sus labores y permanencia en la empresa.

2.11. Objetivos De Los Manuales De Funciones

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Un manual de funciones es formal por lo que deja de lado aspectos informales, igual de importantes que los primeros, ya que forman parte de la organización y permite indirectamente alcanzar sus objetivos.

2.12. Análisis Situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en que se encuentra la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen de manera directa en el entorno donde se proyecta la empresa.

La importancia del análisis situacional se establece como:

- El punto de partida de la planificación estratégica de la organización en un futuro.
- Se enfoca en la situación actual de la empresa, el cual permite obtener un diagnóstico minucioso de la actividad que desarrolla la empresa, esto en forma de priorizar la toma de decisiones.

2.13. Matriz FODA

Es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico minucioso y veraz que permita tomar las mejores decisiones para la empresa acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

El análisis FODA permite conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por la que atraviesan las empresas en el entorno en que se desenvuelven esto a su vez es de gran importancia para el análisis de mercado y para el diseño de estrategias a implantarse en un determinado momento en que se lo requiera.

2.13.1. Análisis Interno

a) Fortalezas

Son las capacidades, acciones, recursos especiales con los que cuenta la empresa logrando una ventaja competitiva en el mercado, caracterizando un liderazgo frente a la competencia.

b) Debilidades

Son todos aquellos factores que producen la inestabilidad en el mercado, frente a los competidores existentes, las debilidades de las empresas siempre van de la mano de las estrategias que se implementan y que no son ejecutadas favorablemente, entre las principales debilidades que perjudican a la empresa.

2.12.2. Análisis Externo

a) Oportunidades

Son los aspectos positivos que se propician dentro y fuera de la empresa permitiendo obtener una mayor ventaja competitiva en el entorno, entre las principales oportunidades que se dan en el entorno competitivo.

b) Amenazas

Son aquellos factores o impedimentos que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar a la estabilidad de la empresa en el mercado.

2.14. Cadena De Valor De Porter

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter que permite analizar una empresa a través de su desagregación en sus actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que se refiere a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y altos o bajos costos asociados

Según el esquema propuesto por Porter, la cadena de valor se divide en dos grupos principales de actividades:

2.14.1 Actividades Primarias

Según Porter (1989), las actividades primarias tienen su función directamente relacionada con la creación física, la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio, estas actividades se componen de:

➤ **Logística de interna:** Consiste en todos los procesos relacionados con la recepción, el control de inventario y la programación del transporte. En este punto, las relaciones que la empresa tiene con los proveedores son un factor decisivo para la creación de valor.

➤ **Operaciones:** Incluye maquinaria, empaquetado, montaje, mantenimiento de equipos, pruebas y otras actividades de creación de valor que transforman los insumos en el producto final, para ser vendido a los clientes.

➤ **Logística de externa:** Son las actividades asociadas a la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo sistemas de recogida, almacenamiento o distribución.

➤ **Marketing y ventas:** Son los procesos que la empresa utiliza para convencer a los clientes de que compren sus productos o servicios. Las fuentes de creación de valor aquí son los beneficios que ofrece y la forma en que los transmite.

➤ **Servicio post venta:** se refiere a las actividades que mantienen y aumentan el valor de los productos o servicios después de la compra. Esto incluye apoyo al cliente, servicios de reparación y/o instalación, entrenamiento, actualizaciones, etc.

2.14.2. Actividades De Apoyo

Porter explica que las actividades de apoyo existen para complementar las actividades primarias e involucrar a todas las demás estructuras para llegar al desarrollo del producto, estas actividades son:

- **Infraestructura:** Son los sistemas de apoyo que la empresa necesita para mantener las operaciones diarias. Incluye la gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable, de asuntos públicos, de calidad, etc. Administración de recursos humanos: Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, el desarrollo, la retención y la remuneración de empleados y directivos. Dado que las personas son una fuente de valor importante, las empresas pueden crear grandes ventajas si utilizan buenas prácticas de recursos humanos.
- **Desarrollo tecnológico:** Estas son actividades para apoyar la cadena de valor, como la investigación y el desarrollo, la automatización de procesos, el diseño, etc.
- **Compra:** Se refiere a todos los procesos que la empresa lleva a cabo para adquirir los recursos necesarios para trabajar: adquisición de materias primas, servicios, edificios, maquinaria, etc. Esto también incluye la búsqueda de proveedores y la negociación de los mejores precios.

La empresa, al lograr relacionar las actividades de apoyo, sumarlas a las actividades primarias, identificar los eslabones que conectan ambas, logra tener un completo entendimiento de las actividades que involucran la cadena de valor, maximizando su costo y teniendo un valor agregado del producto.

2.15. Método Delphi

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos. En este artículo se describen las características principales de la técnica y se detalla el proceso de consultas reiteradas en la aplicación de la técnica.

Por su parte Gordon (1994) añade que se trata de un debate controlado y en este mismo sentido, según Varela-Ruiz et al. (2012), lo que se persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. Landeta (1999) pone el énfasis en su finalidad predictiva, basada en esa misma condición “...obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” (Mercedes reguante, 2016) (p. 39) y los que hemos identificado como autores del método, Dalkney y Helmer (1962), se refirieron a él como un dispositivo con el fin de obtener el consenso de opinión más fiable de un grupo de expertos, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentaciones de los resultados.

2.15.1 Características del Método Delphi

La mayoría de los autores coinciden en las principales características que se atribuyen al método. Tanto sus creadores como los autores más destacados en la actualidad coinciden

incluso en el orden de presentación de tales características. De este modo se mencionan como definatorias las siguientes:

Proceso Iterativo

Los participantes emiten su opinión en varias oportunidades. Entre una y otra consulta tienen la ocasión de reflexionar tanto acerca de sus propias opiniones como de las emitidas por el resto de expertos. Para las consultas se utiliza un cuestionario muy formal y estructurado.

Anonimato

Una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de consulta grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los expertos pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. De esta característica proviene una de sus mayores ventajas, ya que no hay posibilidades de sesgo derivados del prestigio o liderazgo de algún miembro del grupo. Las opiniones emitidas se basan únicamente en las ideas contenidas en la consulta.

Retroalimentación Controlado

El investigador o grupo de investigación es el que analiza las respuestas recibidas y produce la nueva consulta, de modo que pone el énfasis que se requiere de acuerdo con los objetivos de su trabajo, asegurándose siempre de que aparezcan representadas todas las opiniones dadas por los expertos. Se destacan aportaciones significativas, acuerdos explícitos entre las opiniones, posturas divergentes y cualquier otra información de interés. La retroalimentación de cada ronda puede incluir una selección de información textual de las respuestas.

Respuesta Estadística Del Grupo

Suele incluirse la solicitud de estimaciones al grupo de expertos, y aun en los casos en los que no se pide en la primera ronda, se procesa la información incluyendo frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales, en las rondas subsiguientes. Además, la retroalimentación de cada ronda es en forma de información estadística. Adicionalmente, hay una serie de características que le son propias, entre ellas, el hecho de que los participantes emitan sus opiniones no a nivel institucional a modo de representación de un colectivo mayor, sino a nivel personal (Cabero Almenara e Infante Moro, 2014), a fin de enriquecer el proceso, motivando así los puntos de vista alternos y cuidando el equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas (Varela-Ruiz et al., 2012). Debido al número reducido de participantes (entre 6 y 30), el método no está destinado a producir resultados estadísticamente significativos, sin embargo, por la relevancia de los encuestados, los resultados representan la síntesis del pensamiento de un grupo especial (Gordon, 1994), por lo tanto, es la técnica que mejor se adapta a la exploración de elementos que supongan una mezcla de evidencia científica y valores sociales (Webler, Levine, Rakel, y Renn, 1991).

2.15.2. Proceso General Del Método Delphi

Fase 1 De Definición: A partir del problema de investigación acotado, se debe formular el objetivo de la consulta, identificar las dimensiones que deben explorarse e identificar posibles fuentes de información.

Fase 2 De Conformación Del Grupo De Informantes: Cabe determinar el perfil de los participantes y su ubicación, elaborar el protocolo de selección grupo que dispongan de

información representativa, tiempo e interés— y aproximación, contactar con los integrantes potenciales, elegir, invitar y conseguir su compromiso de colaboración. El tamaño suele oscilar entre 6-30 en función del problema, aunque no es un condicionante. Tiene que primar siempre la calidad frente a la cantidad.

Fase 3 De Ejecución De Las Rondas De Consulta: Hay que elaborar el cuestionario inicial, analizar la información y elaborar la siguiente ronda de feedback y consulta, tantas veces como sea necesario para producir el consenso/disenso que responda a los objetivos del estudio. Se deberán categorizar y ordenar las respuestas en función del grado de acuerdo. El resultado será el punto de partida para las opiniones posteriores. En el caso de que el experto difiera de la opinión general se deberá invitar a razonar sus respuestas.

Fase 4 De Resultados: Se ha de analizar la información de la última ronda y elaborar el informe de devolución final. El investigador podrá calcular el nivel de consenso para cada punto concreto, recoger las razones principales de disenso y, finalmente, calcular el nivel de importancia.

Grafica 3: Fases del Proceso



Fuente: Elaboración propia a base de Mercedes Reguant y Mercedes Fonseca

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3. Metodología

3.1. Tipo De Investigación O Estudio

3.2. Investigación Exploratoria

Mediante este tipo de investigación se analizará el comportamiento en el área de recursos humanos y a las personas que conocen El Guadalupano para que en base a este estudio surjan las estrategias necesarias para poder concluir con éxito el presente proyecto. El estudio se realizará a través de un diagnóstico interno de la empresa con la ayuda de entrevistas que serán dirigidas a los integrantes de la empresa y personas que conocen nuestra empresa.

3.3. Investigación Descriptiva

Se aplicará la investigación descriptiva que nos permitirá describir los principales sucesos ocurridos durante la investigación sin intervención de variables que alteren su comportamiento con una investigación adecuada de los elementos que componen el diseño organizacional, organigrama, manual de funciones y el análisis e interpretación del entorno actual y procesos administrativos de la empresa.

3.4. Población y Muestra

Para la obtención de los datos e información requerida, la población objeto de estudio está constituida por todas las personas que integran la empresa, la cual está conformada por 2 personas, por ello no se aplicará tipo de muestreo, en este caso se realizará encuestas vía online para la obtención de los resultados.

3.5. Fuentes de Información

Las fuentes utilizadas para realizar la investigación son de dos tipos: Primarios y Secundarias.

3.6. Fuentes Primaria

Se obtendrá información primaria del tipo cuantitativa y cualitativa como se muestra a continuación respectivamente:

- La recopilación de información se realizará mediante las encuestas, estas permitirán su análisis para una mejor comprensión del análisis interno.

3.7. Fuentes secundarias

Se emplearán fuentes de información general sobre el tema a investigar, a través de la revisión documental que consiste en:

- **Bibliografía;** libros relacionados con el tema de investigación, elaboración de manual de funciones, estructura organizacional y comportamiento organizacional.
- **Documentación interna de la empresa.**
- **Revisión de páginas web relacionadas con la temática.**

3.8. Método

Se utilizará los siguientes métodos:

3.8.1. Método Deductivo

Se realizó mediante el método deductivo en relación con los métodos analíticos y sintéticos para la preparación de un marco teórico conceptual que contengan los elementos básicos y teóricos sobre el diseño organizacional, como también una descripción de las principales

variables: comportamiento organizacional, estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos, al fin de tener una noción sobre el tema de investigación y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

3.8.2. Método Empírico

Consiste en la aplicación de las técnicas de encuestas, entrevistas y otros que sean necesarios a utilizar para la recaudación de información.

3.9. Técnicas y Procedimientos

3.9.1. Entrevistas

Se desarrollará entrevistas con el fin de recopilar información más detallada y primaria para así obtener una visión más clara de las actividades y procedimientos desarrollados en la empresa.

3.9.2. Encuestas

Se formulará encuestas estructuradas para determinar las tareas que cumplen los trabajadores dentro de la empresa en sus diferentes cargos.

3.10. Instrumentos

- Encuestas: Cuestionarios.
- Entrevistas: Guías preguntas.

3.11. Operacionalización De Las Variables

El diseño organizacional para la empresa El Guadalupano, del cual se desprende la operacionalización de las variables, a estudiarlas minuciosamente y poder determinar la mejor opción y mejorar en el ámbito interno de la empresa para el desarrollo de la gestión administrativa.

3.11.1. Variable independiente:

Estructura Organizacional. Elemento administrativo para el desarrollo de la empresa, el cual implica la creación de puestos de trabajo, asignación de nuevas funciones, departamentalización correcta, descentralización de las funciones de los colaboradores y dependiendo de la estructura a implementarse en la empresa.

3.11.2. Variable dependiente:

En cuanto a lo que concierne a la empresa se pretende mejorar la gestión administrativa a través del diseño organizacional

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

DIAGNOSTICO

4. Introducción

En este capítulo se realizará un análisis minucioso. Un diagnóstico de la situación, evaluar la visión, misión, el diseño organizacional y valores con los que cuenta, los objetivos y las estrategias que aplica en la actualidad la empresa “El Guadalupano”.

En el análisis de situación se desarrollará un análisis externo tomando en cuenta los entornos, la competencia, el mercado y los proveedores con los que trabaja la empresa “El Guadalupano”. Un análisis interno que mostrara recursos con los que cuenta la empresa y sus capacidades. El estudio de estos dos factores determinara cuales son las fuerzas competitivas en el mercado frente a sus competidores.

En el análisis del diagnóstico de la situación se desarrollarán una matriz FODA y la localización de la empresa que tiene en el mercado.

4.1 Análisis del macro ambiente (análisis PESTA)

4.1.1. Entorno político

Bolivia es un Estado Plurinacional, comunitario, libre, independiente, soberano, democrático y con autonomías regionales.

Bolivia es un estado con un gobierno y situación política estable a pesar de las controversias que paso en el mes de octubre del 2019. El poder legislativo también está dominado por el partido de función de gobierno, con una mayoría en el parlamento de dos tercios de votos, la cual le permite aprobar casi cualquier ley con autonomía.

El entorno legal para las empresas en Bolivia es de vital importancia, puesto que todas las actividades económicas se encuentran controladas bajo el marco legal.

Los comportamientos de una sociedad se ven afectados cada vez más por los procesos políticos y legales de la sociedad. De acuerdo a la constitución política del estado (CPE) se puede observar cinco políticas fundamentales que rigen el estado y las actividades de las empresas del sector privado y público, las cuales se pueden mencionar:

a) Política económica

La política económica se refiere a las acciones que los gobiernos adoptan en el ámbito económico, cubre los sistemas de fijación de tasas de interés y de presupuesto del gobierno, así como el mercado de trabajo, la propiedad nacional y muchas otras áreas de las intervenciones del gobierno en la economía.

Según el art. 318 de la constitución política del estado sostiene:

I. El estado determinara la política productiva industrial y comercial que garanticen una oferta de bienes y servicios suficiente para cubrir de forma adecuada necesidades básicas internas y para fortaleces la capacidad exportadora.

II. El estado reconoce y priorizara el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras urbanas y rurales.

III. El estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufacturera e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.

IV. El estado priorizara la promoción del desarrollo proactivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.

V. El estado promoverá y apoyará la exportación de bienes con valor agregado y los servicios.

b) Política fiscal

El ART.323d e la constitución política del estado sostiene que.

I. La política fiscal se basa en los principios de capacidad económica, igualdad, progresiva, proporcionalidad, transparencia, universalidad, control, sensibles administrativa y capacidad recaudatoria.

II. Los impuestos que pertenecen al dominio tributario nacional serán aprobados por la asamblea legislativa plurinacional.

Los impuestos que pertenecen al dominio explosivo de las autonomías departamental o municipal serán aprobados modificados o eliminados por sus consejos o asambleas propuestas de sus órganos, ejecutivos. Él dominio tributario de los departamentos descentralizados y regiones están conformados por impuestos departamentales tasa y contribuciones especiales respectivamente.

III. La Asamblea legislativa plurinacional mediante ley clasificará u definirá los impuestos que pertenecen al dominio tributario nacional, departamental y municipal.

IV. La creación supresión o modificación de los impuestos bajo dominio de los gobiernos autónomos facultados.

El código tributario es un conjunto orgánico y sistemático de disposiciones y normas que regulan la materia tributaria en general contienen los principios fundamentales del derecho tributario sustantivo y administrativo. Sin regular a ningún tributo en particular parte del sistema tributario vigente del país es así como las relaciones jurídicas tributarias entre la administración tributaria y los pasivos sean contribuyentes y terceros responsables.

En el código tributario de Bolivia están vigente cuatro tipos de regímenes los cuales son: Régimen General, Régimen Simplificado, Régimen unificado y Régimen Integrado.

De los cuales la microempresa la cigüeña está incluida en el régimen general teniendo así que cumplir con las obligaciones tributarias.

- **Impuesto al valor agregado (IVA)**

Las empresas que están incluidas en este régimen cancelan mensualmente el impuesto al valor agregado que se pagan por todas las ventas de los productos con una alícuota del 13% e aplica este porcentaje a los débitos y crédito fiscales llenando el formulario 200.

- **Impuesto a las transacciones (IT)**

De igual forma las empresas realizan debidas cancelaciones del impuesto que se paga por realizar actividades económicas en territorio nacional, ya que la misma es una empresa industrial cancelando una alícuota del 3% del monto de la transacción llenando en el formulario 400 versión 3 para las transacciones habituales mensualmente de acuerdo al vencimiento establecido del último dígito del NIT.

- **Impuestos sobre las utilidades de las empresas (IUE)**

Además, cumplen con las cancelaciones necesarias del impuesto que se paga por las ganancias obtenidas al cierre de cada gestión contable de acuerdo a la ley cancelando una alícuota del 15% sobre las utilidades debiendo llenar el formulario 500 una alícuota a llevar registros contables.

c) Política monetaria

La política monetaria es el proceso por lo que el gobierno, el banco central o la actividad monetaria de un país controlan:

La oferta monetaria. - Cantidad de dinero en circulación.

Los tipos de interés o coste de tiempo. -Tipo de interés que fija el banco central o autoridad monetaria a un corto plazo.

El art.326 de la CPE sostiene que:

1. El estado a través del órgano ejecutivo determinara los objetivos de la política monetaria y cambiaria del país en coordinación con el banco central de Bolivia.
2. Las transacciones públicas en el país realizaran en moneda nacional.
3. En el marco de la política económica del estado es función del banco central de Bolivia mantener la estabilidad del poder adquisitivo interno de la moneda para contribuir al desarrollo económico y social.

d) Política Financiera

Según el artículo 330 de la CPE:

- I.** El estado regulara el sistema financiero con criterios de igualdad de oportunidades solidaridad distribución y redistribución equitativa.
- II.** Los estados a través de sus políticas financieras priorizaran la demanda de servicio financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa, artesanía, comercio, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción.

El estado fomentara la creación de entidades financieras no bancarias con fines de inversión socialmente productiva.

En el artículo 333. Las operaciones financieras realizadas con personas naturales o jurídicas boliviana o extranjeras, gozaran del derecho de confidencialidad, salvo en los

procesos judiciales en los casos que se presuma comisión de débitos financieros en los que se investiguen fortunas y de los definidos por la ley.

e) Política Sectorial

En el marco de las políticas en el artículo 334 de la CPE el estado protegerá y fomentará:

I.- Las organizaciones económicas campesinas y las asociaciones u organizaciones de pequeños productores urbanos artesanos como alternativas solidarias y recíprocas.

II.- El sector gremial, el trabajo por cuenta propia y el comercio minorista en las áreas de producción servicio y comercio será fortalecido por el medio del acceso al crédito y la asistencia técnica.

III.- Las micro y pequeñas empresas, así como las organizaciones económicas campesinas y las organizaciones o asociaciones de pequeños productores quienes gozaran de preferencias en las compras del estado.

4.1.2. Entorno legal

Al momento de abrir un negocio se recurre al gremio donde analiza el rubro que corresponde y también las normas que regulan dicho negocio, es decir son los lineamientos para la empresa según sea, esto nos permite conocer y garantizar el proceso productivo es decir si cumplimos con toda la normativa establecida para tener una mayor garantía para los clientes.

Pasos para crear una empresa

1. Fundempresa
2. Impuestos nacionales
3. AFP previsión
4. AFP futuro

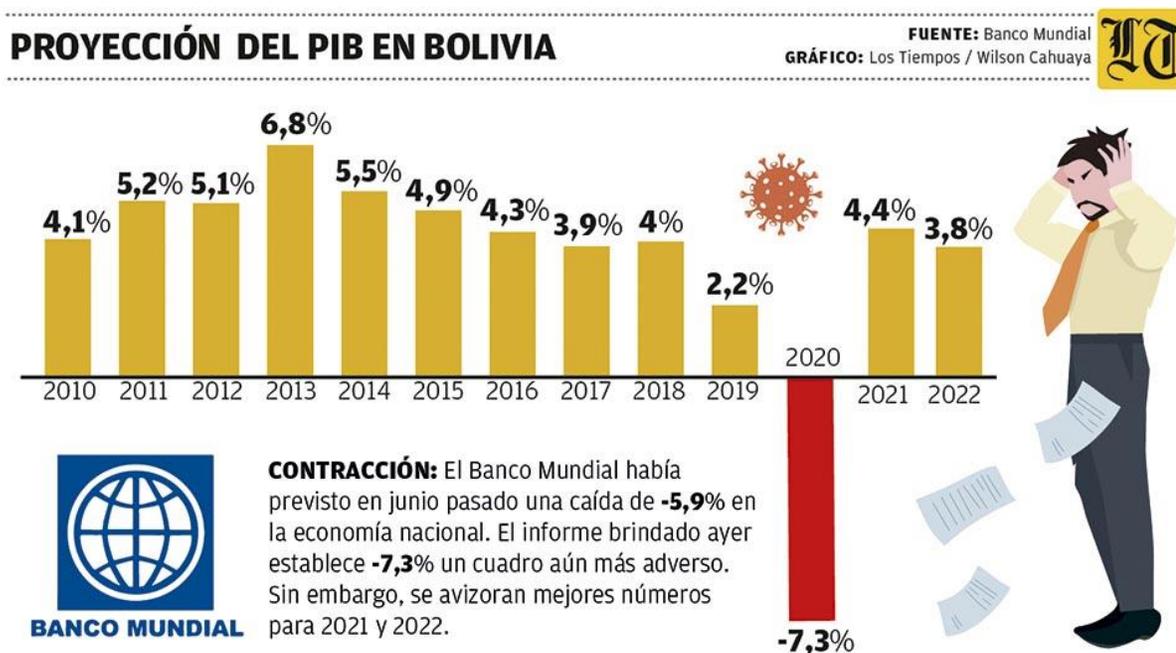
5. Caja nacional de salud

Son los pasos para crear una empresa en Bolivia y cada empresa son diferentes requisitos de acuerdo al rubro de la empresa.

4.1.3. Entorno económico

Bolivia, en los últimos años, es un país económicamente estable, a raíz de la pandemia del COVID a nivel mundial la economía de nuestro país y del mundo entero empezó a decaer debido a que las personas estaban en cuarentena puesto que según proyección el cálculo del PIB según reporte semestral del Banco Mundial, proyecta un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia en 4,4 por ciento para 2021, un pronóstico presentado de 3,4 a nivel nacional y la proyección para el 2022 de 3.8. de crecimiento según el banco mundial.

Grafica 4: Proyección del PIB en Bolivia

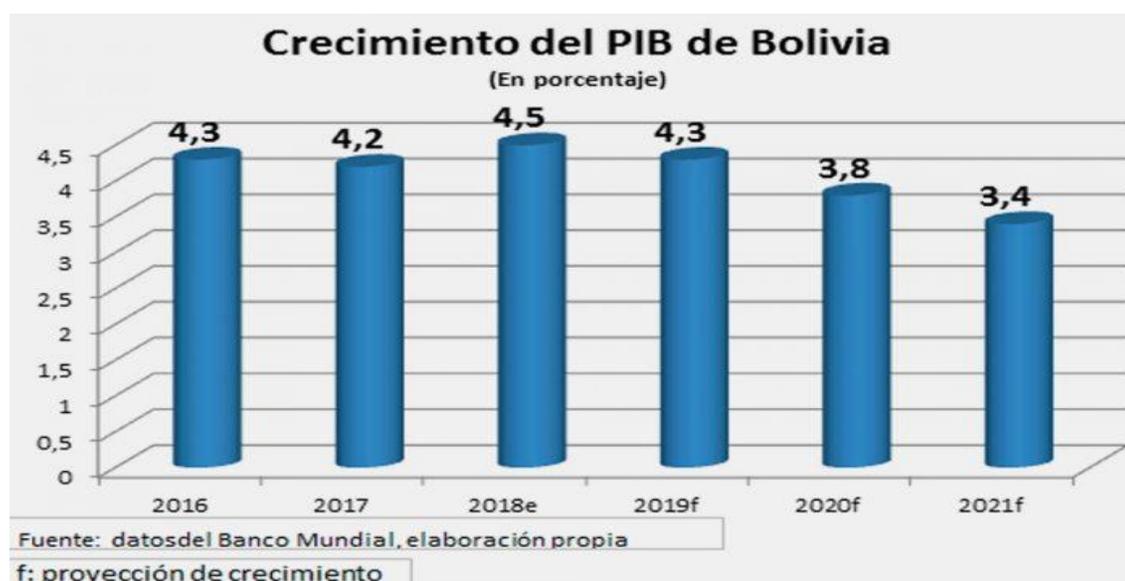


Fuente: Banco Mundial (Los Tiempos)

Producto Interno Bruto

Según el informe del Banco Mundial Bolivia tiene un crecimiento del producto interno bruto en los últimos años para el año 2016 el crecimiento fue de 4,5%, para el 2017 tuvo un descenso de 0,1% a comparación del 2016, para el 2018 tuvo un ascenso de 4.5 anual y a partir del 2019 tuvo un descenso hasta la fecha que el actual PIB para el 2021 es de 3.4%. según cuadro que se detalla a continuación.

Grafica 5: crecimiento del PIB en Bolivia



Fuente: Banco Mundial

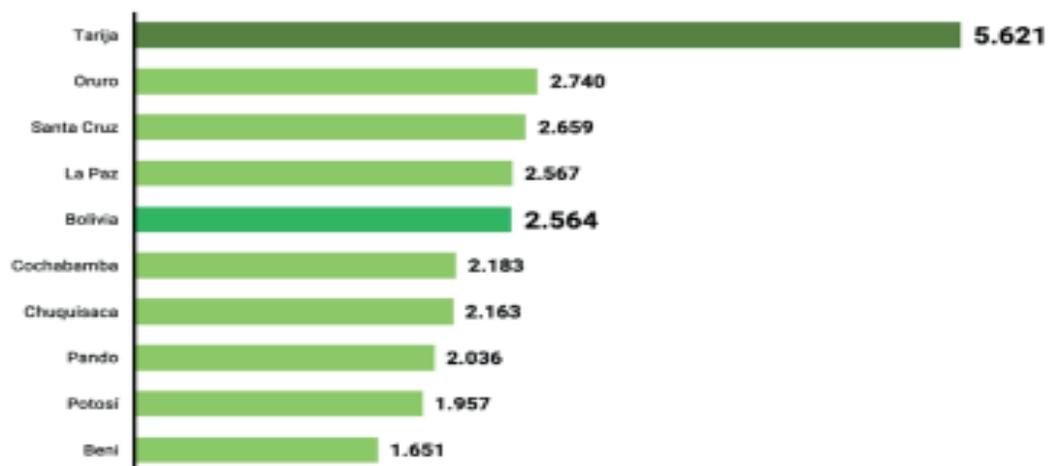
PIB per cápita promedio Tarija

En el período 2006 - 2019, en promedio el PIB per cápita de Tarija llegó a \$us 5.621 y duplicó al promedio de Bolivia que se situó en \$us 2.564. Este indicador refleja el elevado nivel de los ingresos promedio de la población tarijeña, como resultado de la aplicación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP).

Según se ve reflejado en el cuadro:

Grafica 6: PIB Per cápita en Bolivia

Bolivia: PIB per cápita por departamento, promedio 2006 – 2019 (p)
(En dólares)



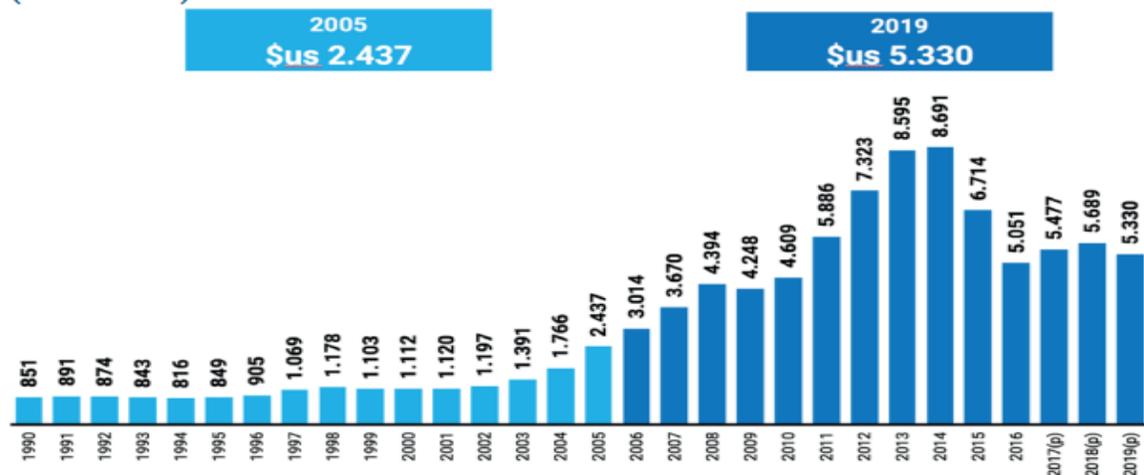
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

PIB per cápita promedio Tarija

El PIB per cápita del departamento de Tarija se situó en \$us 5.330 en 2019, revela el INE. Los picos más altos de este indicador se registraron en 2014 con \$us 8.691 y en 2013 con \$us 8.595. Estas cifras reflejan que el departamento generó cuantiosos recursos económicos por la exportación de gas natural a los mercados de Brasil y Argentina, también por el desempeño de otras actividades económicas.

Grafica 7: Producto Interno Bruto Tarija

Tarija: Producto Interno Bruto per cápita, 1990 – 2019
(En dólares)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Publicas

4.1.4. Entorno social

En las últimas décadas se han visto cambios dramáticos en los patrones demográficos mundiales, los cuales son el resultado de una transición demográfica en el comportamiento de la fecundidad, mortalidad y las migraciones internacionales afectan el crecimiento y la distribución de los diferentes grupos de la población. A pesar de estas circunstancias el total de la población boliviana y más en específico el departamento de Tarija va incrementándose a gran escala según proyección del Censo del 2012.

Según INE la proyección estimada para esta gestión 2021 una proyección de 591.828 habitantes en el departamento de Tarija.

Grafica 8: Proyección de la población en Tarija

BOLIVIA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	2012	2021	2022
CHUQUISACA	596.825	654.035	661.119
LA PAZ	2.767.504	3.023.791	3.051.947
COCHABAMBA	1.816.452	2.086.930	2.117.112
ORURO	502.048	548.537	553.088
POTOSÍ	846.017	907.686	916.087
TARIJA	503.886	591.828	601.214
SANTA CRUZ	2.779.271	3.363.377	3.425.399
BENI	430.812	507.095	516.338
PANDO	114.163	158.676	163.727

Fuente INE

Estilo de vida

El estilo de vida de las personas a cambiado últimamente a raíz de la aparición de la pandemia desde el 2019, el estilo de vida fue mucho más cambiante debido a la llegada de la enfermedad del covid-19 las personas optaron ser más exigentes en las medidas de bioseguridad y la limpieza debido a la alta mortalidad y los contagios que ocasiono esta grave enfermedad que dio sus inicios en Wuhan China y posterior a los países del resto del mundo y llegando Tarija en el mes de abril del 2020d desde ese entonces la población sigue en alerta ya que en el departamento siguen en aumento muy alto de casos de la pandemia.

4.1.5. Entorno tecnológico

Es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta elevando la productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y en la variedad de los productos.

Debe ponderarse los beneficios de esta tecnología contra los problemas que conlleva estos avances, se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya alguno de sus defectos colaterales indeseables.

En las últimas décadas se ha observado una revolución tecnológica que alcanza las empresas y que tiene como objetivo brindar un servicio de calidad y captar un mayor número de clientes.

La importancia sobre la implementación de la tecnología en nuestras empresas es muy dificultosa ya que tiene costos muy elevados porque en nuestro entorno existen pequeñas empresas que no cuentan con capital necesario como para poder adquirir maquinarias de última generación donde el mundo de la tecnología ha tenido un mismo objetivo: hacer las tareas más simples de maneras más rápidas y así contribuyendo a favor del cuidado de la naturaleza y así también reducir costos en la mano de obra.

La realidad en nuestro medio es que todas las organizaciones tienen conocimiento de la importancia de la tecnología de la información y como estos les ha permitido crecer potencialmente durante los últimos años. Por esa razón que cada vez más empresas requieren automatizar sus procesos de producción, aumentar la velocidad de todo el proceso productivo.

En el departamento de Tarija primeramente no se cuenta con empresas dedicadas a este rubro, las pocas empresas que apuestan en invertir en la ciudad son muy pocas como ser empresas lácteas, de cerámicas que puedan contar con tecnología para la fabricación de sus productos,

sin embargo, en la ciudad como La paz, Santa Cruz y Cochabamba existen un número mayor de empresas y bien establecidas que son sostenibles en el tiempo, como por ejemplo los primeros pañales hechos en Bolivia elaborados con una maquinaria adquirida con grandes esfuerzos.

4.1.6. Entorno ambiental

El análisis del entorno ambiental se debe considerar a todos los fenómenos que influyen en la población, que pueden generar en las empresas oportunidades o amenazas. Además, se debe valorar los cambios sociales como las costumbres y tradiciones que influyen en la toma de decisiones.

Bolivia cuenta con una población aproximada de 11.041.652 habitantes de los cuales el 49.09% son hombres y el resto mujeres 50.01%, con una tasa de crecimiento de 63.263 habitantes. la tasa global de fecundidad es de 2.9 hijos por mujer durante su vida fértil. La tasa de natalidad es de 26.41 nacientitos de cada 1000 y una tasa de mortalidad de 8.05 defunciones por cada mil y con una esperanza de vida 70.7 años.

En el departamento de Tarija se tiene una población estimada al 2017 de 483.518 habitantes que representa el 4.81% de la población nacional de los cuales 50.5% son hombres y 49.5% son mujeres. La tasa de fecundidad es de 1.5. hijos por mujeres en su vida fértil, la tasa de natalidad de 22.1 nacimientos de cada mil y una tasa de mortalidad de 5.9 defunciones por cada mil habitantes y con una esperanza de vida de 73 años y para el 2021 se estima una población de 598.828 habitantes a pesar de la pandemia sigue en aumento la población.

La tecnología es un factor muy importante para muchas empresas ya que hoy en día todo es por redes sociales, paginas we y blog de la empresa para que la misma sea mas conocida y cual es el rubro y lo que ofrece a los clientes.

Cuadro 1: Evaluación de impacto de variables del macroentorno

IMPACTO ENTORNO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO POLITICO		★	
ENTORNO ECONOMICO	★		
ENTORNO SOCIAL		★	
ENTORNO TECNOLOGICO	★		
ENTORNO AMBIENTAL		★	

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. CONCLUSIONES DEL MACRO ENTORNO

Entorno Político Legal: Se puede concluir que hay programas, políticas y leyes de apoyo al sector productivo, a pequeñas y medianas empresas productoras y comercializadoras y de servicios, esto genera una oportunidad de crecimiento a las empresas aún que los impuestos en nuestro país son muy altos para esto resulta ser desfavorable para todas las empresas. Como también se están creando leyes que podrían afectar de gran manera a las empresas y de esto surge la inestabilidad laboral que actualmente ya se ve, por leyes y decretos. Como un aspecto importante en el ámbito político es la estabilidad de gobiernos en los

últimos años, salvo lo acontecido el 2019.

Entorno Económico: El PIB ha ido decreciendo en estos dos últimos años a comparación del año 2019 el cual alcanzo a un 4,5% por efecto de la Pandemia del Covid-19 y el último PIB registrado es del 2020 de 3,8 y esta gestión se prevé el 3,4 % de crecimiento económico en el país.

En nuestro departamento se está viviendo una crisis económica con una alta tasa de desempleados y por parte de la gobernación con obras sin impacto en la sociedad, lo que hace que el poder adquisitivo sea menor cada vez dando como resultado un bajo circulante en el entorno comercial y ahora más que estamos viviendo la pandemia del COVID que afecto no solo económicamente las personas de a pie sino al Gobierno, gobernaciones y alcaldías ya que no hubo circulante económico.

Entorno Social y Cultural: las personas hoy en día son más exigentes a la hora de escoger un medio de comunicación que tenga todas las cualidades del cliente, ya que existe muchos medios digitales que son cada vez más competitivos, hasta la fecha en la Asociación de Medios Digitales son aproximadamente 35 medios digitales establecidos legalmente en Cercado Tarija.

Entorno Tecnológico: Se concluye que uso de la tecnología en las empresas facilita la administración inversión y costos. Permite cumplir los objetivos de manera más rápida, facilita la información de manera inmediata. En el caso de la empresa en factor tecnológico es muy importante a la hora de emitir u ofrecer un servicio en el medio de comunicación ya que las transmisiones se hacen en vivo y se utiliza muchas plataformas para llegar al consumidor final.

Entorno ambiental: En el marco ambiental se concluye que todas las empresas tienen que ser controlado por el estado ya que como medios de comunicación digital no se emite mucha contaminación ambiental y ayuda al cuidado ambiental para el beneficio de la población.

4.2 Análisis del micro entorno (las cinco fuerzas de PORTER)

Para el análisis de la situación actual del micro entorno de la empresa “El Guadalupano”, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Esta se debe basar en la idea que tiene la empresa para evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial las cuales son:

- 1.- Amenaza de los nuevos competidores.
- 2.- Rivalidad entre competidores.
- 3.- Poder de negociación de los proveedores
- 4.- Poder de negociación de los clientes.
- 5.- Amenaza de servicios y productos sustitutos.

4.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la empresa para detectar empresas con las mismas características y servicios similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entradas. Estas barreras pueden ser:

Economías a escala: la empresa tiene como uno de los principales competidores El País la cual es una Periódico a nivel departamental y nivel nacional, la cual es capaz de acaparar más en el mercado ya que también cuenta con un periódico digital ya que es más fácil llegar a las personas.

El requerimiento de capital: La probabilidad de que puedan aparecer nuevos competidores es alta debido a que la inversión en este tipo de empresas no requiere un gran capital para operar eficientemente. En Tarija existen variedad de medios de comunicación digital que ofrecen servicios similares.

El acceso a canales de distribución: las empresas ya establecidas como El País, Andaluz, Nuevo Sur y El Periódico tienen un amplio mercado ya que realiza una venta directa, tienen facilidades en la distribución de sus productos al contar con sucursales facilitando la disposición de sus productos al mercado y en sus plataformas digitales tener más personas que prefieren los periódicos más antiguos debido a que ya es más familiar o por el nombre o la antigüedad o la trayectoria informativa.

4.2.2 Rivalidad entre competidores.

A medida que la competencia aumenta, entrar a competir en el rubro de medios de comunicación resulta poco atractivo a las nuevas empresas que tiene una gran variedad de opciones de informarse y pueda elegir su mejor opción, por lo que la empresa “El Guadalupano” tendrá que invertir mucho tiempo y dinero en publicidad, diferenciación, etc.

El ritmo de crecimiento de la empresa “El Guadalupano” estará reflejada mediante la forma de informar, ubicación, prestigio. Todo ello contribuye a que las personas de (Ciudad de Tarija) intensifiquen sus estrategias para lograr tener una mayor cuota de mercado ya que los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener a los actuales.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que nos suministra la materia prima son varias que más abajo

detallamos. Es así que el poder de negociación con los proveedores dependerá del tamaño de los mismos y de la diferenciación de los servicios que ofrezcan, así como de la fragmentación de su entorno competitivo. Por tanto, un mayor o menor poder de negociación significa un contrato de mayor o menor beneficio para las empresas tanto en términos económicos como de plazos.

A continuación, se muestran los siguientes proveedores de la empresa:

Cuadro 2: Lista de proveedores de la empresa

N ^a	PROVEEDOR
1	El Deber
2	Página Siete
3	La Razón
4	AFP
5	RT español

Fuente: Elaboración propia

Se pueden identificar proveedores de primer nivel con los que la empresa trabaja; Estos de la misma forma son personas que merecen y exigen un trato particular de los medios de comunicación escrita donde tenemos que respetar la fuente de donde adquirimos la información. Mantener una buena relación con los proveedores repercute como resultado positivo para la empresa.

4.2.4 El poder de negociación de los clientes

En cualquier sector los consumidores se constituyen en la parte esencial para la supervivencia de la empresa y en realidad de cualquier negocio o empresa y, por tanto, su poder de negociación es, junto con el poder de los proveedores, un pilar fundamental

para cualquier empresa.

El poder de negociación de los clientes se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas, Esta capacidad depende de diferentes factores, tales como; el grado de concentración de los clientes, los costes de cambio y diferenciación del servicio.

La estandarización del servicio que ofrecen estos negocios propicios que los clientes comparen mucho la calidad, los precios, el ambiente, atención al cliente, la ubicación, la infraestructura y otros factores hacen que se genere una fuerte competencia entre las empresas. Existen otros factores que inciden en el poder de negociación con los clientes, que se acentúa sobre todo cuando la economía se encuentra en crisis o recesión, aumenta el poder de los clientes. Asimismo, el coste de cambio entre una y otra opción de elegir el servicio, es muy baja en la mayoría de los casos, por lo que esto también facilita que los clientes tengan cierto grado de poder y recurran a la competencia cuando lo deseen.

4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos son las radios, tv periódicos escritos que ofrece la misma información en forma de videos o redacción escrita, ya que muchas personas optan por ver la tv, escuchar radio o ver un canal de tv lo cual muchos ven la facilidad a la hora de escoger un medio de comunicación para informarse.

Cuadro 3: Evaluación de impacto de las variables del micro entorno

IMPACTO			
FUERZAS	ALTO	MEDIO	BAJO

Amenaza de los nuevos competidores.			
Rivalidad entre competidores.			
Poder de negociación de los proveedores.			
Poder de negociación de los clientes.			
Amenaza de servicios y productos sustitutos.			

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la competencia es intensa, cada día se lanzan nuevas empresas más sofisticadas y efectivas haciendo entonces que las empresas de este rubro actualicen en forma más frecuente la oferta en el mercado de servicios informativo en line.

De acuerdo al cuadro, se observa que la empresa “El Guadalupano” se desenvuelve en un público heterogéneo compuesto por personas, empresas e instituciones con diferentes características y necesidades que deben atender a los diferentes grupos satisfaciendo las necesidades que tiene cada uno de ellos.

La amenaza de nuevos competidores es alta por los diferentes puntos a tomar en cuenta como ser el capital, no es tan elevado para empezar a poner en marcha un negocio similar a este, con la facilidad de imitar para llegar al cliente.

El poder de negociación de los proveedores es medio por que le proceso de negociación

con los representantes o dueños de periódicos nacionales donde ellos exigen que nosotros tenemos que respetar la fuente o caso contrario poner créditos de quien es la nota prensa, reportaje, crónica, deportivo, etc.

El poder de negociación con los clientes se encuentra en un nivel alto ya que la empresa atiende a consumidores de diferente condición socioeconómica y sociocultural la cual representa un grupo de mucha heterogeneidad. Una de las características particulares que tiene la empresa “El Guadalupano” es el de contar con personal capacitado (redes sociales y manejo de plataformas) donde el consumidor decide que medio de comunicación seguir o leer en su momento, referencias publicitarias o experiencias del entorno familiar.

Es tipo de consumidor es flexible en cierto tiempo de seducir, es así que el personal está encargado de conocer los hábitos, preferencia y comportamiento para lograr del consumidor o cliente su preferencia y su fidelización.

Los productos sustitutos se consideran medio ya que afectan de gran manera directa a la empresa por la razón ya que existen variedad de productos sustitutos, aumentando el número de demandantes al momento del servicio ver nuevas alternativas en función de sus preferencias y expectativas.

4.3 Análisis interno de la empresa

Es de vital importancia realizar un análisis de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa “El Guadalupano” que esta tiene, por lo tanto, se analizara mediante la herramienta de la Cadena de Valor de Porter.

4.3.1 Descripción Interna

Misión

El Periódico **El Guadalupano**, surge a partir de la necesidad de informar sucesos relevantes en el ámbito político, social y económico, encauzando todo tipo de denuncias en Tarija; trabaja con el firme objetivo periodístico de ética y lealtad, principios básicos de la empresa, formado por un equipo de profesionales comprometidos consigo mismos y con la sociedad al informar puntualmente el devenir histórico con un sentido crítico, aportando ideas para solucionar las distintas problemáticas ciudadanas.

Visión

Somos un grupo humano calificado, en permanente formación, comprometido con ofrecer contenidos interactivos informativos, explicativos y didácticos, y espacios abiertos a la conversación ciudadana y la deliberación, aprovechando tecnologías y formatos innovadores que atraerán a diversos públicos lectores, merecerán su confianza y los invitarán a participar de manera responsable.

Cadena de valor

En el análisis de la cadena de valor de la empresa “El Guadalupano” permite representar de manera sistemática las actividades que realiza la empresa, dando a conocer las funciones entrelazadas que se realizan internamente.

Grafica 9: Cadena de Valor de Porter



Logística de interna

Analizaremos los procesos de almacenamiento y distribución, la relación con los proveedores que son un factor clave para esta empresa.

Almacenamiento y distribución de materias primas

La empresa tiene una buena gestión y control de su almacenamiento mediante el uso del método PEPS. Los servicios están depositados en una plataforma propia del medio.

Relación con los proveedores

La empresa tiene relaciones con diferentes proveedores, los cuales tienen una gran variedad de información, mediante estos la empresa tiene acceso a los servicios sin inconvenientes y así mismo apoyada por sus proveedores.

Operaciones

Al contar con proveedores los cuales brindan apoyo a la empresa en cuanto a suministrar la amplia cartera de servicios de calidad que tiene la empresa, permite el aprovechamiento máximo.

El Servicio

El Guadalupano cuenta con una cartera de servicios variados y caracterizados por hacer énfasis en información imparcial. La empresa tiene como servicio estrella es las noticias departamentales ya que es la principal fuente de ingresos. Contando con un logotipo que identifique a la marca de la empresa y su línea grafica.

A continuación, se muestra la variedad de productos de la microempresa:

- Noticias departamentales
- Noticias Nacionales
- Noticias Internacional
- Crónicas
- Deportes
- Entre Ríos
- Publicidad
- Avisos comerciales

Logística externa

La empresa realiza una planificación por día en cuanto al reabastecimiento de la información de las secciones de la empresa El Guadalupano, Tiene una distribución directa de los servicios que ofrece la empresa, de la siguiente forma:

Canal Directo



Marketing y ventas

El Guadalupano hace uso limitado de sus actuales formas promocionales, ya que se paga a Facebook para dar a conocer el medio de comunicación unos de los medios más llamativos en la que emite el mensaje publicitario.

Servicio: En cuanto a la línea de servicios que ofrece la empresa cuenta con una amplia variedad de secciones reconocidas a nivel departamental y nacional, de alta calidad, con variedad de información que requiere el cliente.

Precio: La empresa cuenta con precios competitivos, respecto al producto estrella (información) ya que son los más bajos del mercado en comparación a la competencia.

Promoción: La empresa realiza promociones de venta no obstante estas no se encuentran estructuradas ni planificadas, estas promociones son realizadas de vez en cuando sin una programación de las mismas, consisten en dar un descuento como ser: por avisos necrológicos, judiciales comerciales, etc.

La empresa se da a conocer mediante las redes sociales Facebook y WhatsApp, la página de Facebook es activa porque se publica contenido de los servicios que ofrece y además el diseño de la misma es el adecuado porque llama la atención.

Servicios post venta

La empresa brinda una buena atención a sus clientes, ya que los espacios que se vende se adecuan a las necesidades en ese momento, como también se les recomienda y se les da orientación en cuanto a las características y formas de diseño de los diferentes servicios, ya que existe un total compromiso con el cliente.

Actividades secundarias

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizando en la definición de las acciones principales de la empresa, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa

La empresa “El Guadalupano” tiene una cultura corporativa que la distinguen de los demás negocios similares, por el compromiso que tienen sus empleados con la empresa, como así también junto a su personal directivo, siempre han planificado bien sus adquisiciones de servicios, dando como resultado una buena gestión y dirección empresarial.

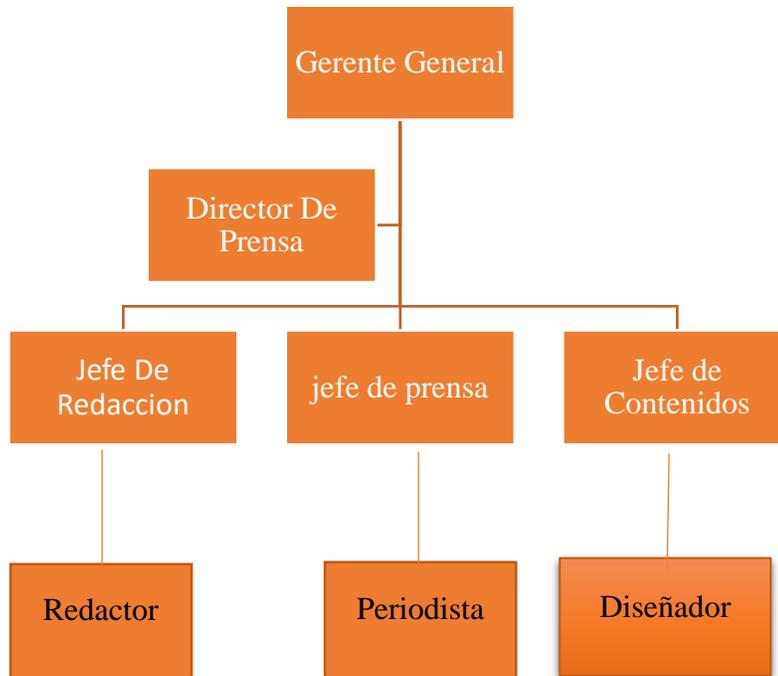
El financiamiento de la infraestructura y funcionamiento de “El Guadalupano” está compuesta por su propio capital.

El área de finanzas está a cargo de la Gerente General Lic. Mario Vedia, quien realiza las funciones correspondientes de la empresa.

Gestión de recursos humanos

La microempresa “El Guadalupano” tiene una estructura organizacional simple, donde se define los niveles jerárquicos, que cuenta con 5 personas distribuidas en el área administrativa y área de ventas. Cada trabajador cumple un rol importante dentro de la microempresa. A continuación, se muestra el organigrama de la misma:

Grafica 10: Organigrama de la empresa "El Guadalupano"



Elaboración Propia

Personal

- **Gerente General:** Lic. Hayded Evelin Castillo Maraz es la dueña de la empresa, quien es encargada de controlar el funcionamiento de la misma.
- **Director de prensa:** Lic. Ramon Alemán dentro de la empresa es el que se encarga de toda la información y contenidos que serán publicados.
- **Jefe de redacción:** Esta área se encarga de todas las noticias que se difundirán en el periódico previa autorización del jefe de prensa.
- **Redactor:** Es el Lic. Igor Guzmán que se encarga de redactar todas las noticias a nivel departamental

- **Periodista:** El sr Fernando Rojas se encarga de hacer todas las notas periodísticas para su posterior edición y publicación.

- **-Reclutamiento y Selección del Personal**

El reclutamiento de la empresa ante un puesto vacante en la actualidad o en un futuro próximo, se hace convocatoria para poder ser evaluados y posterior contratación de acuerdo al puesto que este vacante.

-Selección

Para seleccionar el personal del puesto vacante, se hace una selección requiriendo personas con más habilidades prácticas y que tengan conocimiento en el área, donde se presentas varios candidatos y de ellos se seleccionan para cada puesto.

-Requisitos de Selección

Dentro de los requisitos que toma en cuenta la empresa están:

- ✓ La formación profesional (si el cargo lo requiere)
- ✓ La experiencia en cargos similares
- ✓ Manejo de paquetes y herramientas del diseño gráfico.

Desarrollo de tecnologías

La empresa al ser un medio de comunicación digital requiere de una tecnología tan amplia y de alta gama avanzada para estar a la altura de los requerimientos informativos de la población.

CAPITULO V

ANÁLISIS FODA

5. Análisis FODA

Análisis FODA de la empresa “El Guadalupano”. Dentro del siguiente análisis el objetivo principal es el poder identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para que de esta manera la empresa pueda tener una información de mayor confianza sobre la situación actual.

Cuadro 4: Análisis Estratégico - Matriz FODA

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser visto en cualquier parte del mundo • El periódico puede actualizarse inmediatamente. • Mayor autonomía • Ciudadanía más interconectada y con más poder. • Inteligencia colectiva • Pensamiento crítico • Desarrollo tecnológico • Creatividad e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación de información basura • Falta de diseño organizacional • Carece de visión y misión • Falta de un organigrama • Desconocimiento de las herramientas de monitorización. • Aparición de más competidores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede publicar de cualquier computador y teléfono móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Plagio y fraude (Copia de Contenidos)

<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los cibernautas • Desarrollo tecnológico avanzado • Aparición de nuevos medios • Creación de noticias destacadas • Reportajes sociales • Crecimiento de seguidores en la pagina • Nuevas plataformas • Exploración de nuevos campos informativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha digital (tecnología y sociocultural) • Suplantación de identidad • Noticias Falsas (fake new) • Individualismo y riesgo de aislamiento. • Nuevos competidores con ideas vanguardistas y tecnología moderna. • El mercado está lleno de páginas con contenidos similares. • Crisis económica
---	--

Fuente: Elaboración Propia

5.1 Conclusiones del análisis FODA

- La empresa está ubicada en una zona comercial con una alta afluencia de personas. Donde es fácil el acceso a sus servicios mediante WhatsApp o mediante la plataforma de su página web donde puedes obtener la información al instante.

- El reducido capital propio, es un aspecto que limita a la empresa en la realización de sus actividades y la ampliación de la empresa a través de sucursales haciendo que la misma no cuente con una oficina.

- Existen varias oportunidades que la empresa puede aprovechar a su favor como los diferentes medios de comunicación que existen hoy en día, sobre todo los digitales para que pueda extenderse fácilmente ya que a través de la tecnología puede tener presencia en diferentes lugares del mundo.

CAPITULO VI

PROPUESTA SOLUCION

6. Diseño de la Propuesta

Después de haber realizado una investigación dentro de la empresa de El Guadalupano se realiza las siguientes propuestas:

1. Organigrama
2. Misión y visión
3. Objetivo general y específicos
4. Políticas
5. Manual de Funciones
6. Reglamento Interno

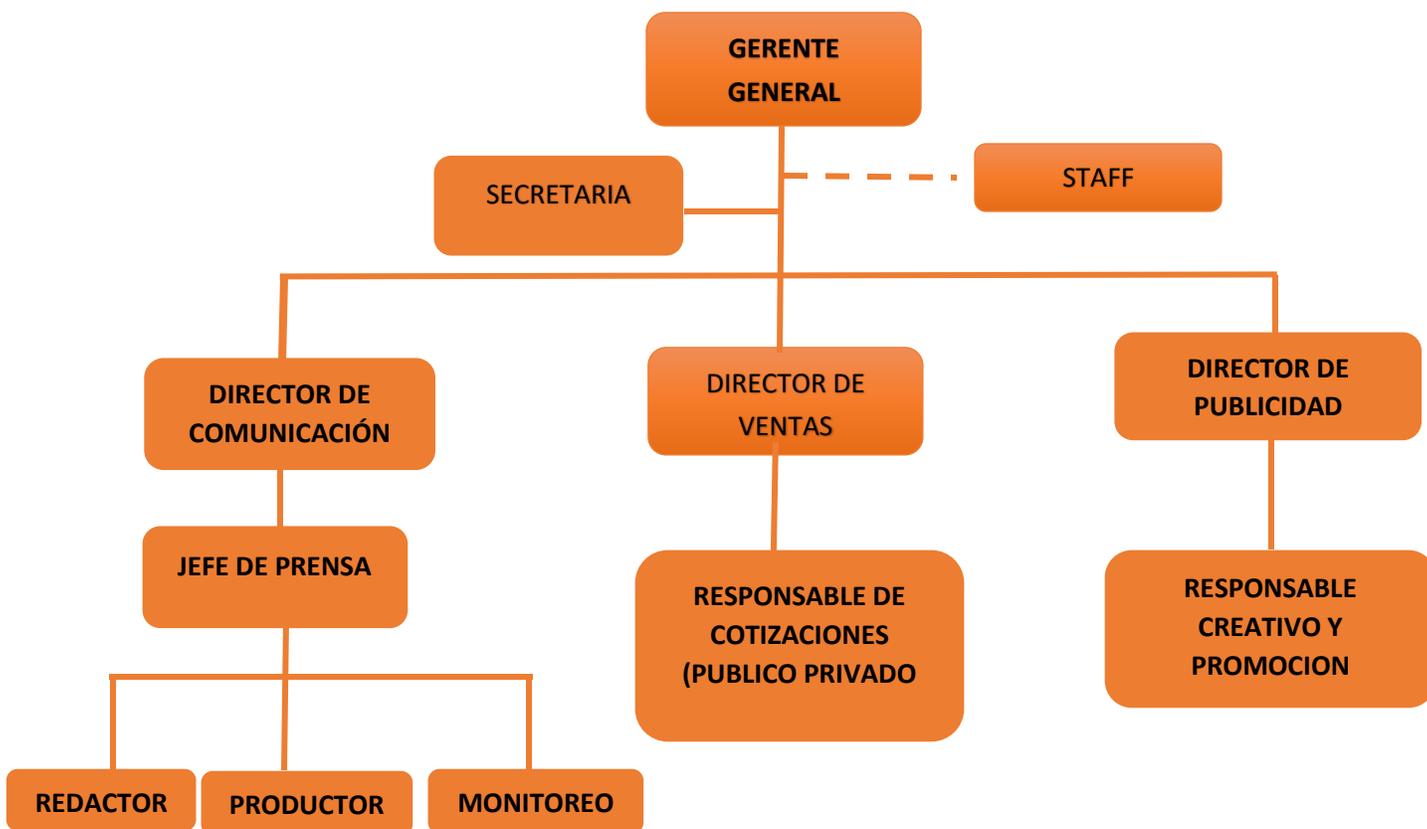
6.1. Organigrama Propuesto

Después de haber realizado diferentes análisis de diagnóstico empresarial se tiene establecido el surgimiento de la propuesta de valor para el proyecto de un diseño organizacional para la empresa El Guadalupano donde este viene a ser el capítulo más importante porque se dará solución a todos los problemas identificados en el diagnóstico.

Utilizando la metodología de observación encuestas se pudo verificar que se tiene que realizar las funciones y actividades de cada uno de los miembros de la organización. De esta manera se mejora la calidad de los servicios que se prestan y se asegura el cumplimiento de los objetivos de la organización mejorando su competitividad en el mercado.

Para lo cual se aplicará un organigrama vertical que es más fácil de entender, son 14 personas según el organigrama propuesto, no se incorpora ninguna persona, es decir, únicamente se formaliza la estructura.

Grafica 11: Organigrama propuesto para la empresa "El Guadalupano"



6.2. Niveles Jerárquico

Los niveles jerárquicos se puede realizar una buena estructura jerárquica podemos conseguir una mejor organización y coordinación en la empresa, favoreciendo que cada empleado trabaje en la misma dirección para alcanzar un objetivo común, teniendo claras las funciones.

Esta división administrativa de las responsabilidades ha probado ser muy efectiva para el funcionamiento de las organizaciones porque permite establecer las responsabilidades propias de cada cargo y por ende de la persona que lo ocupa. Así, es posible llevar un control más estricto de las funciones de cada miembro de la organización. Básicamente se puede decir que la jerarquía de una organización está conformada por tres niveles:

6.2.1. Nivel Directivo

Se adoptan decisiones a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. En este nivel, se encuentran los gerentes, directores de diversas áreas funcionales de la empresa; esto es el director de comunicación, director de ventas, director de publicidad

2.2.2. Nivel Ejecutivo

Integrado por el Gerente General de la empresa, quien tiene la responsabilidad de definir objetivos, propuestas para la empresa siendo lo cual responsable por el desempeño del trabajador de forma eficaz y eficiente.

6.2.3. Nivel Operativo

En este nivel encontramos aquellos cargos que se encargan de la operación directa de aquello que sea que la empresa u organización realiza. Se considera que es un nivel muy importante en las áreas de servicios y es a partir de este que se coordinan las actividades.

6.3. Análisis del Organigrama

Se propone un organigrama aplicando todos los cargos existentes en la empresa. Todos los cargos mostrados anteriormente son los que en la actualidad existen.

Se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la empresa vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece, procurando de quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones, cómo engranan en su cargo dentro del sistema y la importancia que éste tiene para el alcance de los objetivos, misión y visión organizacional, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, de igual forma permite un desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e interrelación de los cargos, calidad y otros elementos que son importantes.

6.4. Descripción de Puestos

6.4.1. Gerente General

El gerente dirige, planifica y organiza todos los procedimientos relacionados con las actividades de la empresa. Esto incluye dirigir y comunicarse con los conductos para garantizarles la seguridad y el tiempo de entrega a los clientes que esperan los servicios.

El gerente con frecuencia debe de solucionar las cuestiones relacionadas con los retrasos en las entregas del servicio, las quejas de clientes y el comportamiento inadecuado del personal. Por lo general, el gerente debe de analizar el problema y encontrar la mejor solución.

- ✓ Promover la satisfacción y confianza del consumidor a través de un servicio brindado de acuerdo a las características del medio.
- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

6.4.2. Secretaria

Desarrollar e implementar procedimientos de oficina. Mantener sistemas generales de registro de la Empresa para resguardar la precisión de los archivos. Redactar cartas, memos y correos electrónicos. Visualizar documentos, agendar y reservar salas de reuniones, organizar conferencias telefónicas y tomar mensajes.

6.4.3. Departamento de comunicación

Planificar, organizar, dirigir, supervisar y administrar las actividades de comunicación de la empresa, así como la difusión de la información que permita mantener informados a los diferentes públicos de la empresa; así como administrar y coordinar la relación con los medios de comunicación para generar y mantener una buena reputación e imagen de la empresa.

- ✓ Responsable máximo del contenido de un periódico.
- ✓ Decide lo que se publica y lo que no.

- ✓ Es el que coordina el trabajo entre las Áreas de Información.

6.4.4. Director

El director de comunicación tiene como función estudiar y analizar la imagen interna y externa de la empresa para implementar nuevas estrategias de comunicación que ayudarán a reforzar el prestigio de la misma, a través del desarrollo de campañas y el lanzamiento de nuevos servicios.

- ✓ Aprobar Plan Informativo del medio
- ✓ Supervisar y validar los contenidos del medio
- ✓ Aprobar redacción de las notas.

6.4.5. Jefe de Prensa (Periodista)

El jefe de prensa se ocupa de difundir información y noticias sobre la organización y busca la manera en la que los profesionales de la empresa participen en entrevistas o reportajes. Es el profesional que ayuda a trabajar la imagen de la empresa junto a los medios de comunicación.

- ✓ Elaborar la agenda informativa
- ✓ Supervisar y validar los contenidos del medio
- ✓ Aprobar redacción de las notas

6.4.6. Redactor

Es la persona que hace contenidos para una web. Es un escritor, ya que a fin de cuentas se encarga de escribir para las páginas web o para nuestras redes sociales. Está claro que un redactor web hace contenidos pensando en satisfacer la necesidad de sus lectores.

- ✓ Elaborar las notas de prensa
- ✓ Investigar hechos informativos

- ✓ Elaborar reportajes sobre temática sujeta a Dirección

6.4.7. Productor

El productor es el responsable de organizar los recursos humanos y técnicos necesarios para elaborar diferentes productos audiovisuales. ... Siempre existirá producción audiovisual, sin embargo, la estrategia elegida por la empresa puede basarse en tres alternativas: producción ajena. producción propia.

- ✓ Elaborar campañas de visión comunicacional
- ✓ Preparar programas de imagen interna
- ✓ Elaborar material de interacción con usuarios

6.4.8. Monitoreo

Realizar seguimiento y sistematización a la información noticiosa difundida por los medios de comunicación social masivos, a nivel nacional e internacional; para mejorar la toma de decisiones y mantener informadas a la población.

- ✓ monitoreo informativo
- ✓ elaboración de informes diarios

6.4.9. Departamento de ventas

Planifica y programa la estrategia comercial y las ventas de los productos o servicios de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, productos, tipo de cliente, etc. Organiza los recursos que tiene a su alcance diseñando y habilitando la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Elaborar y aprobar cotizaciones comerciales

- ✓ Aplicar el tarifario de costos de pauteo
- ✓ Realizar los cobros respectivos de la Empresa

6.4.10. Responsable de público y privado

La persona encargada de esta área es la que va desempeñar una función muy importante a la hora de firmar un contrato con empresas públicas y privadas

- ✓ Entrega de cotizaciones a instituciones
- ✓ Entrega de cotizaciones a empresas privadas

6.4.11. Departamento de publicidad

Esta encargada de diferentes funciones las cuales ayudaran a contribuir al funcionamiento de la empresa.

- ✓ Planificar, dirigir y coordinar las actividades de publicidad y relaciones públicas de la empresa.
- ✓ Diseñar y planificar campañas publicitarias.
- ✓ Diseñar la estrategia de publicidad.
- ✓ Controlar la eficacia de la publicidad.

6.4.12. Director

El director está a cargo todo el trabajo publicitario de la empresa empezando con la visibilidad, hacer cotizaciones sobre la publicidad para la empresa ya sea pública o privada

- ✓ Elaborar la estrategia de visibilidad
- ✓ Supervisar plantillas de marketing interno
- ✓ Validar cambios de imagen institucional

6.4.13. Responsable creativo y de producción

Esta persona es la encargada de la imagen de la empresa (Renovación y Actualización) desde la visibilidad y producción de todos los videos, imágenes, etc. para fortalecer la identidad comercial de la empresa.

- ✓ diseñar estrategias de interacción digital
- ✓ (responsable de promoción)
- ✓ crear plataformas de interacción virtual

6.5. Misión y Visión

6.5.1. Misión

Ejercer un periodismo ético, honesto, libre e independiente. Por lo tanto, el compromiso fundamental de la empresa, es luchar por la verdad, la justicia, el bien, el interés común, la patria, la familia, la democracia, la honestidad y que prevalezca el sentido de la decencia y las buenas costumbres. Proveer información actualizada sobre temas sociales, políticos, religiosos y culturales a la comunidad local, nacional e internacional, conservando en todo momento los principios éticos y morales que protegen la dignidad del ser humano.

6.5.2. Visión

Una gran necesidad para la empresa es la capacitación y actualización de sus recursos humanos que tiene que elevar su calidad de vida tanto intelectual como tecnológica, basándose en la intercomunicación familiar, de equipo, de su personal y dentro de una disciplina amable y de mutuo entendimiento procurando el acercamiento humano. Proyectar un crecimiento acelerado en la transmisión de la información a través del uso de todos los medios disponibles.

6.6. Objetivo General

“Formular el diseño organizacional para la empresa de El Guadalupano Diario Digital que le permita optimizar su desempeño, sustentabilidad y competitividad”

6.6.1. Objetivos específicos

- Garantizar la información transparente, objetiva e imparcial
- Ofrecer el servicio a precios competitivos.
- Cumplir con nuestros servicios con eficacia.
- Realizar una continua evaluación de los requerimientos de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Mantener vigentes las alianzas estratégicas para mejorar la provisión de contenidos informativos nacionales e internacionales.
- Innovación constante en la tecnología de nuestros servicios.

6.7. Políticas

Las políticas son un conjunto de lineamientos o principios estructurados, en distintos niveles, son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado.

6.7.1. Orientación al Cliente

El cliente siempre es el primero, por lo que dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer sus necesidades, proporcionándole un servicio de calidad en la información que cumpla con sus expectativas y a su vez, mejorándolas.

6.7.2. Compromiso con la salud

Determinar y evaluar los riesgos potenciales en cada una de las actividades en ejecución, teniendo presente que todo accidente se puede prevenir.

6.7.3. Innovación

Mejorar y renovar las herramientas tecnológicas del trabajo operativo de nuestro medio con el fin de satisfacer a consumidores y clientes de nuestra empresa.

Compromiso con los resultados

Nos comprometemos a ser una empresa rentable, como cualquier otro negocio.

6.7.4. Profesionalidad

Contaremos siempre con profesionales calificados que realizarán su trabajo con eficacia, rigor y empatía, gracias al esfuerzo y al trabajo en equipo y en todo tiempo aplicar la ley de la ética y de los principios periodísticos.

6.7.5. Bienestar social

Para ello buscará disponer de un personal y una infraestructura acorde a las necesidades de nuestro personal, con un compromiso permanente en cumplir lo acordado, minimizar los riesgos de lesiones y enfermedades, cumplir la legislación aplicable y otros requisitos suscritas, mejorando continuamente la eficacia de sus procesos.

6.8. Manual De Funciones

El manual de funciones es uno de los documentos más importantes dentro de la organización de una empresa. Éste especifica claramente los niveles de autoridad, de dependencia y subordinación dentro de la estructura organizativa; sirve de guía y orientación para el personal, ya que especifica claramente las tareas que deben desempeñar en los cargos que les

fueron asignados; por tanto, para poder ser éste un documento útil para el funcionamiento de la empresa debe ser adecuadamente difundido. Es importante hacer notar que se debe hacer conocer al personal que su labor es importante y también el éxito o fracaso de la empresa, por lo que se debe difundir en ellos el espíritu de superación e idealismo, ya que la superación de la empresa es la superación de ellos como profesional y así también económicamente.

Cuadro 5: Manual de funciones para el Gerente General

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Gerente General (Hayded Evelin Castillo Maraz.)
Puesto de Jefe Inmediante	Ninguno
Area al que Pertenece	Dirección General
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Es el encargado de la dirección de la empresa, responsable de cada uno de los niveles jerárquicos, y del control de las actividades a desarrollarse en el centro además de la toma de decisiones que garanticen el buen funcionamiento de la empresa.	
RESPONSABILIDAD	
Es el responsable de cumplir con la planificación, organización, implementación y control de la empresa además de diseñar y elaborar el presupuesto, las acciones y labores de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none"> • Control de los ingresos y egresos de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias que permitan obtener un servicio de calidad a través de una cotización adecuada que permita realizar un buen servicio al cliente prevenir el tiempo para que el cliente este satisfecho. • Elaborar planes para el desarrollar actividades y dirección a cada uno de los involucrados de la empresa. • Lograr completa armonía entre sus colaboradores a través de un trabajo coordinado inculcando las buenas relaciones entre los empleados, clientes, bancos etc. • Controlar las actividades contables y financieras • Conocer técnicamente de las operaciones de la empresa
REQUERIMIENTO
Conocimientos en administración de empresas y negocios.
COMPETENCIAS
Creatividad, liderazgo, pensamiento analítico, estratégico, visión de negocios, capacidad de negociación, comunicación, dirección de persona, inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Manual de funciones para la secretaria

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Secretaria
Puesto de Jefe Inmediato	Gerente general
Puesto Subordinador Directo	ninguno
Area al que Pertenece	Gerencia General
OBJETIVOS DEL PUESTO	

Responsable de realizar actividades de apoyo administrativo, de acuerdo a necesidades de la Gerencia de Área.
RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y automatizada, de orientación al usuario, aplicando la estrategia de servicio integral con calidad, excelencia y efectividad proyectando la buena imagen corporativa de la empresa en cumplimiento de las metas institucionales. • Atender al público en general de forma cordial, oportuna y eficiente proporcionando información que solicite en forma personal o a través de una llamada telefónica. • Redactar, digitar, distribuir, registrar y archivar documentos. • Colocar en formato digital, escaneando en buena resolución los documentos que ingresen o salgan de la Gerencia.
REQUERIMIENTO
Conocimientos en administración, manejo de paquetes
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de relación interpersonal • Capacidad de flexibilidad y adaptación en el entorno laboral Iniciativa y proactividad Capacidad de trabajo en equipo. • Capacidad de resolución de conflictos

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7: Manual de funciones para el director de Comunicacion

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Director de comunicación
Puesto de Jefe Inmediato	Gerencia
Puesto Subordinador Directo	Jefe de Prensa
Area al que Pertenece	Departamento de comunicacion
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Es el encargado de supervisar a todos las personas a cargo, cumplir con los objetivos comunicacionales propuestos por la empresa.	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable máximo del contenido de un periódico. • Decide lo que se publica y lo que no. • Es el que coordina el trabajo entre las Áreas de Información. • Es una de las personas de confianza de los dueños del periódico o del grupo. 	
REQUERIMIENTO	
Conocimientos en comunicación, prensa, manejo de redes sociales, legislación laboral, redacción, etc	
COMPETENCIAS	
Encargarse del área de comunicación de área de prensa, redacción, productor y monitoreo, tener creatividad, liderazgo y trabajar bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Manual de funciones para el jefe de Prensa

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Jefe de prensa
Puesto de Jefe Inmediato	Director de comunicación
Puesto Subordinador Directo	Redactor
Area al que Pertenece	Departamento de comunicacion
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaboración y entrega puntual de la información y reportes ocurridos, en el día para su respectiva publicación en la página web de la empresa.	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la agenda informativa • Supervisar y validar los contenidos del medio • Aprobar redacción de las notas. 	
REQUERIMIENTO	
Conocimientos en el área de periodismo. Redacción. Comunicación, reportajes.	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación fluida con los periodistas. • Elaborar y difundir los comunicados de prensa. • Verbalizar o poner por escrito las ideas principales y los mensajes clave que se transmiten desde la empresa a los medios. 	

Cuadro 9: Manual de funciones para el Redactor

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Redactor
Puesto de Jefe Inmediato	Jefe de prensa
Puesto Subordinador Directo	Director de Comunicación
Area al que Pertenece	Departamento de comunicacion
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaboración y entrega puntual de las notas informativas que fueron recolectadas durante el día para que puedan ser publicadas.	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar las notas de prensa • Investigar hechos informativos, departamental, nacional e internacional • Estar pendiente de que ocurre en información • Ser más ágil y muy coherente a la hora de redactar una nota de prensa. 	
REQUERIMIENTO	
Conocimientos en manejo de paquetes, de redacción periodística, manejo plataformas.	
COMPETENCIAS	
<p>Diseñar una agenda diaria para los temas que se abordarán durante el día y la semana.</p> <p>Coordinación con las demás áreas.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10:Manual de funciones para el Productor General

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Productor general
Puesto de Jefe Inmediato	Director de comunicación
Puesto Subordinador Directo	Ninguno
Area al que Pertenece	Departamento de comunicacion
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaboración y entrega del material de forma oportuna para su respectiva publicación.	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de edición de videos, banner, jingles, gif y la imagen institucional de la empresa. • Planifica, desarrolla y gestiona los contenidos para distintas empresas, (o para proyectos independientes). Para ello debe manejar correctamente la comunicación oral y escrita y tener habilidades para el uso de las herramientas tecnológicas más avanzadas independientemente del soporte utilizado (vídeo o vídeo digital) y del género (publicidad, ficción, etc.). <ul style="list-style-type: none"> • La creación y producción audiovisual responde a unas necesidades de consumo comercial, entretenimiento, culturales o artísticas que toman como referencia la aparición de las nuevas plataformas digitales 	
REQUERIMIENTO	
Las carreras de Periodismo o Comunicación Audiovisual y Publicidad son la mejor vía para ser productor de contenidos para medios	

COMPETENCIAS
Capacidad de un individuo para interpretar y analizar desde la reflexión crítica las imágenes y los mensajes audiovisuales y para expresarse con una mínima corrección con estos nuevos medios.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Manual de funciones para el responsable de Monitoreo

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Responsable de monitoreo
Puesto de Jefe Inmediante	Director de comunicación
Puesto Subordinador Directo	Ninguno
Area al que Pertenece	Departamento de comunicacion
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaboración y entrega puntual de documentos informativos al Director de Comunicación y estar pendiente de acontecimiento informativo a nivel global.	
RESPONSABILIDAD	
Es el responsable de hacer que la empresa tenga una mayor visibilidad informativa ya que es un área muy importante para tener lo último en noticias informativas.	
REQUERIMIENTO	
Tener conocimiento en periodismo. Monitoreo, redacción en el área de comunicación, ser proactivo.	
COMPETENCIAS	

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación oral y escrita. • Habilidades de escucha activa. • Capacidad de trabajo en ambientes constantes y cerrados, como oficinas. • Compromiso con la organización y transparencia en sus acciones. • Liderazgo y dirección de personal auxiliar o de apoyo. • Toma de decisiones, capacidad para identificar problemas críticos de forma rápida y precisa, así como tomar acciones correctivas.
--

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12: Manual de funciones para el Director de Ventas

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Director de ventas
Puesto de Jefe Inmediante	Gerente general
Puesto Subordinador Directo	Ninguno
Area al que Pertenece	Departamento de ventas.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaboración y entrega puntual de documentos y reportes de cotizaciones del área pública y privada.	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de cotizar • Administrar los cobros de la empresa 	
REQUERIMIENTO	

Conocimiento en Contaduria General y Administracion de Empresas
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad correcta en oratoria • Capacitación permanente en manejo empresarial • Dominio de políticas de marketing de empresas

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 13: Manual de funciones para el Director de Publicidad

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Responsable publico privado
Puesto de Jefe Inmediante	Director de Ventas
Puesto Subordinador Directo	Ninguno
Area al que Pertenece	Departamento de Ventas
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Desarrollar sus labores de ofertas y cobranzas de manera oportuna y responsable bajo los intereses comerciales de la empresa.	
RESPONSABILIDAD	
Entregar de manera oportuna las propuestas comerciales	
Desarrollar el proceso de cobros de la empresa	
REQUERIMIENTO	

Disponer de conocimientos basicos en cobranzas y elaboracion de propuestas comerciales
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad correcta en oratoria • Capacitación permanente en manejo empresarial • Dominio de políticas de marketing de empresas

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14: Manual de funciones para el responsable Creativo y Promoción

DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	Responsable publico privado
Puesto de Jefe Inmediante	Director de ventas
Puesto Subordinador Directo	Ninguno
Area al que Pertenece	Departamento de Publicidad
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Generar una estrategia de fortalecimiento de la imagen institucional de la empresa de acuerdo a los requerimientos comerciales	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar herramientas de visibilidad • Desarrollar un plan sostenido de fortalecimiento comunicacional 	
REQUERIMIENTO	
Disponer de conocimientos en Programas informaticos de diseño grafico	
COMPETENCIAS	

- Elaborar spots institucionales interno
- Diseñar herramientas de imagen institucional giff, banners identificativos

Fuente: Elaboración Propia

6.9. Reglamento Interno de la empresa

El reglamento interno de trabajo hace referencia a un conjunto de normas que deben ser cumplidas tanto por los colaboradores como por los dueños de la empresa; es decir, se trata de un acuerdo bilateral que señala las obligaciones o estatutos que deben cumplirse dentro de una empresa.

Al realizar el reglamento interno para empresa El Guadalupano Se tomo en cuenta las circunstancias y condiciones que se encuentra actualmente el reglamento Interno estará redactado de forma clara y concisa es fundamental para sentar las bases de la relación laboral entre trabajador y empresa.

6.10. reglamento Interno De Administración De Personal De La Empresa El Guadalupano.

- **Disposiciones Generales Capitulo Único Contenido Y Base Legal**

ARTICULO 1.- (Introducción)

El Reglamento Interno de la Empresa de El Guadalupano contiene normas que regulan las relaciones laborales y administrativas de la empresa, estableciendo procedimientos y lineamientos generales de administración del Talento Humano de la empresa, con el objetivo de hacer cumplir la misión, visión y objetivos que plantea la empresa.

ARTÍCULO 2.- (Contenido)

Contiene normas que regulan las relaciones de trabajo de la empresa y el personal que presta servicios dentro de la empresa, donde se establecen derechos, deberes prohibiciones, responsabilidades y el régimen disciplinario.

ARTÍCULO 3.- (Ámbito de aplicación)

El Reglamento Interno es de uso y aplicación a todos los empleados contratados por la empresa que ocupen un cargo dentro de la estructura jerárquica.

ARTÍCULO 4.- (revisión y actualización del Reglamento Interno)

El Reglamento podrá ser actualizado de acuerdo al requerimiento y necesidades que surjan.

ARTÍCULO 5.- (Base Legal)

Tiene como sustento legal las siguientes referencias:

- Constitución Política del Estado
- Ley General del Trabajo
 - Ley de Imprenta

ARTÍCULO 6.- (Cumplimiento)

El cumplimiento del Reglamento Interno es de carácter obligatorio, por lo cual es obligación del trabajador informarse de su contenido.

- **Estructura Administrativa**

ARTÍCULO 7.- (Manual de Funciones)

Las funciones y responsabilidades de cada cargo no previstas en el Reglamento Interno se establecerán en el Manual de Funciones.

ARTÍCULO 8.- (Registro de Personal)

Todos los trabajadores de la Empresa contarán con un registro de personal que contendrá la siguiente información:

- ✓ Currículum Vitae.
- ✓ Contrato de trabajo
- ✓ Instrucciones de trabajo.
- ✓ Experiencia Laboral en Medios de Comunicación

- **Contrato De Trabajo**

ARTÍCULO 9.- (Concepto)

Se llama contrato de trabajo individual a un documento legal en el que se formaliza un acuerdo entre un patrono (empresario, dueño de tienda, gerente de organización, etc.) y un trabajador, en el que se detallan los términos en que se dará la relación de trabajo entre ellos, esto es, los términos según los cuales el trabajador prestará sus servicios al patrono, bajo su dirección, y recibirá a cambio un salario o retribución monetaria.

ARTÍCULO 10.- El contrato de trabajo individual deberán contener por lo menos las siguientes estipulaciones:

1. Nombres, apellidos paternos y maternos.

2. Edad.
3. Nacionalidad.
4. Estado civil.
5. Domicilio del trabajador.
6. Lugar donde será prestado el servicio.
7. Determinación del servicio si se efectuara por unidad de tiempo.
8. Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada.
9. Plazo del contrato.
- 10.Indicación de que se otorgará la capacitación a los trabajadores de acuerdo con los programas correspondientes.

- **Los Deberes De La Empresa**

ARTÍCULO 11.- (Deberes en general)

La empresa está sujeta al cumplimiento de los siguientes deberes:

- Proteger los derechos personales y profesionales de los trabajadores.
- Garantizar la estabilidad laboral de aquellos funcionarios que se desempeñan con eficiencia, dedicación y honestidad.
- Proveer los mecanismos de Seguridad Ocupacional, Higiene y Bienestar.

- Dotar a los trabajadores de la Empresa del material necesario para el cumplimiento de sus actividades.

- Motivar a los empleados en procura de la constante elevación de la eficiencia en la prestación de servicios.

- **Régimen De Asistencia**

ARTÍCULO 12.- (Registro de asistencia)

Todos los trabajadores de la empresa tienen la obligación de registrar diariamente la hora de su entrada y salida del trabajo, en forma personal para llevar un control de asistencia.

ARTÍCULO 13.- (Retrasado en el horario de ingreso a la empresa)

Se considera retraso el ingreso al trabajo después de la hora fijada, se considerará hasta un máximo de 30 minutos de retraso durante el mes sin sanción. Se reconoce una tolerancia de 5 minutos en un solo día, sin que ello signifique se consienta el retraso de 5 minutos cada día, sino que constituye los minutos de retraso máximo aceptables en una sola jornada de trabajo, sin lugar a llamada de atención.

ARTÍCULO 22.- (Multas por Retraso) Las multas por retrasos en el horario de ingreso se aplicarán de la siguiente manera:

- ✓ Más de 5 minutos en un solo día, llamada de atención verbal.
- ✓ De 30 a 45 minutos de atraso en un mes se descontará medio día de haber.
- ✓ De 46 a 80 minutos de atraso en un mes se descontará un día de haber.

- **Política De Calidad**

ARTICULO 23.

- ✓ Elaborar información imparcial, objetiva, transparente con ética periodística logrando el interés común de la población que sigue nuestro servicio informativo.
 - ✓ Buscar permanentemente la mejora continua de los procesos, a través de la participación, involucramiento, motivación y capacitación del personal hacia el logro de la excelencia del servicio que brindamos.
 - ✓ Cumplir con las normas legales vigentes y otros requisitos para desempeñar correctamente las labores informativas.
 - ✓ Hacer de conocimiento esta política de Calidad a todo el personal de la empresa, así como de poner a disposición de los interesados la presente política.
- **Política De Seguridad Y Salud En El Trabajo**

CAPITULO 24.

- Prevenir lesiones, enfermedades y el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Cumplir con los requerimientos legales nacionales y otros requisitos aplicables a la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Determinar y evaluar los riesgos potenciales en cada una de las actividades en ejecución, teniendo presente que todo accidente se puede prevenir.
- Comunicar a todas las personas que trabajan bajo el control de la organización con la intención de ponerlos al tanto de sus obligaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo individuales.
- Proporcionar la necesaria capacitación y apoyo al personal en Seguridad y Salud en el trabajo proporcionalmente a los riesgos identificad.

CAPITULO VII

VALIDAR EL DISEÑO

ORGANIZACIONAL

MEDIANTE EL MÉTODO

DELPHI

7. Valoración del diseño organizacional para la empresa El Guadalupano presentado, a través de la consulta a especialistas.

En respuesta a uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, la propuesta que se diseñó fue sometida al criterio de expertos a través de un formulario de evaluación.

Los tres expertos que evaluaron la propuesta fueron seleccionados por su experiencia profesional y experiencia en la enseñanza en la modalidad de comunicación.

El formulario de evaluación fue diseñado tomando en cuenta tres indicadores básicos: objetivos, contenidos y proceso. Para cada uno de ellos fueron diseñadas dimensiones, que cubren los aspectos más importantes de un diseño organizacional.

El siguiente formulario presenta los aspectos más importantes lo cual cada experto valoró cada una de las dimensiones.

7.1 Formulario de evaluación por el Método Delphi

Cuadro 15: Formulario de Evolución 1 por el método Delphi

DIMENSIONES	CALIFICACION		
	Bastante	Suficiente	Nada
Los objetivos de diseño están claramente formulados.			

los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamenten el área de estudio.			
el diseño organizacional corresponde a las exigencias para una empresa.			
la metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural			
las funciones que desarrollarán darán una solución a los problemas administrativos a la empresa			
En general, la propuesta está elaborada de una manera correcta.			
OBSERVACIONES			
Verificar cuales son los elementos esenciales del diseño organizacional sugiero incluir la cadena de mando, y pulir los componentes estratégicos de la empresa (objetivo general, objetivos específicos, misión, visión, valores corporativos, principios, políticas, etc.)			
REFERENCIA DE LA PONDERACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA VALORACION:			

<p>BASTANTE: El elemento sujeto a valoración se encuentra presente de manera adecuada en todos los espacios y momentos pertinentes.</p> <p>SUFICIENTE: El elemento sujeto a valoración se encuentra presente en la mayoría de los espacios y momentos del proceso.</p> <p>NADA: El elemento sujeto a valoración no se encuentra presente en los espacios y momentos del proceso.</p>
DATOS DE EXPERTO
<p>NOMBRE Y APELLIDOS: Lic. Luis Arenas Flores</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Lic. Administración de Empresas</p> <p>EXPERIENCIA ACADÉMICA: Docente Universitario.</p> <p>EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN: Docencia Académica UDPS</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16: Formulario de evaluación 2 por el método Delphi

DIMENSIONES	CALIFICACION		
	Bastante	Suficiente	Nada
Los objetivos de diseño están claramente formulados.			
los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamenten el área de estudio.			

el diseño organizacional corresponde a las exigencias para una empresa.			
la metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural			
las funciones que desarrollarán darán una solución a los problemas administrativos a la empresa			
En general, la propuesta está elaborada de una manera correcta.			
OBSERVACIONES			
No hay observaciones.			
REFERENCIA DE LA PONDERACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA VALORACION:			
<p>BASTANTE: El elemento sujeto a valoración se encuentra presente de manera adecuada en todos los espacios y momentos pertinentes.</p> <p>SUFICIENTE: El elemento sujeto a valoración se encuentra presente en la mayoría de los espacios y momentos del proceso.</p> <p>NADA: El elemento sujeto a valoración no se encuentra presente en los espacios y momentos del proceso.</p>			
DATOS DE EXPERTO			

NOMBRE Y APELLIDOS:	Lic. Marcelo Sánchez Rodríguez
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Lic. Administración de Empresas
EXPERIENCIA	ACADÉMICA:
Experiencia en el ejercicio de la profesión: Emprendedora – Técnico de Evaluación y Acreditación de la UCB	
Otros aspectos relativos a su formación y experiencia Master en Preparación y Evaluación de Proyectos	

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Análisis del Criterio De Expertos: Valoración General

Cuadro 17: Análisis del criterio de Expertos

DIMENCIONES	PONDERACION
Los objetivos de diseño están claramente formulados.	10 puntos.
Objetivos asociados a los aspectos teóricos	9 puntos.
El diseño organizacional corresponde	10 puntos.
La metodología corresponde a las características de un diseño organizacional	9 puntos.
las funciones desarrollan darán una solución a los problemas de la empresa	8 puntos.
La propuesta está elaborada de una manera correcta	10 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Tanto los valores de los indicadores estadísticos presentados en el formulario de evaluación, como el análisis del criterio de expertos: Valoración General permiten un análisis general que revela algunos aspectos importantes como ser los siguientes: (Valoración General y Ponderación)

Las 6 dimensiones valoradas por los dos expertos han sido calificadas, en promedio, con una ponderación superior a 8. Esto quiere decir que, de manera global, todos los expertos valoran positivamente la propuesta didáctica.

Las dimensiones que en promedio alcanzaron la máxima ponderación (10), de manera individual, son:

D-1 Objetivos claramente formulados

D- 6 Las funciones desarrollan darán una solución a los problemas de la empresa

Esto significa que, en los elementos que contemplan estas dimensiones, los Dos especialistas las valoran con la máxima calificación y todas tienen el mismo criterio.

Igualmente, han tenido una valoración altamente positiva (9), las siguientes dimensiones:

D-2 Objetivos asociados a los aspectos teóricos

D-4 La metodología corresponde a las características de un diseño organizacional

D-6 La propuesta está elaborada de una manera correcta

La dimensión menos favorecida es la D 3: El diseño organizacional corresponde a las exigencias para una empresa, la que obtuvo una ponderación de (8). Considerando a los dos

expertos, indican que la valoración no es considerable, lo que, desde el punto de vista estadístico ya que también hubo una observación de un experto relacionado a esa dimensión. Esto significa que, en una sola dimensión, la D3, los expertos se alejan relativamente de la tendencia general de ponderación.

El análisis general en los párrafos que anteceden permite concluir, de manera global, que los expertos que participaron siguen una tendencia definida, la cual consiste en valorar positivamente la propuesta, tanto desde el punto de vista cualitativo porque hicieron observaciones valiosas para enriquecer el trabajo, como desde el punto de vista cuantitativo al asignar calificaciones que reflejan una posición.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

8. conclusiones

El presente trabajo arribó a las siguientes conclusiones, de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos planteados:

Objetivo 1:

- Realizar un análisis del macroentorno para la empresa El Guadalupano que puedan incidir de manera directa o indirecta en ella.

Se realizó el análisis del macroentorno en el cual se identificaron los factores que más influyen en el entorno externo de la empresa “El Guadalupano”, entre las cuales están el factor Político-legal. En cuanto al factor económico, el rubro de la comunicación genera un gran aporte en la economía nacional e internacional; dentro del factor social cultural, existen condiciones que permiten la correcta información para las personas, logrando una integración social que favorece el desarrollo. En el factor tecnológico es clave y esencial la tecnología que se aplica, por lo que requiere también de capacitaciones al personal para un mejor desempeño.

Objetivo 2.

- Realizar un análisis del microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter para la Empresa El Guadalupano.

En el análisis del microentorno se concluye que los factores que más influyen en la empresa, son la rivalidad y la amenaza de nuevos ingresos de otras empresas en el rubro.

Objetivo 3.

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa El Guadalupano Mediante

la cadena de valor de Porter que permita definir puntos fuertes y débiles en su organización.

Se pudo identificar las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas de la empresa en base a los diferentes análisis e investigación lo cual nos ayudó a realizar nuestra propuesta lo cual ayudara un mejor funcionamiento interno para la empresa

Objetivo 4.

- Proponer el diseño organizacional que contemple los niveles jerárquicos, relaciones de autoridad, responsabilidades, canales comunicación, coordinación, manual de organización, declaración, misión, visión, objetivos.

La empresa no contaba con la identificación de puestos, el cual mediante la investigación se logró identificar los puestos y determinar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad para el funcionamiento organizacional. Así también se realizó la actualización del organigrama y la incorporación de un nuevo puesto a un nuevo encargado en el área de logística

Objetivo 5

- Validar el diseño organizacional mediante el método Delphi.

El diseño organizacional que se implemento fue en base al método Delphi, gracias a este modelo pudimos enfocarnos en tener un panorama más claro de las acciones a seguir para la implementación del proyecto en la que se desarrollaron las diferentes estrategias para hacer frente a las amenazas que se presentan en la empresa.

8.1. Recomendaciones

Se recomienda a la Empresa El Guadalupano Que se implemente el diseño organizacional ya que ayudara más a orientar hacia las metas planteadas en la empresa, hoy en día se ha vuelto una necesidad en las empresas el saber las diferentes funciones que deben cumplir cada integrante de la empresa y Respetar el Manual de Funciones con la única finalidad de tener un orden y cumplir con los propósitos y objetivos de la empresa para competir en un mercado cada día más creciente.

Todos los integrantes de la empresa deberían buscar capacitaciones, tanto la parte administrativa como la operativa, ya que existen temas de suma importancia que deberían saber, hoy en día existen nuevos conceptos de cómo administrar una empresa, se han desarrollado nuevas teorías que se deberían implementarlos.

En cuanto a la valoración final del proyecto cabe destacar lo siguiente: La valoración económica del proyecto NO es positiva en virtud a los efectos de la Pandemia del Covid-19 que ha afectado a la normalidad en el trabajo informativo que desempeña la empresa, es un medio muy importante en nuestra sociedad lo cual cada día crece más la entrega de información instantánea en nuestro departamento y el país lo cual prevé que empresa crecerá cada día más si tiene un buen funcionamiento interno respetando sus funciones y sus normas.