

PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA CORREAS PRIETO

Tecnicatura en Administración, Grupo TC4

Polo Educativo Tecnológico Cerro

INTEGRANTES:

Arena, Jesica

Barboza, Eleana

Diaz, Romina

DOCENTES:

Dufort y Álvarez, Daniel (Legislación Aplicada III, IV)

Fortes, Ana (Administración III, IV y Técnicas de Gestión de la Información III, IV)

Gonzalias, Joaquin (Gestión Privada III, IV)

Mazza, Raúl (Contabilidades Especiales Organizaciones Públicas III, IV y

Contabilidades Especiales Organizaciones Privadas III, IV)

Ruppel, Kevin (Gestión Pública III, IV)

Vitureira, Monica (Metodología Aplicada III, IV)

	2
Parte A	4
Sección I	4
Resumen	4
Sección II	6
Presentación del equipo	6
Método de trabajo aplicado	6
Parte B	8
Diagnóstico	8
Sección I	8
Marco Referencial	8
Historia y descripción	8
Aspectos Estructurales	10
Organigrama	10
Explicación del diseño del organigrama	11
Niveles organizacionales presentes en la propuesta:	11
Misión	13
Visión	13
Valores	14
FODA	15
Cultura Organizacional	16
Marco Jurídico	17
Planificación del contacto inicial	26
Diagnóstico Primario	28
Árbol Inicial Del Problema:	30
Marco Teórico	31
Hipótesis para la investigación causal	44
Hipótesis General	44
Hipótesis Específicas	44
Diseño de la investigación de campo.	46
Sección II	48
Ejecución del estudio de campo	48
Sistematización de la información relevada:	48
Análisis e Interpretación De La Información	49
Conclusiones del estudio de campo:	50
Hipótesis General	50
Hipótesis específicas	50
Cierre Del Diagnóstico	54
Parte C	56

	3
Plan De Mejora	56
Sección I	56
Análisis de las Soluciones	56
Estructura de Objetivos	56
Objetivo General	56
Objetivos Específicos	56
Árbol de Medios y Fines	59
Análisis de los Instrumentos y Acciones de Solución	60
Sección II	62
Formulación del Proyecto General de Mejora	62
Matriz del Marco Lógico.	63
Fichas Técnicas de los Indicadores	64
Parte D	70
Dirección y Gestión del Proyecto del Producto o Entregable	70
Sección I	70
Elección del Entregable	70
Elección del Sub Entregable	72
Sección II	73
Planificación del Trabajo del Equipo	73
Acta de Constitución	73
Stakeholders (Matriz de Interesados):	74
Matriz de Riesgo	75
Matriz de las Comunicaciones	75
Estructura de Desglose del Trabajo	76
Cronograma en Etapas	77
Diagrama de Gantt	77
Presupuesto	78
Sección III	79
Ejecución y Cierre del Trabajo	79
Parte E	
Entregable Específico	81
Sub Entregable	113
Bibliografía	120
Anexos	121
Carta presentación UTU	122
Entrevista	123
Encuesta	133

Parte A

Sección I

Resumen

El presente informe expone el trabajo de investigación y diagnóstico realizado en la empresa Cadomyr S.A. (Correas Prieto), dedicada a la importación y comercialización de correas y poleas desde 1997. El proyecto fue desarrollado, aplicando la Metodología de Marco Lógico como guía para identificar problemas, analizar causas y diseñar un plan de mejora organizacional.

A partir de entrevista, observación directa y encuesta, se detectó como principal problema una estructura organizativa deficiente, caracterizada por la falta de departamentalización funcional, centralización en la toma de decisiones, comunicación informal, ausencia de procedimientos estandarizados y resistencia al cambio. Estas debilidades generan duplicación de tareas, desmotivación del personal, pérdida de información y errores operativos.

El diagnóstico confirmó que la empresa no posee manuales ni lineamientos formales de trabajo, lo que limita la eficiencia y la coordinación interna. En base a esto, se formularon hipótesis que evidenciaron la necesidad de definir responsabilidades, formalizar los procesos y fortalecer la comunicación interna.

El plan de mejora propone diseñar una estructura jerárquica clara, crear un organigrama funcional, elaborar manuales de procedimientos y establecer canales formales de comunicación. Entre las herramientas específicas se destacan la bitácora

operativa, para registrar tareas, incidencias y sugerencias, y el manual del proceso de ventas, que estandariza las etapas desde la atención al cliente hasta el seguimiento postventa.

Estas mejoras buscan optimizar la eficiencia operativa, reducir errores, mejorar el clima laboral y fomentar la participación del personal, promoviendo una cultura organizacional más colaborativa y orientada a resultados. La dirección manifestó disposición para implementar las mejoras de forma gradual, comenzando por las áreas más críticas, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Sección II

Presentación del equipo

El equipo de trabajo está integrado por tres estudiantes de la carrera de Administración, las cuales venían trabajando juntas desde el año anterior.

El grupo se caracteriza por su responsabilidad y compromiso con los objetivos del trabajo, respeto y comunicación efectiva, que aseguran un buen clima de colaboración, empatía y apoyo mutuo, fundamentales para superar desafíos, lo que permite un trabajo organizado, con flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios en el proceso de investigación, fomentando la creatividad y la iniciativa, aportando nuevas ideas para la resolución de problemas, trabajo colaborativo, y liderazgo compartido, lo que permite aprovechar al máximo las fortalezas individuales.

Método de trabajo aplicado

Para el análisis en Correas Prieto se aplicaron las siguientes metodologías de trabajo:

- Observación directa: realizada con una mirada objetiva, se evaluó la dinámica organizativa y el entorno de trabajo, identificando fortalezas y posibles áreas de mejora.
- Entrevista: herramienta clave para obtener información de primera mano, en la que se estableció un diálogo abierto con los responsables de la empresa,

logrando comprender mejor los procesos y el compromiso de los colaboradores con la organización.

- Encuesta: aplicada a la asesora de la empresa, permitió recopilar información sobre el funcionamiento interno, aportando una visión más completa del clima y la gestión organizacional.

De esta forma, la combinación de observación, encuesta y entrevistas, junto con el compromiso y las competencias del equipo, permitió reunir datos relevantes que sirvieron de base para la elaboración del proyecto.

Parte B

Diagnóstico

Sección I

Marco Referencial

Historia y descripción

Cadomyr S.A. (Correas Prieto) es una empresa uruguaya dedicada a la importación y comercialización de correas y poleas, con una sólida trayectoria en el rubro desde el año 1997. Su origen se remonta a la experiencia acumulada en el sector por uno de sus socios fundadores, Elino, quien decidió emprender junto a sus sobrinos Leonardo y Marcelo, constituyendo la empresa como una sociedad anónima, dividida en partes iguales.

El emprendimiento comenzó en un pequeño local ubicado en la calle Larravide, en Montevideo. Durante los primeros meses, el local permaneció vacío a la espera de la llegada del primer embarque de productos importados desde Corea, a través de un contacto directo de confianza. Este proveedor confió en la seriedad del emprendimiento, permitiendo el pago diferido de la mercadería, lo que fue clave para comenzar la operativa sin necesidad de financiamiento bancario, brindándoles una gran estabilidad financiera. Esta autonomía económica ha sido un factor fundamental en su sostenibilidad a largo plazo.

A pesar del contexto adverso que representó la crisis económica del año 2002 en Uruguay, Cadomyr S.A (Correas Prieto) logró consolidarse y crecer. En ese mismo año adquirieron un segundo local en la calle Cerro Largo, además de un depósito propio en la calle Joanicó, lo que permitió ampliar su capacidad operativa y logística.

Actualmente, atiende a una amplia variedad de clientes pertenecientes a sectores como el industrial, agrícola, automotriz y doméstico. Se destaca por su atención personalizada, su capacidad de respuesta ante emergencias, y por mantener una relación cercana con sus clientes más antiguos, que los acompañan desde los comienzos.

La organización opera con dos locales comerciales, un depósito central y un sistema informático integral que permite gestionar ventas, precios, stock y balances en tiempo real. A lo largo de los años, han logrado posicionarse como una empresa confiable y con experiencia en un mercado con poca competencia directa, lo que representa una ventaja estratégica para su crecimiento y proyección futura.

Aspectos Estructurales

Organigrama

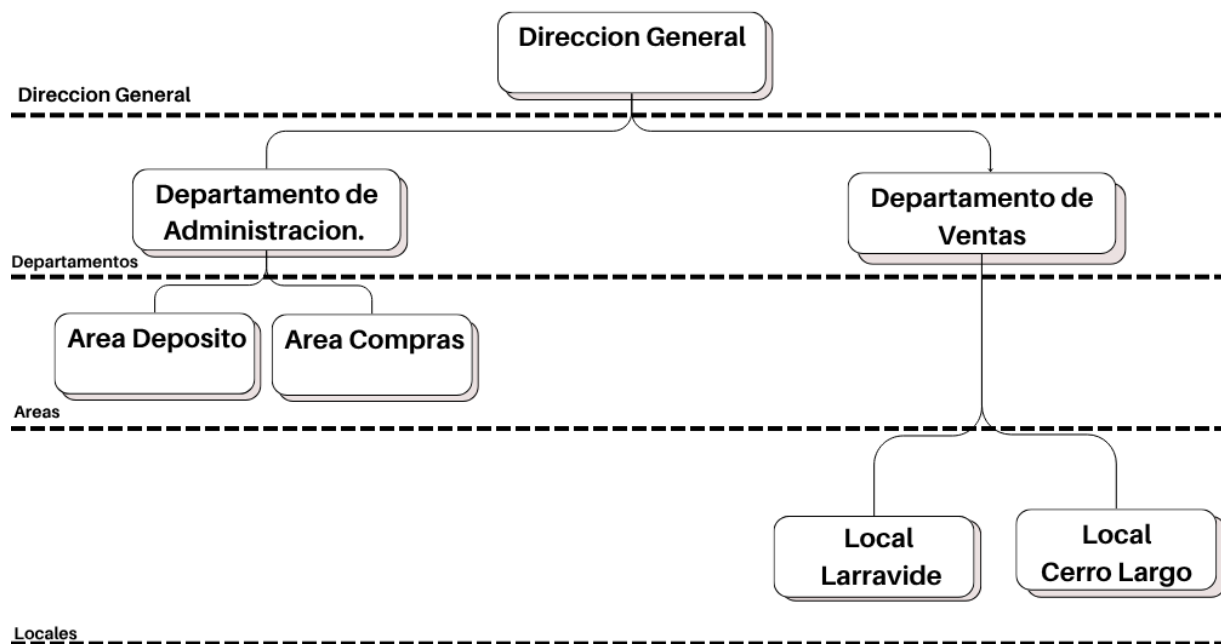


Figura 1: Organigrama

Según Comas, J. y Cuneo, M.:

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida:

1. Órganos que componen la estructura.
2. Las relaciones formales que existen entre ellos.
3. Niveles jerárquicos. (p.88)

Explicación del diseño del organigrama

Lo más adecuado para Correas Prieto es un organigrama con estructura jerárquico-funcional, que organiza a la empresa en base a sus funciones principales: administración y ventas. En el nivel superior se ubica la Dirección General, de la cual dependen dos departamentos claves:

1. Departamento de Administración, de él dependen:

- Área Depósito
- Área Compras

2. Departamento de Ventas, del cual dependen:

- Local Larravide
- Local Cerro Largo

Utilizando este criterio permitirá a la empresa agrupar las tareas y personas según la función que cumplen facilitando la eficiencia operativa, especialización y coordinación.

Niveles organizacionales presentes en la propuesta:

1. Dirección General:

Máximo nivel jerárquico. Define las estrategias, políticas generales y toma decisiones clave.

2. Departamentos (Administración y Ventas):

Segundo nivel jerárquico. Son Departamentos funcionales responsables de

coordinar actividades específicas. Los cuales van a estar dirigidos por jefes de departamento.

3. Áreas o sectores (Depósito, Compras, Locales):

Representan subdivisiones operativas de los departamentos. Encargados de tareas concretas y específicas. Por ejemplo:

- Área Depósito: gestiona stock y almacenamiento.
- Área Compras: se encarga de las adquisiciones de productos.
- Locales: opera la venta directa, atención al cliente y facturación.

Esta estructura permite una adecuada coordinación interna, facilita el control y seguimiento de las actividades.

Misión

En virtud de la ausencia de una misión en Correas Prieto se creó la siguiente:

“Brindar soluciones eficientes, mediante la venta de correas y poleas de calidad, garantizando atención personalizada, compromiso y rapidez en la respuesta a necesidades de nuestros clientes, acompañando su actividad productiva con confianza y experiencia”.

Visión

De igual forma como sucede con la misión, la empresa no contaba con una visión establecida por lo tanto se creó la siguiente:

"Ser reconocidos en Uruguay como la empresa referente en correas y poleas, por nuestra experiencia, servicio, confiabilidad, calidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado."

Valores

Durante la entrevista surgieron los siguientes valores de acuerdo a lo mencionado por los directivos de la empresa y su asesora como sus principales distintivos:

- Adaptabilidad: capacidad para ofrecer soluciones rápidas ante urgencias o imprevistos.
- Calidad: ofrecer productos y servicios que cumplan con los más altos estándares.
- Responsabilidad: cuidar el cumplimiento de tareas de forma eficiente y comprometida.
- Atención personalizada: Capacidad de escucha ante necesidades para solucionarlas de forma cercana y profesional.

FODA



Tabla 1: FODA

Cultura Organizacional

Correas Prieto es una empresa comercial consolidada, que cuenta con un equipo muy estable. La baja rotación del personal y la permanencia de empleados con muchos años en la organización son rasgos distintivos que fortalecen la memoria operativa y el conocimiento profundo del negocio. Este capital humano experimentado permite atender a los clientes con rapidez y mantener relaciones de confianza tanto con proveedores como con compradores.

La cultura organizacional se caracteriza por la cercanía y el trato directo entre todos los integrantes, generando un clima laboral positivo aunque sin dejar de ser pasivo a nivel individual. La comunicación fluye de manera mayormente informal y la dirección mantiene una relación muy próxima con el personal, lo que facilita la resolución inmediata de problemas cotidianos. Esta flexibilidad y confianza personal son puntos fuertes que hacen que el trabajo diario sea ágil y orientado al servicio.

Los valores que guían la empresa son claros y reconocidos por el equipo: adaptabilidad, calidad, responsabilidad, atención personalizada a través escucha activa con una respuesta cercana y profesional frente a las necesidades de cada cliente.

Marco Jurídico

Este capítulo analiza las leyes que regulan la creación, el funcionamiento y las obligaciones fiscales y comerciales de la empresa Cadomyr S.A., dedicada a la importación y comercialización de correas y poleas en Uruguay. Esta empresa, conformada por tres accionistas con participación igualitaria, se encuentra constituida bajo la figura legal de Sociedad Anónima (S.A.), una de las formas societarias más utilizadas en el país.

Cadomyr S.A. (Correas Prieto) fue constituida en el año 1997 bajo la figura de Sociedad Anónima, conforme a lo establecido en la Ley N.º 16.060 de Sociedades Comerciales. Esta ley regula los aspectos esenciales de las sociedades comerciales en Uruguay, y en su Artículo 244 define a la Sociedad Anónima como aquella que se forma por la constitución de un capital dividido en acciones, en la que los accionistas no responden personalmente por las obligaciones sociales.

“Artículo 244 (Caracterización). En las sociedades anónimas el capital se dividirá en acciones, las que podrán representarse en títulos negociables. La responsabilidad de los accionistas se limitará a la integración de las acciones que suscriban” (Ley N.º 16.060)

Entre las principales características de este tipo societario se encuentran:

- Personalidad jurídica propia.
- Responsabilidad limitada de los accionistas al monto de su aporte.
- Capacidad de emisión de acciones nominativas, que permiten identificar al titular de cada parte del capital.

Cadomyr S.A. está integrada por tres accionistas con participación equitativa, lo que implica que cada uno detenta el 33,33% de las acciones emitidas. Esta distribución simétrica permite una administración equilibrada, aunque también puede generar situaciones de bloqueo decisorio.

El objeto social de esta empresa, tal como figura en su estatuto, es la importación, comercialización y distribución de correas industriales, automotrices y afines. De acuerdo con el artículo 6 de la Ley 16.060, el objeto social debe estar claramente determinado en el contrato constitutivo y constituye un límite a la actuación de los administradores.

Artículo 6 (Forma y contenido). El contrato de sociedad comercial se otorgará en escritura pública o privada.

Deberá contener la individualización precisa de quienes lo celebren, el tipo social adoptado, la denominación, el domicilio, el objeto o actividad que se proponga realizar, el capital, los aportes, la forma en que se distribuirán las utilidades y se soportarán las pérdidas, la administración y el plazo de la sociedad. (Ley N° 16.060)

Para operar legalmente en Uruguay, Cadomyr S.A. debió realizar las siguientes gestiones:

- Inscripción en el Registro de Comercio (Dirección General de Registros).
- Obtención del RUT (Registro Único Tributario) ante la Dirección General Impositiva (DGI).
- Registro ante el Banco de Previsión Social (BPS) como empleador.
- Registro ante la Dirección Nacional de Aduanas como importador habilitado.

El cumplimiento de estas obligaciones no solo permite a la empresa operar dentro del marco legal, sino que también le otorga credibilidad ante proveedores, clientes y organismos públicos. Cumplir con las normas de inscripción y tributación asegura la transparencia de la gestión y evita sanciones fiscales que podrían afectar la continuidad de la empresa.

La empresa está sujeta a las disposiciones fiscales establecidas por la DGI, debiendo tributar, entre otros:

- Impuesto de Control de las Sociedades Anónimas (ICOSA)
- Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE).
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Impuesto al Patrimonio, si corresponde de acuerdo a sus activos.
- Aportes patronales y personales al BPS por el personal contratado.

Asimismo, se encuentra obligada a presentar balances contables anuales, auditados cuando supera ciertos umbrales definidos por la Auditoría Interna de la Nación.

La administración de Cadomyr S.A. está a cargo de un Directorio, conformado por uno o varios directores designados por la Asamblea. La ley permite que sean socios o personas externas. El Directorio tiene la responsabilidad de representar legalmente a la empresa y ejecutar las decisiones de la Asamblea.

Como empresa importadora, Cadomyr S.A. se encuentra sujeta a las normas del Código Aduanero Uruguayo. Para ello, la empresa debe mantener actualizada su habilitación como importador registrado y cumplir con los procedimientos exigidos por la Dirección Nacional de Aduanas.

La empresa debió gestionar la seguridad e higiene en el trabajo cumpliendo con la normativa vigente, como la Ley 19.196 y los Decretos reglamentarios como ser el N° 394/18 Prevención General y el N° 125/14 Obligaciones del Empleador y del Trabajador. Esto implica contar con un técnico habilitado que elabore un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, capacite al personal, y adopte medidas preventivas para evitar accidentes. El cumplimiento de estas obligaciones no solo protege la salud de los trabajadores, sino que también resguarda legalmente a la empresa ante posibles responsabilidades penales.

El marco jurídico de Cadomyr S.A. se ajusta a las disposiciones legales vigentes en Uruguay, garantizando su correcto funcionamiento dentro de un entorno legal y fiscalmente regulado. La elección del tipo societario, el cumplimiento de las normativas comerciales y fiscales, permiten a la empresa operar con seguridad jurídica, lo que resulta fundamental en el contexto competitivo del comercio exterior.

Observación:

Debido a que la empresa se niega a brindar información que sea de carácter confidencial y observando las respuestas recabadas podemos decir que la empresa cumple con todos los requisitos necesarios para considerarse S.A.

Comparación de Sociedades: S.A., SRL y Sociedad Colectiva

- Descripción:

La Sociedad Anónima (S.A.) es una Sociedad de capital con responsabilidad limitada.

El capital está dividido en acciones.

En el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) es una Sociedad de capital y personas, con responsabilidad limitada, y capital dividido en cuotas sociales.

Por último tomada en cuenta para esta comparación la Sociedad Colectiva, es una Sociedad personalista donde todos los socios participan en la gestión y responden ilimitadamente por las deudas sociales.

- Base legal:

S.A. Se rige por la Ley N.º 16.060 (Ley de Sociedades Comerciales).

S.R.L. al igual que las S.A. Ley N.º 16.060.

Sociedad Colectiva: Ley N.º 16.060 y, en lo no previsto, el Código de Comercio.

Artículo 1 (Concepto). Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas, físicas o jurídicas se obliguen a realizar aportes para aplicarlos al ejercicio de una actividad comercial organizada, con el fin de participar en las ganancias y soportar las pérdidas que ella produzca. (Ley N.º 16.060)

“Artículo 2 (Sujeto de derecho). La sociedad comercial será sujeto de derecho desde *la celebración del contrato social y con el alcance fijado en esta ley.*” (Ley N.º 16.060).

- Responsabilidad de los socios o accionistas:

S.A. y S.R.L. limitada al monto de sus aportes.

Sociedad Colectiva: Ilimitada, solidaria y subsidiaria.

- Mínimo de socios o accionistas:

Tanto S.A., S.R.L y Sociedades Colectivas el mínimo de socios es de 2 personas.

- Máximo de socios o accionistas:

La S.A no tiene límite legal.

La S.R.L. tiene un máximo de 50 socios.

En las Sociedades Colectivas no hay límite legal, pero usualmente pocos socios por su naturaleza personalista.

- Capital mínimo:

Las S.A. cerradas no requieren capital mínimo legal, en cambio las S.A. abiertas tienen un mínimo de 1.112.664 UI (aproximadamente).

S.R.L. al igual que la Sociedad Colectiva no requieren capital mínimo legal.

Uso más frecuente:

Las S.A. Son más utilizadas por grandes empresas, sociedades con múltiples accionistas, multinacionales, cotización en bolsa.

Las S.R.L. por PYMEs, emprendimientos familiares, y empresas medianas.

Las Sociedades Colectivas son elegidas por negocios pequeños entre personas de gran confianza mutua. Hoy en día es poco utilizada.

Conclusión:

En conclusión, cada tipo de sociedad presenta ventajas y limitaciones que la hacen más adecuada según el tamaño, las características y los objetivos de la empresa. La Sociedad Anónima (S.A.) resulta conveniente para proyectos de gran envergadura o con numerosos socios, ya que permite captar capital mediante la emisión de acciones y

ofrece responsabilidad limitada. La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), por su parte, es la forma más utilizada por pequeñas y medianas empresas, dado que combina la flexibilidad en la gestión con la protección patrimonial de los socios. En cambio, la Sociedad Colectiva, al implicar responsabilidad ilimitada, solidaria y subsidiaria, se reserva para emprendimientos de confianza personal entre pocos socios, siendo hoy en día una opción menos elegida. En definitiva, la elección del tipo societario dependerá de la naturaleza del negocio, el grado de confianza entre los socios, la necesidad de financiamiento y el nivel de riesgo que estén dispuestos a asumir.

Cadomyr S.A. constituye un ejemplo de empresa uruguaya que ha sabido adaptarse al marco jurídico vigente para desarrollarse de manera sólida y transparente. Desde su constitución en 1997 como Sociedad Anónima, ha cumplido con las disposiciones legales, fiscales y laborales que regulan su actividad, garantizando seguridad jurídica tanto a sus socios como a sus trabajadores y clientes. Su objeto social claramente definido, junto con la correcta inscripción en los organismos competentes y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de seguridad laboral, le permiten operar en un entorno competitivo con respaldo normativo. La estructura societaria elegida asegura responsabilidad limitada para los accionistas y brinda un marco de gobernanza equilibrado, a pesar de los posibles desafíos en la toma de decisiones por la igualdad en la participación accionaria. En síntesis, Cadomyr S.A. es una organización formalmente consolidada, que combina cumplimiento normativo,

ANEP



UTU

**EDUCACIÓN
TÉCNICO
PROFESIONAL**



Polo Educativo Tecnológico Cerro

25

especialización en el rubro de correas y poleas, y una gestión empresarial enmarcada en la legalidad.

Planificación del contacto inicial

Una planificación de contacto inicial constituye el primer paso estructurado dentro de un proyecto de mejora organizacional. Es fundamental que esté correctamente planificada, organizada y orientada al objetivo de ese primer acercamiento, ya que establece cómo será el primer contacto formal con la organización.

Contenidos tratados en la primera entrevista:

- Presentación del equipo
- Explicación del propósito del proyecto
- Breve descripción del trabajo a realizar (etapas, tiempos, entrevistas, etc.)
- Información sobre el centro educativo y la tecnicatura
- Solicitud de información inicial (organigrama, misión, entre otros)
- Preguntas planificadas

Para la realización de nuestro proyecto trabajaremos con la empresa uruguaya “CADOMYR S.A.”, dedicada a la importación y comercialización de correas y poleas industriales, agrícolas, automotrices y domésticas, a la cual pudimos acceder mediante una compañera de trabajo de una de las integrantes del grupo.

El contacto inicial se llevó a cabo el día martes 20 de mayo de 2025, a las 17:00 horas, en el local ubicado en Cerro Largo 1452, Departamento de Montevideo. Allí mantuvimos una entrevista con dos de los socios fundadores (uno encargado del local mencionado y el otro Director General), junto con su asesora, con el fin de obtener

respuestas que nos permitieran realizar un diagnóstico primario sobre la situación actual de la empresa.

La entrevista tuvo una duración aproximada de dos horas y, en la misma jornada, se efectuó también una observación directa del local. A partir de la información recabada en ambos instrumentos (entrevista y observación), se procedió a la construcción del árbol del problema.

Diagnóstico Primario

En el primer encuentro, pudimos identificar como problema principal una deficiente estructura organizacional a falta de estandarización y organización interna en los procesos operativos y administrativos, lo que genera ineficiencias.

Identificando las siguientes causas y efectos:

- Duplicación o vacíos en funciones

Causado por la carencia de departamentalización funcional y la falta de asignación de tareas definidas. Todos realizan múltiples funciones sin claridad de responsabilidades.

- Desmotivación del personal

Provocada por la inexistencia de liderazgo claro además de instrucciones confusas, falta de coordinación en el equipo, escasa delegación, y la poca participación en decisiones.

- Falta de autonomía en niveles operativos

Derivada de la centralización excesiva de decisiones en los dueños, lo que impide que otros tomen iniciativas o resuelvan problemas sin su aprobación.

- Pérdida o distorsión de información

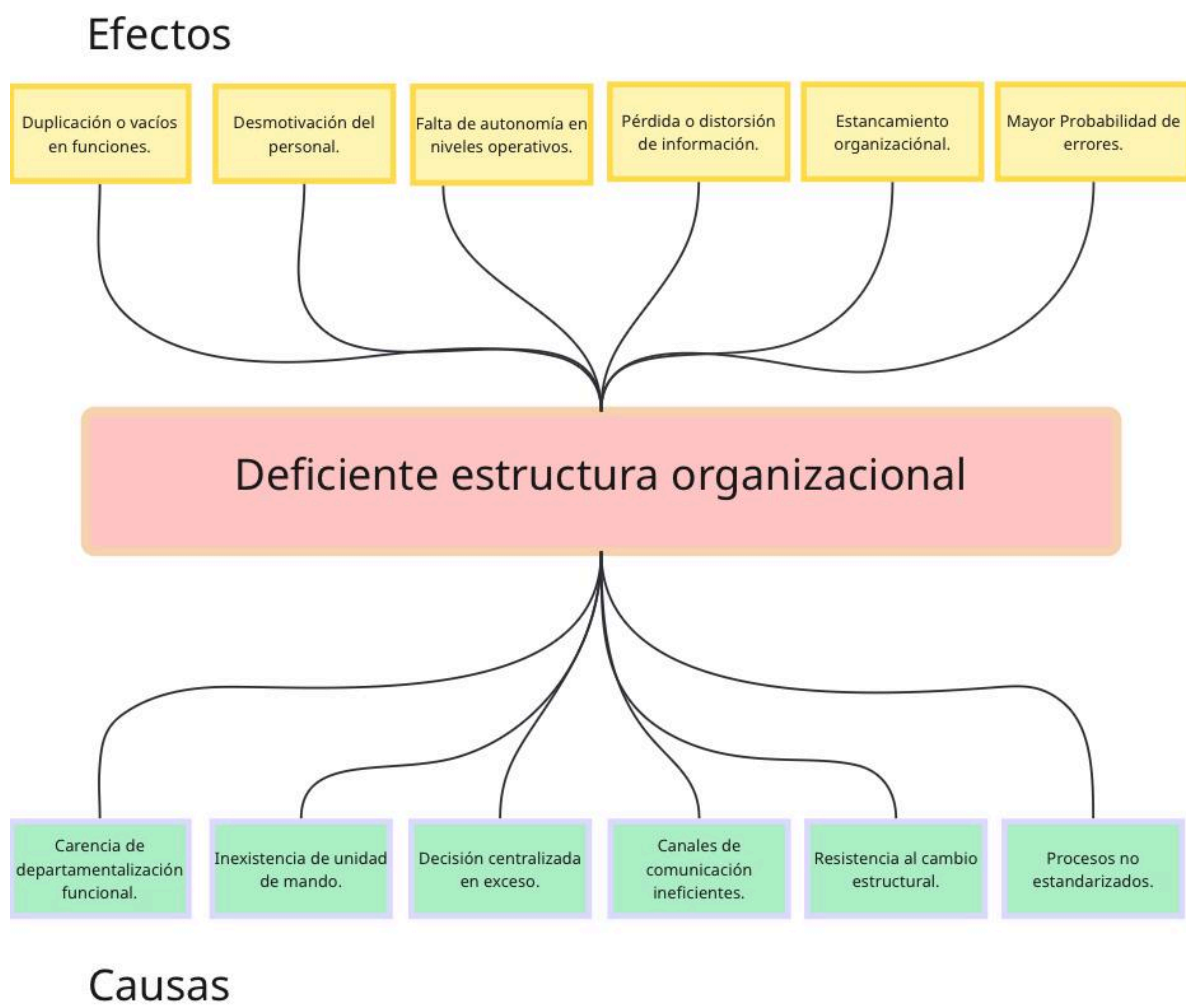
Consecuencia de canales de comunicación informales (como WhatsApp y diálogo verbal), sin registros ni protocolos establecidos.

- Estancamiento organizacional

Generado por la resistencia al cambio, la falta de planificación estratégica, y la ausencia de liderazgo que impulse mejoras internas.

- Mayor probabilidad de errores

Relacionada con la falta de procesos estandarizados, la improvisación constante, y la inexistencia de un manual de procedimientos.

Árbol Inicial Del Problema:**Figura 2: Árbol inicial del problema**

Marco Teórico

La administración es una ciencia social aplicada que coordina recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para lograr objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. Su importancia radica en que orienta a las organizaciones hacia la planeación, organización, dirección y control de sus actividades.

Chiavenato (2007) señala que: “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.” (p10)

Fayol (1916) definió que administrar implica: “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” (p15)

Estas definiciones muestran que la administración es un proceso dinámico y sistemático que busca maximizar resultados mediante la coordinación de esfuerzos colectivos.

El planteamiento de una investigación exige explicitar lo que se desea conocer y diferenciarlo de aquello que aún se desconoce, ya que “es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema a investigar” (Sabino, 1992, p. 52). De esta manera, se establecen los objetivos y se delimita con mayor precisión el campo de estudio.

En este sentido, ningún fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización, pues “el investigador que se plantea un problema no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea acerca del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas” (Sabino, 1992, p. 52). El marco teórico, también denominado marco referencial, cumple precisamente la función de integrar esos conocimientos previos, organizarlos y otorgarles coherencia para orientar la investigación.

De acuerdo con el autor, “el cometido que cumple el marco teórico es, pues, situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos —en lo posible sólidos y confiables— que permitan orientar nuestra búsqueda” (Sabino, 1992, p. 53). Por lo tanto, más que un requisito formal, constituye la base conceptual que da sentido a la investigación, define sus supuestos iniciales y aumenta la validez de los resultados obtenidos.

Con el fin de respaldar nuestra problemática central, y formular hipótesis que nos permitan comprender sus posibles causas, se llevó a cabo la búsqueda y revisión de fundamentos teóricos y estudios relevantes. Estos aportes son la base para la construcción del marco teórico, el cual permitirá analizar el problema desde una perspectiva basada en fundamentos teóricos.

El problema central que enfrenta nuestra organización es una estructura organizacional deficiente, la cual impacta directamente en la eficiencia operativa.

De acuerdo a lo que exponen Robbins, S. y Coulter, en el libro Administración, p. 185, la estructura organizacional se entiende como la distribución formal de los puestos dentro de una organización, y constituye el marco que permite organizar el trabajo de manera eficiente y coherente. Esta estructura no solo define quién hace qué, sino también cómo se relacionan los diferentes roles y unidades dentro de la empresa.

Implica entre otras cosas dividir el trabajo en tareas específicas, lo que permite una especialización y claridad en la ejecución. Estas tareas se agrupan en departamentos o unidades, que responden a objetivos en común, facilitando así la gestión y el control.

Además, la estructura organizacional permite asignar tareas y responsabilidades claras a cada puesto, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan sus funciones y expectativas. Un aspecto clave de esta estructura es la coordinación de las tareas organizacionales, lo que garantiza que las actividades de diferentes áreas trabajen de forma alineada. También es fundamental establecer relaciones funcionales entre individuos, y departamentos, fomentando así el trabajo en equipo y la eficiencia operativa.

La estructura organizacional tiene en cuenta la asignación y el uso adecuado de los recursos, tanto humanos como materiales, asegurando que estos se utilicen estratégicamente para alcanzar los objetivos.

Por lo tanto no solo organiza el trabajo, sino que también es un mecanismo fundamental para garantizar el orden, la coordinación, la responsabilidad y la eficiencia dentro de la organización.

A continuación, se presentan los principales conceptos teóricos que permitirán el análisis de las causas objeto de estudio, entre los cuales se incluyen: departamentalización, unidad de mando, centralización, comunicación, planificación estratégica y manuales de procedimiento/estandarización.

La departamentalización es el proceso mediante el cual una organización agrupa actividades y puestos de trabajo de manera estructurada y organizada con el fin de alcanzar sus objetivos con eficiencia y coordinación. Este agrupamiento facilita la asignación de responsabilidades, mejora la comunicación interna y permite que cada área se enfoque en funciones o necesidades específicas.

Del libro Administración se desprende la siguiente definición:

"Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos" (Robbins, S. y Coulter, M, 2018, p. 185).

La estructura organizacional define cómo fluye la autoridad dentro de una empresa y establece los mecanismos para coordinar el trabajo y asignar responsabilidades. Un concepto importante dentro de esta estructura es la Cadena de

Mando, entendida como *"la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como '¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?'"* (Robbins y Coulter, 2018, p. 187). El correcto diseño de la cadena de mando contribuye a evitar confusión, brindando una supervisión adecuada y facilitando la comunicación formal dentro de la organización. Por otra lado, la cadena de mando se apoya en principios administrativos fundamentales como la autoridad, la responsabilidad y en este caso la unidad de mando propuestos por Henry Fayol, establece que *"una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas"* (Robbins y Coulter, 2018, p. 187).

En organizaciones que no se respetan estos principios, pueden generarse conflictos derivados de órdenes contradictorias, duplicación de tareas y falta de claridad en la asignación de responsabilidades.

Para una correcta toma de decisiones, la información debe circular dentro de la organización de manera fluida y oportuna. Esto implica considerar y aprovechar la información disponible en todos los niveles jerárquicos: inferior, intermedio y superior. Quienes se desempeñan en la operativa diaria poseen datos y percepciones sumamente valiosas que pueden contribuir significativamente a la planificación estratégica o toma de decisiones de la empresa.

La toma de decisiones es un componente esencial de la administración, pues todo proceso administrativo implica elegir entre alternativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Robbins y Coulter (2010) definen la toma de decisiones como “El proceso de identificar un problema, generar alternativas y elegir la mejor opción que permita alcanzar los objetivos.” (p121)

En este sentido, la toma de decisiones se articula directamente con los indicadores de gestión, ya que estos proporcionan información cuantitativa y cualitativa necesaria para fundamentar las decisiones gerenciales.

Los indicadores de gestión son herramientas de medición que permiten evaluar el desempeño de una organización, comparando los resultados obtenidos con los objetivos planificados.

Chiavenato (2001) sostiene que los indicadores de gestión administrativa “permiten medir la eficiencia y eficacia de los procesos, garantizando el uso óptimo de recursos y el logro de objetivos organizacionales” (p48)

Tipos de indicadores más utilizados:

- Eficiencia: uso óptimo de los recursos (ejemplo: costo por unidad producida).
- Eficacia: cumplimiento de objetivos (ejemplo: porcentaje de metas alcanzadas).
- Calidad: conformidad con estándares (ejemplo: índice de defectos).

- Productividad: relación entre producción y recursos (ejemplo: producción/hora).
- Utilización: grado de aprovechamiento de la capacidad instalada (ejemplo: % de uso de maquinaria).

Estos indicadores funcionan como “signos vitales” de la organización, ya que permiten evaluar su desempeño de manera continua y fundamentar la toma de decisiones estratégicas.

La Centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está. (Robbins, S. y Coulter, M, 2010, p. 188).

“Especialmente en grandes compañías, los gerentes de niveles inferiores “están más cerca de la acción” y por lo general tienen un conocimiento más detallado sobre los problemas y sobre cómo resolverlos, que los gerentes de niveles más altos”. (Robbins, S. y Coulter, M, 2010, p. 188).

Reconocer este valor y orientarlo hacia la toma de decisiones fomenta una gestión más informada, participativa y eficaz.

“LA COMUNICACIÓN ES EL FLUIDO VITAL de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p.574).

En el libro de Robbins, S. y Coulter, M, 2010, p. 325 - 326, se destaca la importancia de mantener una comunicación abierta, clara y honesta dentro de una organización, especialmente en situaciones donde las decisiones de la gerencia pueden no ser bien recibidas por los empleados. Se argumenta que este tipo de comunicación trae múltiples beneficios tanto para el clima interno como para el desempeño de la empresa.

Según un estudio realizado por la firma Watson Wyatt Worldwide, cuando la comunicación es efectiva se logra un mayor vínculo entre los empleados y la empresa, se refuerza la visión organizacional, se impulsa la mejora continua, se facilita la gestión del cambio y se obtienen mejores resultados en general. Todo esto sucede porque la comunicación influye directamente en el comportamiento de los empleados.

Además, el estudio muestra un dato interesante: las empresas con una comunicación efectiva tuvieron un rendimiento 91% mayor para sus accionistas, en comparación con aquellas que se comunicaban de forma menos efectiva, en un periodo de cinco años. También se encontró que estas empresas lograron niveles de compromiso de sus empleados hasta cuatro veces superiores.

La Planificación Estratégica es un proceso fundamental llevado a cabo por la alta dirección, que permite orientar a la organización hacia un futuro deseado mediante la definición de metas generales *“Los Planes Estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen la metas generales de la organización”* (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p.290).

Debido a que los planes estratégicos abarcan muchos aspectos de la organización y afectan a todas sus áreas, se convierten en una herramienta muy importante para asegurar que la empresa pueda mantenerse en el tiempo, actuar de forma coherente y alcanzar el éxito en el futuro.

“La Planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p.287)

Del libro “Como Elaborar un Proyecto” de Ander-Egg y Aguilar, decidimos citar y relacionar con la temática en la que nos centramos, el siguiente enunciado, *“Manual de procedimientos, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas”* (Ander-Egg, Aguilar, 2010, p.59)

En el libro “Gestión del Talento Humano” del autor Idalberto Chiavenato” se establece en cuanto a la Estandarización de actividades *“La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa*

mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.” (Chiavenato, 2009, p. 208)

A continuación, se presentan los puntos a analizar dentro del marco teórico de los efectos a estudiar:

La duplicación o vacío en funciones es causado por la carencia de departamentalización funcional y la falta de asignación de tareas definidas. Todos realizan múltiples funciones sin claridad de responsabilidades.

Robbins explica que uno de los pasos fundamentales en el diseño organizacional es la departamentalización, que corresponde a la necesidad de agrupar tareas similares para mejorar su eficiencia y claridad. En particular dice que: “Departamentalización. Proceso de agrupar puestos de trabajo en unidades organizacionales”. (p 185)

Al no implementarse este diseño, las tareas pueden generar duplicaciones o quedar sin responsable generando vacíos.

La desmotivación del personal, provocada por la inexistencia de liderazgo claro, la escasa delegación, y la poca participación en decisiones.

Robbins define y contrasta los conceptos de centralización y descentralización: “Centralización. La concentración de la autoridad para tomar decisiones en niveles jerárquicos superiores.” (p.188)

“Descentralización. La dispersión de poder de decisión a los niveles operativos” (p.188)

Asimismo, habla del principio clásico de unidad de mando con base en Fayol:

“Principio de unidad de mando: cada persona debe responder a un solo superior.”

(p.32)

Cuando la autoridad está excesivamente centralizada y los empleados reciben órdenes de múltiples jefes, se genera confusión y una sensación de desvalorización, lo que disminuye su motivación y autonomía.

Falta de autonomía en niveles operativos, es derivada de la centralización excesiva de decisiones en los dueños, lo que impide que otros tomen iniciativas o resuelvan problemas sin su aprobación.

Según Sabino (1992), una organización con fuerte centralización restringe la capacidad de decisión de los niveles operativos, lo que impide su autonomía. Chiavenato (2007) También subraya que la resistencia al cambio estructural bloquea los intentos de redistribuir autoridad y responsabilidad, perpetuando la falta de autonomía.

La empresa también presenta pérdida o distorsión de información a consecuencia de canales de comunicación informales (como WhatsApp y diálogo verbal), sin registros ni protocolos establecidos.

Robbins dedica gran parte del capítulo a los obstáculos que distorsionan los mensajes:

“Barreras de la comunicación. Cuando un mensaje pasa por múltiples personas, existe mayor potencial de distorsión” (p.319-321)

Por lo tanto, estructuras con canales comunicativos deficientes son propensas a pérdidas o tergiversación de información.

Estancamiento organizacional, generado por la resistencia al cambio, la falta de planificación estratégica, y la ausencia de liderazgo que impulse mejoras internas.

Robbins describe claramente como la resistencia al cambio frena la evolución de la organización. *“El cambio puede representar una amenaza para la gente de la organización incluso si el cambio pudiera ser beneficioso.”* (p264).

A su vez Robbins dice que hacemos las cosas por hábitos, *“algunos podrían llegar a creer que no serían capaces de hacerlo o desarrollar actitudes negativas frente al cambio, o comportarse de manera deficiente si tienen que utilizar nuevos métodos”* (p.264)

Esta resistencia estructural impide la adopción de nuevas formas de trabajo, provocando estancamiento.

Por último efecto tenemos una mayor probabilidad de errores, relacionado con la falta de procesos estandarizados, la improvisación constante, y la inexistencia de un manual de procedimientos.

Robbins aborda la importancia de la formalización en el diseño organización: *“Formalización. Grado en que las tareas organizacionales están reglamentadas mediante políticas, procedimientos, instrucciones escritas”* (p.189)

ANEP



UTU

**EDUCACIÓN
TÉCNICO
PROFESIONAL**



Polo Educativo Tecnológico Cerro

43

Cuando la formalización, es decir procesos claros y estándares es baja, la organización puede caer tanto en estancamiento como en una mayor propensión a errores operativos.

Hipótesis para la investigación causal

Hipótesis General

La ausencia de una estructura organizativa clara y eficiente limita el desempeño administrativo de la empresa, al dificultar la asignación adecuada de tareas, limitar la toma de decisiones en los niveles operativos, dificultar la coordinación de actividades e impedir una comunicación efectiva entre las áreas, lo que se traduce en una gestión menos efectiva y en un impacto negativo en los resultados organizacionales.

Hipótesis Específicas

- Hipótesis específica 1 – Departamentalización funcional:

La falta de una adecuada división funcional y definición clara de responsabilidades en la organización genera duplicaciones o vacíos de tareas, afectando la coordinación y reduciendo la eficiencia administrativa y operativa.

- Hipótesis específica 2 – Unidad de mando:

La ausencia de una autoridad que ejerza efectivamente su rol de liderazgo siendo capaz de coordinar el trabajo de equipo y orientar, genera confusión en la asignación de funciones, provocando desmotivación del personal, falta de compromiso y dificultades en la ejecución de tareas.

- Hipótesis específica 3 – Toma de decisiones centralizada:

Una estructura organizacional excesivamente centralizada limita la autonomía de

los niveles operativos, lo que afecta negativamente la capacidad de respuesta, la proactividad del equipo y la toma de decisiones oportunas.

- Hipótesis específica 4 – Comunicación organizacional:

Los canales de comunicación ineficaces dentro de la estructura organizacional favorecen la pérdida o distorsión de información clave y dificultan la coordinación entre áreas.

- Hipótesis específica 5 – Resistencia al cambio estructural:

La resistencia de los directivos a modificar la estructura organizativa existente impide el avance hacia un modelo más eficiente reduciendo la competitividad, generando estancamiento organizacional, falta de innovación y dificultando la adaptación a cambios internos y externos.

- Hipótesis específica 6 – Procesos no estandarizados:

La ausencia de procedimientos estandarizados aumenta la probabilidad de errores en la ejecución de tareas y reduce la calidad de los resultados operativos.

Para el desarrollo del plan de mejora del proyecto seguiremos adelante trabajando en la hipótesis 6 que hace hincapié en que:

La ausencia de una estructura organizacional claramente definida, con roles, responsabilidades y procedimientos formalmente establecidos, incrementa la probabilidad de errores en la ejecución de tareas. Esto se debe a que la falta de lineamientos precisos provoca interpretaciones subjetivas de las funciones,

superposición de tareas y falta de control, lo que dificulta la verificación de resultados, afectando la eficiencia operativa de los servicios prestados por la organización.

Diseño de la investigación de campo.

El plan de investigación busca validar las hipótesis sobre problemas en la organización interna de Correas Prieto, entre ellos: duplicación de funciones, desmotivación del personal, falta de autonomía, pérdida de información, estancamiento y errores derivados de la ausencia de procesos estandarizados.

Se coordinó una entrevista presencial con los dueños y su asesora, en la cual se realizó también una observación del local, en esta instancia se aportó información sobre funciones, liderazgo, toma de decisiones y formalización de procesos, y una encuesta mediante Google Forms aplicada también a los directivos. La entrevista permitió ajustar el cuestionario, mientras que la encuesta organizó las percepciones en forma clara y sistemática, con preguntas cerradas y abiertas. Como señalan autores como Sampieri, *“Cuestionario Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”* (Sampieri, 2014, p.217).

Para la recolección de información se eligieron métodos cualitativos, ya que permiten comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los actores claves de la organización. La elección de estos instrumentos se justifica porque integran detalle y orden de los datos, lo que garantiza cercanía con los participantes.

Autores como Sabino y Sampieri respaldan el uso de encuestas, ya que permiten preguntar directamente a los involucrados y medir variables relevantes. Sus ventajas incluyen: objetividad al reducir interpretaciones erróneas, facilidad de análisis estadístico, rapidez, bajo costo y eficiencia para obtener información clave, “*si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas*” (Sabino, 1992, p.77)

Con este enfoque, la investigación ofrece una base sólida para confirmar los problemas detectados y orientar la propuesta de mejora hacia definir responsabilidades, formalizar procesos y crear mecanismos de gestión más eficientes.

Sección II

Ejecución del estudio de campo

El día 21 de agosto se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario en formato Google Forms, el cual fue respondido por la asesora de la empresa. Esta herramienta permitió obtener información complementaria a la recopilada en las etapas anteriores, aportando una perspectiva más detallada sobre la dinámica organizacional. A su vez, la aplicación del cuestionario tuvo como propósito validar las hipótesis planteadas en el diagnóstico inicial y fortalecer el análisis del estudio de campo, asegurando la coherencia de los resultados obtenidos.

Sistematización de la información relevada:

A partir de la primera entrevista presencial, en la cual se elaboró el árbol del problema, y mediante la aplicación de un formulario de Google con preguntas específicas orientadas a validar las hipótesis planteadas (ver preguntas en anexos), así como a través de la observación directa, se pudo confirmar la existencia de deficiencias organizacionales. Entre ellas destacan: la carencia de departamentalización funcional, la inexistencia de una unidad de mando, una toma de decisiones excesivamente centralizada, canales de comunicación ineficientes, resistencia al cambio estructural y procesos no estandarizados.

Análisis e Interpretación De La Información

Nro.	Hipótesis	Validación	Método
General	Deficiente estructura organizacional	Si	Encuesta
1	Duplicación o vacíos en funciones	Si	Encuesta y observación
2	Desmotivación del personal	Si	Encuesta y entrevista
3	Toma de decisiones centralizada	Si	Encuesta
4	Pérdida o distorsión de información	Si	Encuesta
5	Mayor probabilidad de errores	Si	Encuesta
6	Procesos no estandarizados	Si	Encuesta

Tabla 2: Análisis e interpretación de la información

Conclusiones del estudio de campo:

A partir de este nuevo análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Hipótesis General

La hipótesis general se valida porque las respuestas evidencian que la empresa no cuenta con una estructura organizativa clara y eficiente. Se confirmó que los puestos no tienen funciones y responsabilidades bien definidas, lo que genera superposiciones y vacíos en la asignación de tareas. Además, los directivos deben intervenir frecuentemente para resolver cuestiones operativas diarias que deberían manejarse en niveles inferiores, lo que refleja la centralización e impacta negativamente en la gestión y en los resultados organizacionales.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Se valida porque las respuestas confirman que no todas las áreas o puestos tienen funciones y responsabilidades claramente definidas, lo que evidencia la existencia de superposiciones o vacíos en la asignación de tareas. Esta falta de departamentalización funcional dificulta la coordinación interna y reduce la eficiencia administrativa y operativa, incluso si los directivos no perciben que estos problemas afecten gravemente la operativa diaria, ya que la ausencia de límites claros podría ocasionar riesgo estructural.

Hipótesis específica 2:

Se valida en virtud de que si bien los directivos manifiestan que los empleados tienen claro quién es su jefe directo y no reportan recibir órdenes contradictorias de más de un supervisor (lo cual se observó en la entrevista presencial, dado que cada local cuenta con un supervisor), durante la entrevista presencial se comunicó de forma directa que el encargado no delega funciones ni ejerce plenamente su rol de liderazgo, lo que puede generar desmotivación y limitar el compromiso del personal, debido a la ausencia de coordinación en el equipo. Esta situación evidencia una falta de unidad de mando efectiva que, aunque no provoca conflictos, impacta en el clima laboral y en la ejecución eficiente de las tareas. Además, la ausencia de participación del personal en las reuniones (realizadas únicamente por los directivos) implica que las decisiones se tomen sin la opinión de los empleados, quienes solo reciben instrucciones una vez definidas por la dirección, reforzando la percepción de escasa delegación y poca involucración del equipo.

Hipótesis específica 3:

Es válida, ya que las respuestas muestran que, aunque los locales tienen cierta autonomía para resolver problemas diarios, los directivos deben intervenir ocasionalmente en decisiones rutinarias. Esto evidencia que la toma de decisiones sigue estando centralizada, limitando la proactividad y la capacidad de respuesta de los niveles operativos. Además, la falta de participación del personal en las reuniones que como mencionamos son únicamente entre los directivos refuerza la concentración de la

autoridad en los niveles más altos y dificulta que los empleados contribuyan con propuestas o soluciones, confirmando así la existencia de una estructura centralizada de toma de decisiones.

Hipótesis específica 4:

La hipótesis se valida, porque si bien se considera que la información circula de forma completa y clara, se identificaron riesgos asociados a la transmisión verbal, que puede provocar pérdida o distorsión de información clave. Además, aunque los problemas de comunicación interna no son frecuentes, cuando ocurren afectan puntualmente la tarea. Esto confirma que, en ausencia de canales formales de comunicación la información puede no llegar completa ni con la claridad necesaria, lo que impacta en la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y en las diferentes operaciones de la organización.

Hipótesis específica 5:

La hipótesis se valida, ya que las respuestas reflejan que la estructura organizativa actual puede limitar la eficiencia de la empresa y aunque los directivos se muestran dispuestos a implementar cambios si se demuestra que mejorarían la eficiencia, existe una resistencia implícita al cambio estructural, que se traduce en la continuidad de las prácticas actuales. Esta situación genera estancamiento organizacional, reduce la innovación y limita la capacidad de la empresa para mejorar procesos y responder oportunamente a cambios internos y externos.

Hipótesis específica 6:

La hipótesis 6 se valida ya que si bien la operación diaria es considerada rutinaria y los empleados pueden ejecutar sus tareas sin mayores inconvenientes, las respuestas muestran que la ausencia de procedimientos estandarizados incrementa la probabilidad de errores, facilita la confusión y puede generar superposición o vacíos en la ejecución de funciones. Los directivos reconocen que la falta de lineamientos puede generar dificultades en la coordinación y que la implementación de procedimientos formales facilita la supervisión, el control y la calidad de los resultados operativos. Además, la estandarización permitiría una gestión más eficiente de los recursos y una mayor consistencia en el cumplimiento de las tareas, reduciendo problemas operativos y fortaleciendo la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones imprevistas. Por estas razones, queda confirmado que la ausencia de procesos estandarizados impacta directamente en la eficiencia, la efectividad y la calidad de la operativa.

Cierre Del Diagnóstico

Mediante el análisis realizado en base a observación directa, formularios y entrevistas aplicadas a los integrantes de la empresa se confirma que la empresa carece de una estructura organizativa clara y eficiente, lo que genera superposiciones de funciones, centralización en la toma de decisiones, deficiencias de comunicación y ausencia de procesos estandarizados.

Las hipótesis validadas evidencian que la organización no cuenta con una adecuada departamentalización de funciones, lo que dificulta la asignación clara de responsabilidades. Asimismo, la delegación resulta insuficiente y limita la motivación del personal, mientras que la toma de decisiones continúa concentrada en los directivos, restringiendo la autonomía operativa.

Del mismo modo, se constató que la comunicación depende mayormente de vías informales, lo que genera riesgos de pérdida o distorsión de información clave. A esto se suma una resistencia implícita al cambio estructural que provoca estancamiento organizacional. Por último, la ausencia de manuales y procedimientos estandarizados incrementa la probabilidad de errores y reduce la eficiencia en la gestión de recursos y tareas.

El principal desafío radica en formalizar la estructura y estandarizar procesos, promoviendo mayor delegación, canales de comunicación formales y apertura al

ANEP



UTU

**EDUCACIÓN
TÉCNICO
PROFESIONAL**



Polo Educativo Tecnológico Cerro

55

cambio. Estas acciones permitirán optimizar recursos, mejorar la coordinación interna y fortalecer la motivación y participación del personal.

Parte C

Plan De Mejora

Sección I

Análisis de las Soluciones

Estructura de Objetivos

Objetivo General

Diseñar y aplicar una estructura organizativa clara y eficiente que permite una adecuada asignación de tareas, facilita la toma de decisiones operativas, mejora la coordinación entre áreas y optimiza la comunicación interna, mejorando la eficiencia organizacional mediante el fortalecimiento de la estructura interna y la implementación de procesos administrativos estandarizados para crear una gestión más efectiva.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1:

Establecer una departamentalización funcional definida y con responsabilidades concretas para cada área, eliminando duplicaciones y vacíos de tareas, mejorando la coordinación y aumentando la eficiencia de la empresa.

Objetivo específico 2:

Crear una línea clara de autoridad y responsabilidad que ejecute su rol de liderazgo logrando coordinar el trabajo del equipo, garantice la adecuada asignación de funciones, fomente la motivación y el compromiso del personal, y asegure un control adecuado.

Objetivo específico 3:

Diseñar e implementar estrategias de descentralización en la estructura organizacional que fortalezcan la autonomía de los niveles operativos, mejoren la capacidad de respuesta, impulsen la iniciativa del equipo y aumenten la rapidez para decidir en el momento preciso.

Objetivo específico 4:

Mejorar los canales de comunicación interna para asegurar una transmisión clara y precisa de la información clave, fortaleciendo la coordinación y el trabajo colaborativo entre las distintas áreas de la organización.

Objetivo específico 5:

Promover la apertura al cambio organizacional mediante capacitación, superando la resistencia implícita, fomentando la innovación y garantizando la sostenibilidad de las mejoras estructurales.



Objetivo específico 6:

Diseñar e implementar registros y procedimientos estandarizados que fortalecen la supervisión, el control y la calidad de los resultados, reducen errores operativos y optimizan el uso de los recursos.

Árbol de Medios y Fines

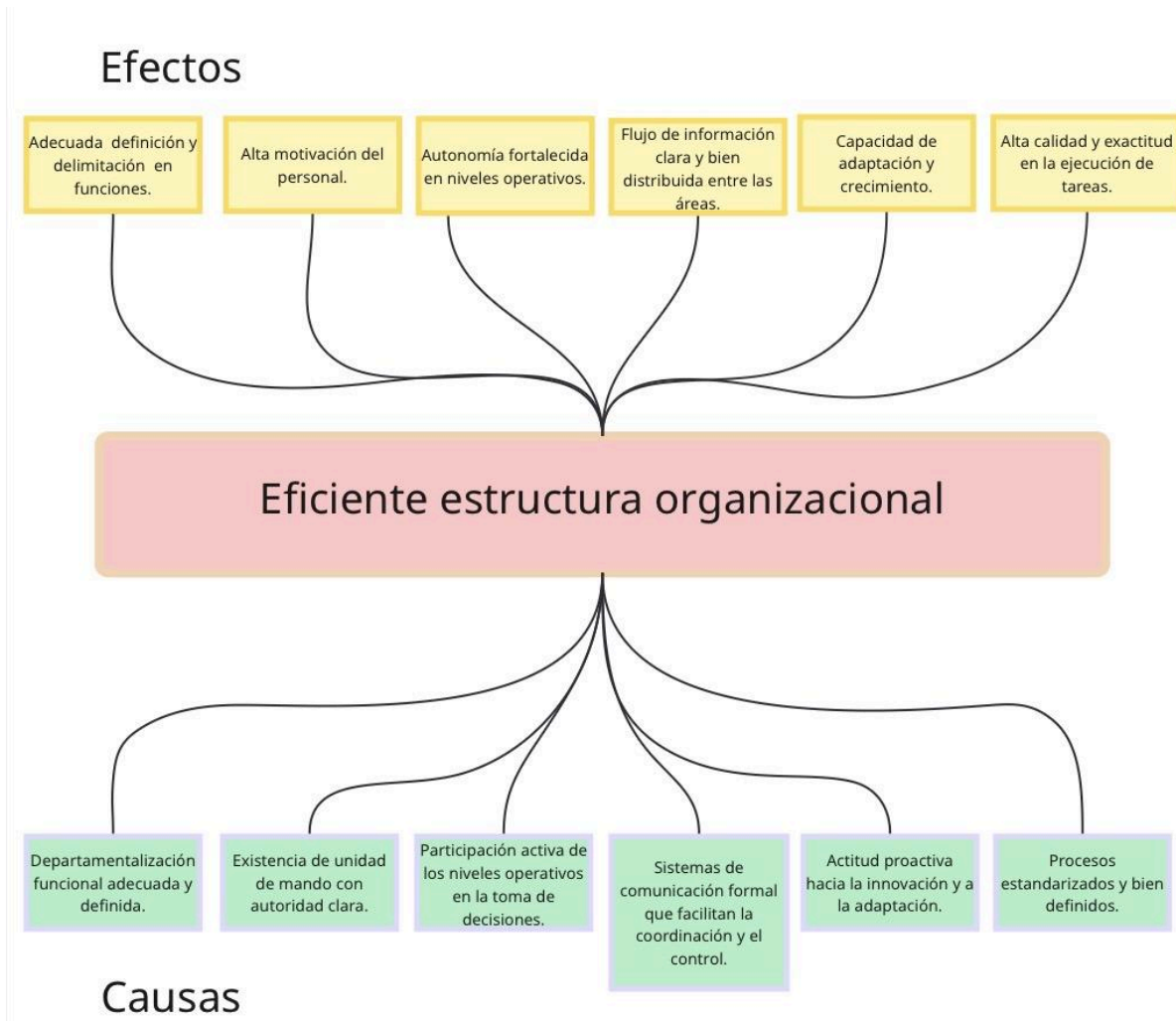


Figura 3: Árbol de medios y fines

Análisis de los Instrumentos y Acciones de Solución

Con el fin de abordar los problemas detectados en el diagnóstico, que incluyen la carencia de departamentalización funcional, falta de liderazgo e instrucciones claras, decisiones centralizadas en exceso, canales de comunicación ineficientes y procesos no estandarizados, se plantean instrumentos y acciones específicas orientadas a reforzar la estructura organizativa y mejorar la eficiencia interna.

En primer lugar, se plantea el diseño del organigrama formal que permita identificar la estructura jerárquica y la distribución de responsabilidades en cada área. Esta herramienta se complementará con la definición y difusión de la misión, visión y valores de la organización, con el propósito de consolidar una identidad común y alinear al personal con los objetivos de la empresa. A través de estas acciones, se busca eliminar superposiciones de funciones, evitar vacíos en la asignación de tareas y generar mayor cohesión interna.

La elaboración de un organigrama formal permite representar de manera clara la jerarquía, la cadena de mando y la distribución de funciones. Según Fayol, uno de los precursores de la teoría clásica de la administración, la unidad de mando y la división del trabajo son principios fundamentales para evitar duplicidad de funciones y vacíos de responsabilidad. (p,13)

En segundo lugar, para fortalecer la comunicación, se propone la implementación de una bitácora interna de registro. Esta herramienta tendrá como

finalidad documentar de forma clara y sistemática los acontecimientos diarios, tales como quejas, sugerencias, cambios o reuniones, además de incluir un espacio específico para que el personal pueda aportar ideas, comentarios y sugerencias fortaleciendo los canales de comunicación y por otro lado que el personal se sienta parte de la toma de decisiones y cambios positivos de la empresa. De esta manera, una bitácora interna, al registrar quejas, sugerencias y decisiones, asegura el seguimiento de la información y reduce el riesgo de distorsión o pérdida de datos, y se fomentará la participación del personal en la mejora continua de la empresa.

La comunicación organizacional es esencial para la coordinación y el desempeño eficiente. Chiavenato sostiene que la comunicación es “el proceso fundamental para la integración de las personas en las organizaciones” (p. 69)

Las herramientas propuestas permitirán a la empresa contar con una estructura más clara, canales de comunicación formales y procedimientos estandarizados que aseguren mayor eficiencia, reducción de errores y favorezcan la coordinación interna, que no requieren una gran inversión de tiempo, lo que posibilitará obtener grandes resultados visibles y notorios en el corto plazo, facilitando su aceptación por parte de la dirección, que manifestó estar dispuesta a implementar cambios si se demuestra su efectividad.

Sección II

Formulación del Proyecto General de Mejora

Matriz del Marco Lógico.

Objetivo general				
Diseñar e implementar una estructura organizativa eficiente que mejore la asignación de tareas, facilite la toma de decisiones, optimice la comunicación interna y fortalezca la coordinación entre áreas, mediante la estandarización de procesos administrativos.				
Indicador: número de personal capacitado x 100 / número de personal capacitado de las nuevas políticas				
Objetivo específico		Propósito	Indicador	Actividades
1	Establecer una departamentalización funcional definida y responsabilidades concretas para cada área	Eliminar duplicaciones y vacíos de tareas, mejorar la coordinación interna y aumentar la eficiencia operativa.	Porcentaje de tareas asignadas, realizadas y controladas por el responsable.	Difundir organigrama formal.
				Definir funciones y responsabilidades por puesto.
				Monitorear la asignación y cumplimiento de tareas.
2	Crear una línea clara de autoridad y responsabilidad	Garantizar unidad de mando, motivación y compromiso del personal, asegurando y reforzando el control adecuado.	Porcentaje de puestos con supervisión y jerarquía definida.	Establecer cadena de mando.
				Definir roles de supervisión y liderazgo.
				Revisar cumplimiento de las tareas, corregir y despejar dudas.
3	Diseñar e implementar estrategias de descentralización en la estructura organizacional	Fortalecer la autonomía operativa, mejorar la capacidad de respuesta y fomentar la iniciativa del equipo e individual.	Porcentaje de decisiones operativas resueltas sin intervención de directivos.	Identificar decisiones rutinarias y delegables.
				Incentivar en la toma de decisiones.
				Registrar incidencias y resultados de decisiones.
4	Mejorar los canales de comunicación interna	Asegurar la transmisión clara de información clave, fortaleciendo la coordinación y participación del personal.	Frecuencia de uso de bitácora de comunicación y participación en sugerencias.	Implementar bitácora de registro internos.
				Crear espacio para aportes y participación para el personal.
				Revisar y retroalimentar semanalmente la información registrada.
5	Promover la apertura al cambio organizacional mediante capacitaciones, incorporando principios de reingeniería para optimizar procesos y resultados.	Reducir resistencia al cambio, fomentar innovación y garantizar sostenibilidad de las mejoras estructurales.	Porcentaje de implementación de las mejoras, su desempeño y aceptación.	Realizar reuniones sobre cambios organizativos.
				Comunicar beneficios de nuevas prácticas.
				Monitorear aceptación e implementación de cambios.
6	Diseñar e implementar registros y procedimientos estandarizados.	Reducir errores operativos, optimizar recursos, fortalecer supervisión y control de resultados.	Porcentaje de tareas realizadas siguiendo las nuevas disposiciones.	Crear planilla compartida de procesos.
				Registrar tareas, responsables y control.
				Monitorear cumplimiento y consistencia en la ejecución.

Tabla 3: Matriz del Marco Lógico. Fuente: Elaboración propia

Fichas Técnicas de los Indicadores

Objetivo específico 1: Establecer una departamentalización funcional definida y responsabilidades concretas para cada área, en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Tareas con responsable asignado	Código	E01
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Medir la proporción de tareas que tienen un responsable definido claramente, evitando duplicaciones o vacíos en la asignación de funciones.		
Interpretación		
- Valor alto ($\geq 95\%$): buena asignación de tareas y claridad en responsabilidades. - Valor bajo ($\leq 75\%$): riesgo de confusión, tareas duplicadas o sin responsable.		
Variable(s) componente(s):		
Tareas con responsable / Total de tareas asignadas		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Supervisores/Directivos y registros de tareas		
Fórmula:		
$(\text{Tareas con responsable} \times 100) \div \text{Total de tareas asignadas}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
90% de tareas con responsable definido		
Frecuencia de medición:		
Quincenal		
Metas:		
Alcanzar 95% de tareas con responsable definido en 6 meses		
Glosario:		

Tabla 4: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 2: Crear una línea clara de autoridad y responsabilidad en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Puestos con supervisión y jerarquía definida	Código	E02
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Garantizar que todos los puestos tengan un supervisor directo y que la cadena de mando sea clara.		
Interpretación		
- Valor alto ($\geq 95\%$): unidad de mando efectiva y claridad en responsabilidades. - Valor bajo ($\leq 90\%$): riesgo de órdenes contradictorias o desmotivación del personal.		
Variable(s) componente(s):		
Puestos con supervisor / Total de puestos		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Organigrama		
Fórmula:		
$(\text{Puestos con supervisor} \times 100) \div \text{Total de puestos}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
100% de puestos con supervisión clara		
Frecuencia de medición:		
Trimestral		
Metas:		
100% de puestos con supervisión definida en 6 meses		
Glosario:		

Tabla 5: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 3: Diseñar e implementar estrategias de descentralización en la estructura organizacional, en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Decisiones operativas tomadas por el personal	Código	E03
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Medir la proporción de decisiones operativas que se pueden tomar sin intervención de los directivos.		
Interpretación		
- Valor alto ($\geq 95\%$): mayor autonomía operativa y capacidad de respuesta. - Valor bajo ($\leq 80\%$): centralización excesiva de decisiones.		
Variable(s) componente(s):		
Decisiones tomadas sin intervencion / Total de decisiones operativas		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Directivos y bitacora de registros internos.		
Fórmula:		
$(\text{Decisiones por supervisores} \times 100) / \text{Total de decisiones operativas}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
80% de decisiones operativas resueltas sin intervención de directivos		
Frecuencia de medición:		
Bimestral		
Metas:		
95% de decisiones operativas resueltas sin intervencion en 6 meses		
Glosario:		

Tabla 6: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 4: Mejorar los canales de comunicación interna, en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Uso de bitácora digital de comunicación	Código	E04
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Asegurar que la información clave y las sugerencias del personal se registren formalmente, fortaleciendo la comunicación interna y la participación.		
Interpretación		
- Valor alto ($\geq 95\%$): comunicación formal efectiva y participación del personal. - Valor bajo ($\leq 50\%$): información dispersa y riesgo de errores o malentendidos.		
Variable(s) componente(s):		
Sugerencias registradas / Total de eventos ocurridos		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Bitácora de comunicación digital		
Fórmula:		
$(\text{Sugerencias registradas} \times 100) \div \text{Total de eventos}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
0% (bitácora a implementar)		
Frecuencia de medición:		
Trimestral		
Metas:		
95% de eventos registrados formalmente en 6 meses		
Glosario:		

Tabla 7: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 5: Promover la apertura al cambio organizacional mediante capacitaciones, en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Mejoras aceptados en la organizacion	Codigo	E05
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Reducir resistencia al cambio y fomentar la apertura del personal a nuevas prácticas organizativas.		
Interpretacion		
- Valor alto ($\geq 95\%$): personal receptivo a cambios, mayor innovación y sostenibilidad de mejoras. - Valor bajo ($\leq 50\%$): resistencia al cambio, riesgo de estancamiento.		
Variable(s) componente(s):		
Mejoras aceptados / Total de cambios realizados		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Registro de reuniones participativas, encuestas internas y percepciones tanto del directorio como del personal.		
Fórmula:		
$(\text{Mejoras aceptadas} \times 100) \div \text{Total de acciones realizadas}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
0 % (mejoras a implementar)		
Frecuencia de medición:		
Trimestral		
Metas:		
95% de aceptación de mejoras a implementar en 6 meses		
Glosario:		

Tabla 8: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 6: Diseñar e implementar registros y procesos estandarizados, en el periodo de 6 meses.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre	Tipo	Eficiencia
Cumplimiento de planilla de procedimientos	Codigo	E06
	Fecha	09/25
Objetivo del indicador		
Verificar que las tareas se realicen siguiendo procedimientos adecuado y se utilicen las planillas de registros internos.		
Interpretacion		
- Valor alto ($\geq 95\%$): procesos consistentes, menor riesgo de errores y mayor eficiencia operativa. - Valor bajo ($\leq 50\%$): ejecución inconsistente, riesgo de errores y confusión en tareas.		
Variable(s) componente(s):		
- Tareas realizadas según planilla / Total de tareas - Numero de procesos estandarizados / numero de procesos implementados.		
Unidad de medida de variable(s) componente(s):		
%		
Fuente:		
Planilla compartida de procedimientos y directivos		
Fórmula:		
- $(\text{Tareas según planilla} \times 100) / \text{Total de tareas}$ - $(\text{Numero de procesos estandarizados} \times 100) / \text{numeros de procesos estandarizados implementados}$		
Unidad de medida del resultado:		
%		
Valor línea de base o forma de cálculo de valor línea de base:		
0% (planillas a implementar)		
Frecuencia de medición:		
Semanal		
Metas:		
95% de cumplimiento de procedimientos en 6 meses suponiendo que realizan 10 tareas diarias.		
Glosario:		

Tabla 9: Ficha técnica de indicador. Fuente: Elaboración propia

Parte D

Dirección y Gestión del Proyecto del Producto o Entregable

Sección I

Elección del Entregable

Como parte de la investigación desarrollada, el equipo de trabajo propone una serie de herramientas orientadas a fortalecer la supervisión, control y calidad de los resultados en los procesos organizacionales. Estas propuestas surgen de la necesidad de reducir errores operativos, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y reforzar una cultura organizacional que esté basada en la comunicación, el seguimiento de las tareas y la estandarización de procesos clave, como son las ventas. Tal como lo plantea Chiavenato (2009), procesos adecuadamente estandarizados y comunicación organizacional efectiva son pilares fundamentales para el desempeño eficiente de las organizaciones.

En primer lugar, se plantea la implementación de una bitácora operativa que funcione como espacio centralizado de registro de acontecimientos diarios que se consideren relevantes. Esta bitácora permitiría documentar comunicaciones emitidas por los supervisores, sugerencias voluntarias por parte del personal, reclamos de clientes, novedades o incidencias que surjan en la jornada laboral, entre otros. Esta herramienta incluirá, además, la asignación y control de tareas, que permitirá registrar tareas pendientes, asignar responsables a nivel individual o por sector, establecer

prioridades y registrar la fecha de finalización de cada actividad por parte del responsable que la ejecute, tal como señala Robbins (2010), herramientas que permitan el seguimiento del trabajo, fortalezcan la comunicación, y colaboren con la mejora continua. La organización en conjunto de esta información busca generar un canal de comunicación más fluido entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo una mayor transparencia y un seguimiento más efectivo de situaciones específicas, como reclamos de clientes. Al integrar el registro de tareas dentro de la bitácora se obtendrá una visión unificada del estado de las actividades, se optimizará la distribución del trabajo y se facilitará la evaluación de desempeño, asegurando una asignación de responsabilidades más eficiente, una respuesta más rápida ante situaciones recurrentes y un apoyo directo a la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Para completar el plan de mejora, se propone la elaboración e implementación de un proceso estandarizado para la actividad principal de la empresa, que es la venta. Este documento va a describir, de manera detallada, el desarrollo de la venta desde el primer contacto con el cliente hasta el seguimiento post-venta. Con este proceso se busca garantizar que cada venta se lleve a cabo siguiendo criterios previamente establecidos, reduciendo la probabilidad de errores, mejorando la experiencia del cliente y asegurando la fidelización de los mismos. Incluirá instancias claves como la toma de pedido, verificación de stock, emisión de boletas, entrega del producto o adaptación del mismo en el caso de corresponder, y una instancia final de seguimiento

post-venta que permita evaluar la satisfacción del cliente e identificar oportunidades de mejora.

Estas iniciativas, bitácora operativa incluyendo asignación de tareas y proceso de ventas, conforman un paquete integral de mejora que se enfoca en la formalización de procesos internos, el fortalecimiento de la comunicación interna, y en el impulso de una cultura organizacional basada en la calidad y los resultados.

Elección del Sub Entregable

Como parte del plan de mejora se elaboraron la misión, la visión, los valores y un organigrama, dado que la empresa carecía de estos elementos fundamentales. Esta iniciativa busca proporcionar una guía clara para el funcionamiento organizacional, alineada con los objetivos estratégicos.

Sección II

Planificación del Trabajo del Equipo

Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Nombre	Programa Integral de Mejora Operativa
Fecha	15/09/2025
Director	Consultora B.A.D
PROPÓSITO DEL PROYECTO	
Esta propuesta se origina como respuesta a las debilidades detectadas en la estructura organizacional de la empresa	
OBJETIVO DEL PROYECTO	
Lograr una implementación satisfactoria de la propuesta	
ESTRATEGIA ALCANCE	
Planificar y desarrollar pasos que permitan la integración de la propuesta en los diferentes niveles organizacionales	
CRONOGRAMA GENERAL	
40 días	
PRESUPUESTO GENERAL	
\$ 366.000	
EQUIPO DEL PROYECTO	
Romina Díaz Eleana Barboza Jesica Arena	
CONTROL DE CAMBIOS	
La ejecución comenzará una vez aprobada la propuesta	
ENTREGABLES PRINCIPALES	
Acta de constitución del Proyecto	
Matriz de Interesados	
Matriz de Comunicación	
Matriz de Riesgos	
EDT	
Cronograma - Diagrama de Gantt	
Presupuesto	
FIRMAS AUTORIZADAS	

Tabla 10: Acta de constitución. Fuente: Elaboración propia

Stakeholders (Matriz de Interesados):

Interesado	Interés o expectativa	Influencia	Interés
Gerencia General	Mejorar la estructura organizacional y procedimientos.	Alta	Alto
Personal administrativo	Procesos organizados	Media	Alto
Personal operativo	Mejores procesos y procedimientos.	Media	Alto
Clientes actuales	Calidad del producto y encontrar los productos buscados	Media	Alto
Proveedores	Continuidad en el vínculo comercial	Alto	Alto
Asesor Interno	Apoyar en procesos de mejora, implementación de diagnósticos y propuestas	Alta	Alto
Accionistas / socios	Rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad a largo plazo	Alta	Alto
Clientes potenciales	Mejores ofertas, confiabilidad y accesibilidad. Brindar productos con niveles de stock confiables y asegurados, a un precio razonable, y garantizar una respuesta eficiente ante incidentes.	Media	Medio
Competencia	Observar cambios en el mercado / posible reacción a mejoras	Alta	Medio

Tabla 11: Matriz de Interesados. Fuente: Elaboración propia

Matriz de Riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
Resistencia al cambio por parte del personal.	Alta	Alto	Alto	Implementar capacitaciones, comunicar beneficios y promover participación en decisiones.
Falta de compromiso de la gerencia en la implementación y seguimiento potenciado con la resistencia al cambio	Alta	Alto	Alto	Asegurar reuniones periódicas de control, con responsables definidos y plazos claros.
Retrasos en la implementación.	Alta	Alto	Medio	Establecer cronograma realista y monitoreo semanal de avances.
Falta de uso de la bitácora operativa por parte de empleados.	Alta	Medio	Medio	Capacitación inicial y supervisión constante en las primeras semanas de uso.
Pérdida de información en la transición hacia nuevos registros y planillas.	Alta	Alto	Alto	Utilizar el doble registro durante la implementación.
Sobrecarga de trabajo en personal clave durante la implementación.	Medio	Medio	Medio	Redistribuir tareas, priorizar actividades críticas y contratar apoyo si es necesario.

Tabla 12: Matriz de riesgo. Fuente: Elaboración propia

Matriz de las Comunicaciones

Tipo de comunicación	Frecuencia	Destinatario	Método
Reunión de Dirección	Mensual	Dueños, asesora externa	Presencial
Informe de Avance del Plan de Mejora	Quincenal	Gerencia General	Documento escrito / Correo
Reunión Operativa y de equipo	Semanal	Personal administrativo y operativo	Presencial
Encuestas internas	Trimestral	Todo el personal	Formulario digital
Evaluación de avance	Mensual	Todo el personal	Presencial

Tabla 13: Matriz de comunicaciones. Fuente: Elaboración propia

Estructura de Desglose del Trabajo

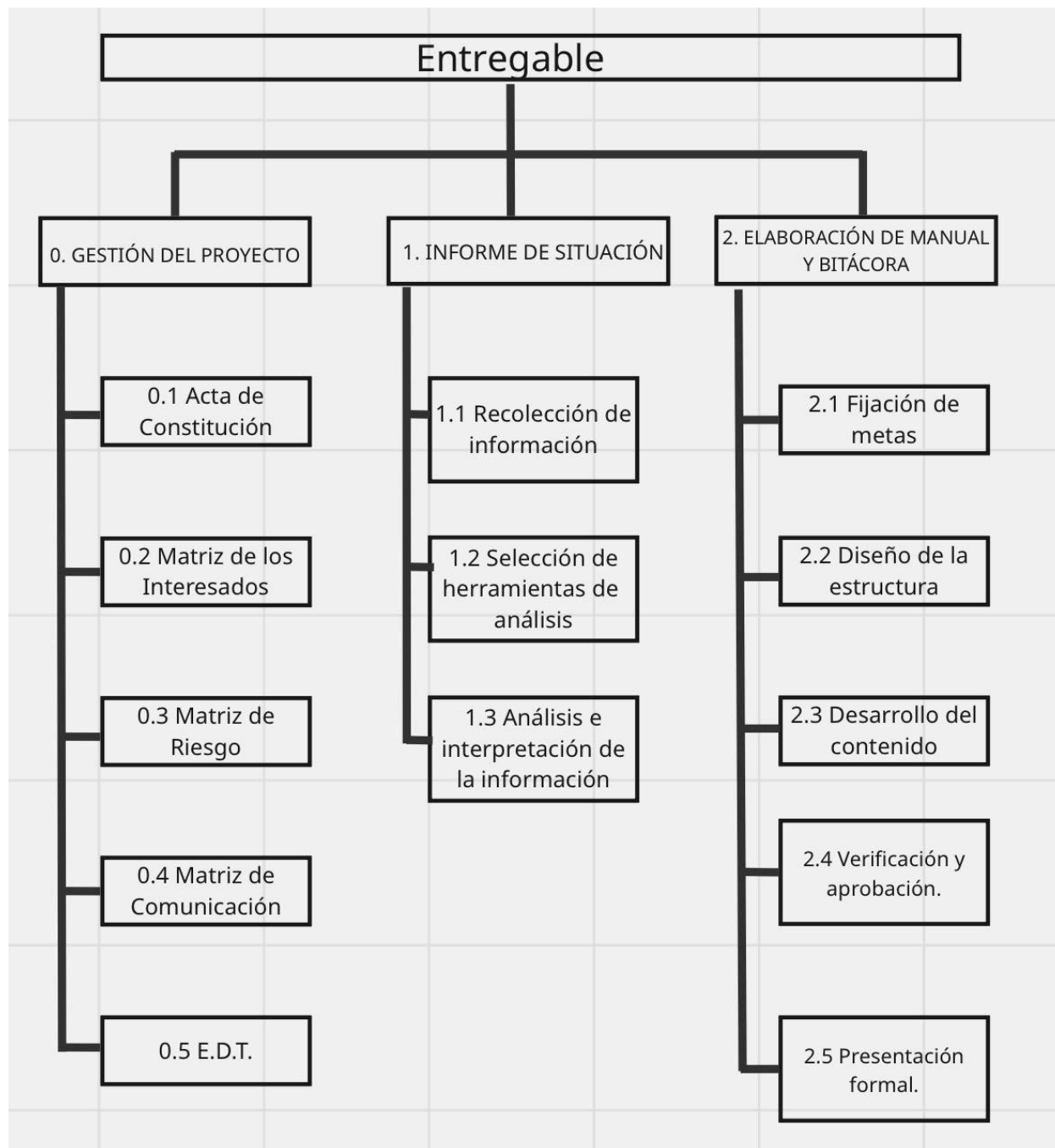


Tabla 14: E.D.T.. Fuente: Elaboración propia

Cronograma en Etapas

ETAPA	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN
0. Gestión del Proyecto	0.1 Acta de Constitución	29/09/2025	02/10/2025	4 días
	0.2 Matriz de los Interesados	03/10/2025	06/10/2025	4 días
	0.3 Matriz de Riesgo	07/10/2025	10/10/2025	4 días
	0.4 Matriz de Comunicación	11/10/2025	13/10/2025	3 días
	0.5 E.D.T.	14/10/2025	16/10/2025	3 días
2. Elaboración de Manual y Bitácora	2.1 Fijación de metas	17/10/2025	19/10/2025	3 días
	2.2 Diseño de la estructura	20/10/2025	24/10/2025	5 días
	2.3 Desarrollo del contenido	25/10/2025	29/10/2025	5 días
	2.4 Verificación y aprobación	30/10/2025	05/11/2025	7 días
	2.5 Presentación Formal	06/11/2025	07/11/2025	2 días

Tabla 15: Cronograma. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Etapa	Actividad	29/9 al 5/10	6/10 al 12/10	13/10 al 19/10	20/10 al 26/10	27/10 al 2/11	3/11 al 9/11
0. Gestion de Proyecto	0.1 Acta de constitución	■ ■ ■ ■ ■					
	0.2 Matriz de interesados		■ ■ ■ ■ ■				
	0.3 Matriz de riesgo		■ ■ ■ ■ ■				
	0.4 Matriz de comunicación			■ ■ ■ ■ ■			
	0.5 E.D.T.			■ ■ ■ ■ ■			
2. Elaboracion del Manual y Bitacora	2.1 Fijación de metas			■ ■ ■ ■ ■			
	2.2 Diseño de la estructura				■ ■ ■ ■ ■		
	2.3 Desarrollo del contenido					■ ■ ■ ■ ■	
	2.4 Verificación y aprobación					■ ■ ■ ■ ■	
	2.5 Presentación Formal						■ ■ ■ ■ ■

Tabla 16: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

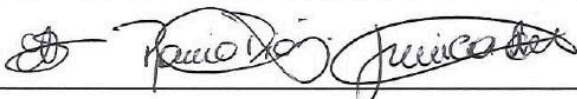
PRESUPUESTO						
Consultora B.A.D.				Datos del cliente		
Dirección	Haití 1500			Nombre	Cadomyr S.A.	
Teléfono	2313 18 49			Dirección	Cerro Largo 1452	
Mail	Poloeducativocerro@gmail.com			Teléfono	2402 80 42	
Fecha de presupuesto 30/09/2025				Validez: 40 días		
Descripción	Cantidad de personas	Cantidad al día	Precio por persona	Precio por mes	Duración en días	Gravado
Honorarios Profesionales	3	5 hs	\$ 3.200		40	\$ 288.000
Alquiler de Oficina	3	5 hs		\$ 12.000	40	\$ 12.000
Viáticos personales incluidos en Honorarios				Sub Total		\$ 300.000
				IVA 22%		\$ 66.000
				Total		\$ 366.000
Forma de cobro: Cheque/Tranferencia				Total Presupuesto		
Firmas de los responsables por la consultoria				Firma del Cliente		
						

Tabla 17: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

Sección III

Ejecución y Cierre del Trabajo

Tras realizar el diagnóstico y la propuesta de mejora en Correas Prieto, se cumplió con lo planificado, aunque fue necesario dedicar un poco más de tiempo para recopilar toda la información. Para ello, se realizó una entrevista adicional a través de una encuesta digital a los directores, lo que permitió obtener datos más completos y confiables. Estos ajustes en los tiempos no afectaron el resultado final, que se entregó según lo estipulado.

Durante el desarrollo del trabajo se observaron algunos aspectos positivos y también ciertas dificultades. En un primer momento, la gerencia mostró disposición para compartir información, aunque en la segunda instancia (a través de la encuesta en Google Forms) las respuestas fueron más breves y no se completaron todas las preguntas. Aun así, se logró coincidencia en la identificación de los principales problemas de la organización. Entre las dificultades más importantes se encontró la falta de estructuras formales, lo que obligó a destinar más tiempo al relevamiento y organización de información esencial para la empresa, como la misión, visión y organigrama. Además, durante el desarrollo se incluyó un análisis de la cultura organizacional, lo que permitió ampliar la mirada sobre la empresa y enriquecer las conclusiones.

Para manejar los desvíos, se reprogramaron algunas tareas y se priorizaron los procesos más importantes. Gracias a esto, se lograron cumplir los tiempos y generar entregables útiles para la empresa, como el diagnóstico organizacional, el manual del proceso de ventas y la bitácora de registros internos, es decir, el plan de mejora en sí.

Como recomendaciones finales, se sugiere que Correas Prieto implemente las mejoras de manera gradual, comenzando por las áreas más críticas donde se detectaron duplicaciones de tareas y pérdidas de eficiencia. También se aconseja definir mejor las funciones de cada puesto, capacitar al personal de forma estructurada y establecer canales de comunicación más claros. Las principales limitaciones que podrían presentarse están relacionadas con el tiempo que la gerencia y los supervisores puedan dedicar al proceso, así como con la necesidad de mantener motivado al personal durante el cambio.

El trabajo permitió confirmar las debilidades detectadas y presentar una propuesta de mejora realista, que cuenta con el apoyo de la dirección y puede servir como base sólida para el crecimiento, la sostenibilidad y la eficiencia de la empresa en el futuro.

Parte E

Entregable Específico



Entregable

Correas Prieto

Plan de mejora del proceso operativo



Índice

Índice.....	1
Manual de Proceso de Ventas y Servicio Postventa.....	2
Introducción.....	3
Ficha técnica.....	5
Descripción Detallada del Proceso de Ventas y Atención al Cliente.....	6
Flujograma del proceso de ventas.....	13
Proceso para la Gestión Operativa mediante Bitácora.....	14
Ficha técnica.....	15
Formato de Registro.....	16
Descripción del contenido de cada celda.....	17
Cómo acceder a la planilla de Excel en Google Drive.....	18
Puntualizaciones sobre el uso de la Bitácora Operativa.....	21
Glosario de Referencia:.....	21
Listas Desplegables:.....	23
Inserción de filas al final de la tabla:.....	25
Filtrar datos en la tabla con fines estadísticos o informativos:.....	27
Glosario de Referencia.....	30
Ejemplo de Bitácora con datos:.....	31



Manual de Proceso de Ventas y Servicio Postventa



Introducción

El presente manual busca representar de manera clara y ordenada el proceso operativo de ventas de Correas Prieto desde el momento en que un cliente realiza una consulta, hasta la entrega del producto y la verificación de satisfacción a través de su servicio post venta. Su finalidad es estandarizar las tareas y asegurar la trazabilidad de cada gestión siguiendo el debido proceso.

La herramienta se convierte en un recurso fundamental para optimizar la atención al cliente, coordinar el trabajo interno entre áreas y contar con un respaldo documental que permita medir, controlar y mejorar continuamente los procesos.

Asimismo, este manual también servirá como guía de capacitación inicial para los próximos empleados de la empresa, brindándoles un enfoque claro y específico sobre el flujo de trabajo y sus responsabilidades, lo que facilitará su adaptación y permitirá mantener un estándar homogéneo en la operativa diaria.

Objetivos

- Visualizar el flujo de actividades clave en la gestión de ventas y pedidos.
- Definir responsabilidades de cada etapa para garantizar eficiencia y organización.
- Identificar puntos críticos donde pueden surgir incidencias, pérdidas de información o errores.
- Proponer mejoras para la implementación de controles y herramientas de apoyo, como la Bitácora Operativa.

Ficha técnica

	Ficha de los proceso	Código	CP-01
		Fecha	11-25
	Proceso de ventas - Flujograma	Nombre del proceso	Gestión de consulta, venta, entrega al cliente y servicio post venta.
Objetivo	Asegurar una atención completa y eficiente desde la consulta hasta la entrega, garantizando la satisfacción del cliente.		
Área responsable	Atención al cliente, depósito, ventas, administración y Directivos.		
Alcance	Aplica a todos los pedidos que ingresen por mostrador o web en Correos Prieto.		
Cliente del proceso	Todo usuario ya sea particular como empresas que deseen adquirir un artículo		
Entradas	Consulta del cliente, información de stock, productos disponibles.		
Salidas	Producto entregado, factura emitida, registro de satisfacción o reclamo.		
Indicadores o incidencias registrados en bitácora	Número de incidencias fuera de lo normal o pedidos especiales registradas.		
	Cantidad de adaptaciones de correas documentadas.		
	Motivos de insatisfacción más frecuentes identificados.		
	Tiempo promedio de resolución de reclamos		

Descripción Detallada del Proceso de Ventas y Atención al Cliente

1. Ingreso del cliente

Responsable: Vendedor y administrativa

El proceso se inicia con el ingreso del cliente, que puede producirse a través de dos canales principales:

- Vía Web: el cliente realiza una consulta o pedido mediante redes oficiales, web, vía whatsapp o correo electrónico (administrativa).
- Vía Mostrador: el cliente se presenta en el local comercial para recibir atención personalizada (vendedor).

2. Recepción de la consulta

Responsable: Vendedor o administrativa

Una vez iniciado el proceso de ventas a través del ingreso del cliente se recepciona la consulta.

Esta etapa implica comprender las características del artículo (modelo, tamaño, cantidad, etc.) y garantizar una comunicación clara con el cliente.

3. Verificación de stock

Responsable: Vendedor o administrativa (en el caso de ingreso del stock)

El vendedor consulta el sistema para determinar la existencia del producto.

a) Si el stock está disponible en el local:

Se localiza la mercadería en las estanterías

- Si el cliente está presente, se presenta el producto en el mostrador para su revisión.
- En caso de venta online, se procede al empaquetado y coordinación del envío.
 - Envío por agencia para el interior del país: se gestiona el despacho.
 - Envío mediante cadetería dentro de Montevideo: se coordina la entrega directa y se confirma la recepción.

b) Si el stock no está disponible en el local:

- El vendedor o encargado consulta la disponibilidad en el depósito central.
- Si el producto se encuentra disponible en depósito, se gestiona el traslado al local, registrando en la Bitácora Operativa los siguientes datos:
 - Fecha y hora de la solicitud.
 - Datos del cliente.
 - Producto solicitado.
 - Fecha estimada de arribo al local.

Una vez que la mercadería llega, se ingresa al sistema de stock (tarea realizada por el área administrativa), se contacta al cliente y se coordina la entrega o el envío correspondiente.

Si el producto no está disponible en el depósito, se pasa a la etapa de análisis de sustitución o adaptación.

4. Análisis de sustitución o adaptación

Responsable: Vendedor con aprobación del encargado/supervisor.

Si el artículo no está disponible, el vendedor analiza junto al cliente la posibilidad de:

- Sustituirlo por otro modelo disponible que cumpla la misma función.
- Adaptar el producto, combinando componentes o realizando ajustes menores.

Cuando se acuerda la alternativa de adaptación del producto, se debe registrar el pedido adaptado y los datos del cliente en la Bitácora Operativa, incluyendo:

- Fecha y hora de la solicitud
- Datos del cliente
- Motivo de la adaptación.
- Descripción del cambio realizado.
- Responsable que autorizó la modificación.

Esto permite mantener un control sobre las adaptaciones y evaluar posteriormente su frecuencia y resultados.

5. Cliente que no concreta la compra

Responsable: Vendedor

En algunos casos, el cliente puede decidir no concretar la compra por diversos motivos. Esta instancia también debe ser registrada para mantener trazabilidad del contacto y analizar posibles causas.

Motivos frecuentes:

- El producto no se ajusta a sus necesidades, preferencias, o no lo convence la adaptación propuesta..
- El precio excede su presupuesto.
- El cliente prefiere consultar otras opciones o posponer la compra.
- No hay disponibilidad inmediata del artículo.
- Problemas o demoras en la respuesta o comunicación.

Cuando el cliente decide no concretar la compra, se debe registrar la situación en la Bitácora Operativa, incluyendo:

- Fecha y hora de la consulta.
- Datos del cliente.
- Producto consultado.
- Motivo de la no compra.
- Responsable que atendió el caso.

Esto permite mantener un control sobre los motivos de no concreción, identificar patrones recurrentes y evaluar posteriormente acciones comerciales o de mejora.

6. Exhibición, empaquetado y preparación del pedido

Responsable: Vendedor

En esta etapa se prepara el producto para su entrega:

- Se exhibe el artículo en el mostrador.
- Se realiza un empaquetado adecuado, cuidando la presentación y protección del producto.

7. Facturación

Responsable: Vendedor.

Una vez confirmado el pedido, se procede a emitir el comprobante correspondiente (ticket o factura).

Este documento respalda la venta y se vincula automáticamente con el movimiento de stock, garantizando coherencia en el inventario.

8. Envío o entrega

Responsable: Vendedor.

Según la modalidad elegida por el cliente:

- Retiro en local: para las ventas en mostrador o pedidos web a retirar.
- Envío por agencia para el interior del país: se gestiona el despacho.
- Envío mediante cadetería en Montevideo: se coordina la entrega directa y se confirma la recepción.

9. Finalización de la venta

Responsable: Vendedor.

Una vez realizada la entrega o retiro, el proceso principal se considera finalizado.

Posibles resultados:

- Cliente satisfecho: se cierra la venta con éxito sin recibir quejas posteriormente.
- Cliente insatisfecho: se le ofrece la posibilidad de solicitar una solución.
 - Si acepta, se activa la gestión de reclamo o devolución, que se registra en la Bitácora Operativa.
 - Si no desea solución, se cierra el caso, documentando el motivo en la Bitácora Operativa.

10. Servicio Postventa

Responsable: Área administrativa.

El servicio postventa cumple una función clave para mantener la fidelización y satisfacción de los clientes.

Se realiza seguimiento en los siguientes casos:

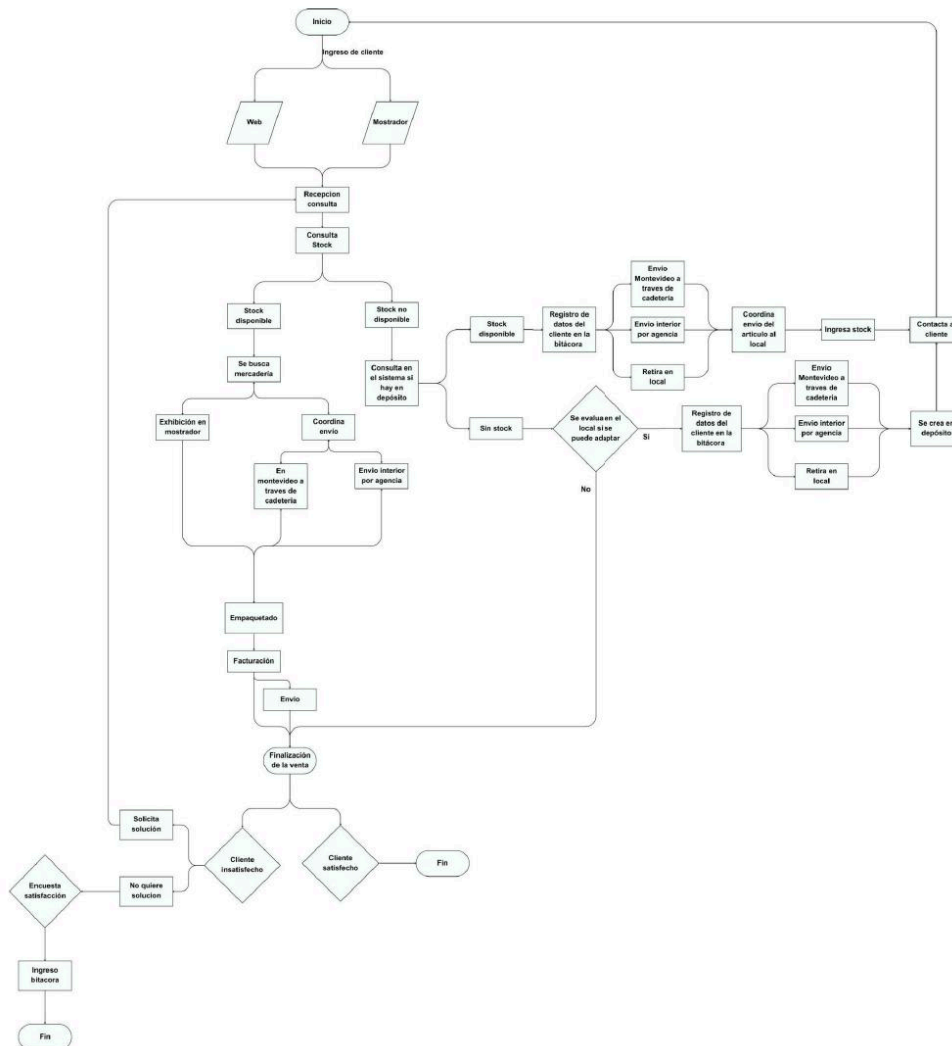
- Clientes frecuentes que reducen o interrumpen sus compras: el área administrativa contacta al cliente para conocer los motivos, ofrecer nuevas alternativas o promociones y recuperar la relación comercial.
- Clientes que realizaron una queja o reclamo: se hace un seguimiento personalizado para verificar la resolución del inconveniente y la satisfacción con la respuesta brindada.



Toda esta información del servicio Postventa se registra en la Bitácora Operativa, lo cual permite:

- Identificar patrones de insatisfacción o pérdida de clientes.
- Implementar acciones correctivas o preventivas.
- Evaluar el desempeño del servicio postventa y su impacto en la retención de clientes.

Flujograma del proceso de ventas





Proceso para la Gestión Operativa mediante Bitácora

Ficha técnica

	FICHA DEL PROCESO
Fecha de Vigencia: 15 de diciembre de 2025	
NOMBRE: Procedimiento para la Gestión Operativa mediante Bitácora	
OBJETIVO: Establecer un procedimiento estandarizado para el uso correcto de la Bitácora Operativa, con el fin de documentar, controlar y dar seguimiento a las tareas, incidencias, reclamos, sugerencias, ausencias y otras situaciones de importancia del funcionamiento diario de la empresa. Este procedimiento también permitirá filtrar la información para identificar patrones o recurrencias, como por ejemplo cuántas incidencias ocurrieron sobre un mismo concepto, el motivo de un reclamo por una correa y si se debió por ejemplo a un defecto de fábrica. Además, contribuirá a mantener la información más organizada, facilitando la obtención de datos de manera rápida y eficiente para la toma de decisiones.	
ALCANCE: Este procedimiento aplica a todas las áreas de la empresa, incluyendo empleados y supervisores, que intervienen en la generación, seguimiento o verificación de eventos registrados en la Bitácora.	
DEFINICIÓN: La Bitácora es un registro estructurado que contiene información clave sobre eventos diarios relacionados con la operación del negocio. Su objetivo es asegurar seguimiento, responsabilidad y resolución eficiente de los mismos.	
RESPONSABILIDADES: Empleado: Registrar eventos relevantes bajo supervisión, realizar sugerencias (opcional) Supervisor: Verificar los registros, dar seguimiento y actualizar estados, validar las resoluciones, completar campos faltantes, verificar cumplimiento, así como también ingresar eventos	
FRECUENCIA DE REGISTRO: Los eventos deben registrarse el mismo día en que ocurren o se detectan Las tareas asignadas deben actualizarse según su progreso (Iniciado, En proceso, Culminado). La bitácora debe ser revisada diariamente por los supervisores.	
CRITERIOS BÁSICOS: Usar lenguaje claro No omitir campos obligatorios (Fecha, Tipo, Actuante, Estado, Responsable). Cambiar el estado de los eventos según estos evolucionen. Toda resolución debe ser completada en el campo correspondiente. El campo "Verificado" debe marcarse solo cuando se haya confirmado el cierre efectivo del evento.	
SEGUIMIENTO Y CONTROL: Cada fin de semana, el responsable de área deberá: Revisar la Bitácora completa. Asegurar que no queden eventos abiertos innecesariamente. Documentar observaciones generales en un informe, a presentar en la reunión.	



Formato de Registro

La Bitácora se lleva en formato digital, específicamente mediante una hoja de cálculo en Google. Esta modalidad permite que varios usuarios puedan visualizar y editar la información en tiempo real, facilitando el trabajo colaborativo y el acceso remoto desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Además, el uso de Excel en la nube ofrece ventajas como la posibilidad de aplicar filtros, realizar búsquedas rápidas, lo que optimiza el seguimiento, la organización de los datos y la toma de decisiones.

Descripción del contenido de cada celda

Campo

Descripción

Fecha: Día en que se registra la actividad o incidente

Tipo: Clasificación del evento (Tarea, Reclamo, Sugerencia, Ausencia, etc.)

Actividad: Acción principal a realizar

Asunto: Información complementaria (si aplica)

Origen: Fuente del evento (Empleado, Cliente, Supervisor, etc.)

Actuante: Persona encargada de ejecutar la acción

Estado: En que se encuentra el evento (Iniciado / En proceso / Culminado)

Resolución: Resultado o solución aplicada, una vez culminado el evento.

Aclaración: Según el estado indicado en la celda anterior (Estado):

- Si el estado es "Iniciado" o "En proceso", este campo mostrará "Pendiente" automáticamente.
- Si el evento está "Finalizado", aparecerá "Completar" como recordatorio de que debe llenarse la resolución correspondiente.

Verificado: Confirmación de que se cumplió lo requerido (Sí / No)

Responsable: Persona encargada de supervisar o asegurar el cierre del evento.

Observaciones: Comentarios adicionales, seguimiento o aclaraciones

Cómo acceder a la planilla de Excel en Google Drive

Para ingresar a la planilla de Excel que proporcionará el equipo del proyecto, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tener una cuenta de Gmail activa.

Deben contar con una cuenta de correo de Gmail, ya que es necesaria para acceder a los servicios de Google.

2. Iniciar sesión en su cuenta de Gmail.



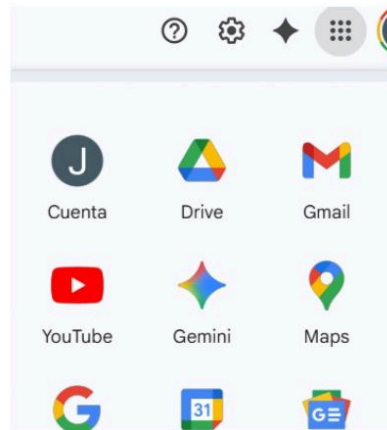
Inicio de sesión de google

3. Acceder a Google Drive:

Una vez dentro del correo, haga clic en el ícono de aplicaciones de

Google, ubicado en la esquina superior derecha





Visualización de aplicaciones de google



4. Seleccione la opción Drive

5. Ubicar la carpeta del proyecto:

Dentro de Google Drive, busque la carpeta compartida llamada:
"Gestión Operativa mediante Bitácora Correas Prieto".



Visualización de carpeta "Gestión Operativa mediante Bitácora Correas Prieto"



6. Abrir la planilla de Excel:

Ingresa a la carpeta y abra el archivo llamado: "Bitácora Operativa Correas Prieto".

Mi unidad > Gestión Operativa medi... ▾

Tipo ▾

Personas ▾

Modificado ▾

Fuente ▾

Nombre ↑



Bitácora Operativa Correas Prieto

Visualización de archivo "Bitácora Operativa Correas Prieto"

Puntualizaciones sobre el uso de la Bitácora Operativa

Glosario de Referencia:

En algunas columnas del archivo (como Tipo, Actividad, Origen, Estado y Verificado), se utiliza una lista desplegable para facilitar la selección de opciones válidas y asegurar la uniformidad de los datos. Para acompañar este proceso, el procedimiento incluye un glosario de referencia, ubicado en una pestaña separada dentro del mismo archivo de Excel, donde se detallan los tipos de eventos, actividades frecuentes, estados de avance y otras categorías relevantes. Este recurso tiene como objetivo garantizar un uso correcto, consistente y estandarizado de la bitácora.

BITÁCORA OPERATIVA		Glosario de Referencia			

Visualización de pestañas del documento

En referencia al glosario de referencia; se dispusieron dos espacios disponibles para incorporar conceptos que consideren relevantes y que no se encuentren en la lista actual. La decisión de limitar la cantidad de espacios responde al objetivo de mantener el glosario breve, concreto y funcional como herramienta de consulta. En caso de que alguno de los términos incluidos no resulte pertinente, puede ser reemplazado por otro que se considere más adecuado.

Actividad	
Organización de local	
Capacitación	
Armar y enviar cotización	
Priorizar preparación y de	
Venta pendiente por falta	

Ejemplo de filas libres para agregar conceptos en el glosario de referencia



Listas Desplegables:

Las listas desplegables están diseñadas con opciones agrupadas por categorías, lo que facilita el filtrado y la organización de la información dentro de la planilla. Esto permite generar reportes más claros, identificar patrones y agilizar el análisis de los datos registrados en la Bitácora.

- Al seleccionar una celda en estas columnas, se verá una flecha hacia abajo en el costado derecho.
- Haciendo clic en esa flecha, se despliega una lista de opciones predeterminadas, las cuales surgen del glosario mencionado anteriormente.
- Se hace clic en la opción que corresponda para seleccionarla.

Esto asegura que se carguen solo valores válidos y estandarizados, evitando errores de tipeo o diferencias de formato. Como muestra la imagen de ejemplo.



Fecha	Tipo	Actividad	Asunto	Origen
15/09/2025	Tarea	Organización de local		Supervisor
20/09/2025	Reclamo de cliente			Cliente
21/09/2025	Sugerencia			Empleado
22/09/2025	Ausencia de Personal		Romina lic. 15/09/2025 al 25/09/2025	Supervisor
23/09/2025	Solicitud de cotización		Enviar por Correo Cliente: xyxy	Cliente
24/09/2025	Pedido urgente		Cliente xcxcx	Cliente
25/09/2025	falta de stock en local y en deposito		solicitar en proxima importación art. N° 55842	Empleado
26/09/2025	Comunicación		Curso Excel 26/09/2025 8 HS local de Larravide	Supervisor
27/09/2025	Reunión equipo		Reunión quincenal Local Cerro Largo 23/09 18 hs	Supervisor
28/09/2025	Falta de stock en local		Cliente XX	Cliente
29/09/2025	Cambio de articulo			Supervisor
30/09/2025	Tarea		Art. N° 31548	Empleado

Ejemplo de lista desplegable

Inserción de filas al final de la tabla:

Para extender la planilla que contiene fórmulas y celdas con listas desplegables, se recomienda utilizar una fila vacía preconfigurada (es decir, que ya tenga las fórmulas y listas desplegables) como plantilla para extender la estructura a nuevas filas.

Para realizar dicha extensión se deben seguir los siguientes pasos:

1. Ubíquese en la última fila vacía de la planilla, la cual debe contener las fórmulas y listas desplegables ya configuradas, pero sin datos cargados.
2. Seleccione toda la fila, desde la primera hasta la última celda que conforma el ancho de la tabla (es decir, todas las columnas utilizadas).

26/09/2025	Cambio de horario	Cambio de horario	Cliente AA	Cliente	Empleado Federico	Continuado	CUMPLE (H)	SI	Marcelo	por falta de modelo
26/09/2025	Tarea	Reposición de mercadería		Supervisor	Empleado Federico	En proceso	PENDIENTE			

Selección de última fila vacía

3. Presione Ctrl + C para copiar esa fila.
4. Seleccione hacia abajo tantas filas como desee agregar, asegurándose de mantener el mismo ancho que la tabla original (es decir, el mismo número de columnas).

29/09/2025	Tarea	Reposición de mercadería	Supervisor	Empleado Federico	En proceso	PENDIENTE				

Selección de filas a insertar formulas



5. Presione Ctrl + V para pegar. Excel copiará las fórmulas y validaciones de datos (listas desplegables) en cada celda de las filas seleccionadas.

Nuevas filas de documento con fórmula y lista desplegable

Filtrar datos en la tabla con fines estadísticos o informativos:

Los filtros permiten organizar y visualizar solo la información que se desea analizar dentro de una planilla. Son una herramienta útil para buscar, comparar o extraer datos específicos, facilitando la elaboración de estadísticas, informes y la toma de decisiones.

Para colocar filtros:

1. Ubicarse en la celda que contiene el encabezado "Fecha" (o en cualquier celda del encabezado de la tabla).

Fecha	Tipo	Actividad
-------	------	-----------

Selección de celda

2. Ir a la barra de herramientas superior, ubicada en la parte superior de la planilla.



Visualización barra de herramientas

3. Hacer clic en el ícono de filtro

4. Automáticamente, se agregará un símbolo de filtro en cada celda del encabezado de la tabla.

Fecha	Tipo	Actividad	Asunto	Origen	Actuante	Estado	Resolución	Verificado	Responsable	Observaciones
-------	------	-----------	--------	--------	----------	--------	------------	------------	-------------	---------------

Celda de encabezado con filtro

5. A partir de allí, se podrá aplicar un filtro individual en cada columna, lo que permite organizar, visualizar o extraer datos específicos según distintos criterios.

Fecha	Tipo	Actividad	Asunto	Origen
15/09/2025	Tarea			
10/09/2025	Reclamo de cliente			
21/09/2025	Sugerencia			
22/09/2025	Ausencia de Personal			
23/09/2025	Solicitud de cotización			
24/09/2025	Pedido urgente			
25/09/2025	falta de stock en local y en depósito			
26/09/2025	Comunicación			
27/09/2025	Reunión equipo			
28/09/2025	Cambio de artículo			

Ejemplo de opciones de filtro de celda "Tipo"

Esta herramienta resulta especialmente útil para analizar datos, generar estadísticas o elaborar informes a partir de la información contenida en la planilla.

Fecha	Tipo	Actividad	Asunto	Origen	Actuante	Estado	Resolución	Verifi
15/09/2025	Tarea	Organizacion de local		Supervisor	Empleado Juan	En proceso	PENDIENTE	
29/09/2025	Tarea	Reposicion de mercaderia		Supervisor	Empleado Federico	En proceso	PENDIENTE	

Filtro aplicado a celda "Tipo" evento "Tarea"

Glosario de Referencia

Tipo	Actividad	Origen	Estado	Verificado
Reclamo de cliente	Organización de local	Supervisor	Iniciado	SI
Sugerencia	Capacitación	Empleado	En proceso	NO
Ausencia de Personal	Armar y enviar cotización	Cliente	Culminado	
Solicitud de cotización	Priorizar preparación y despacho			
Pedido urgente	Venta pendiente por falta del stock			
falta de stock en local y en depósito	solicitar a depósito envío de mercadería			
Comunicación	Reposición de mercadería			
Reunión equipo	Pedido sin stock			
Falta de stock en local	Control de inventario en el local			
Cambio de artículo	Actualizar precios en sistema			
Tarea	Revisión de calidad			
	Reclamo por demora en entrega			
	Ofrecer solución : Cambio/reembolso			
	Llamar a deudores			
	Verificar pedido			
	Reunión de equipo			
	Licencia			

Glosario de referencia

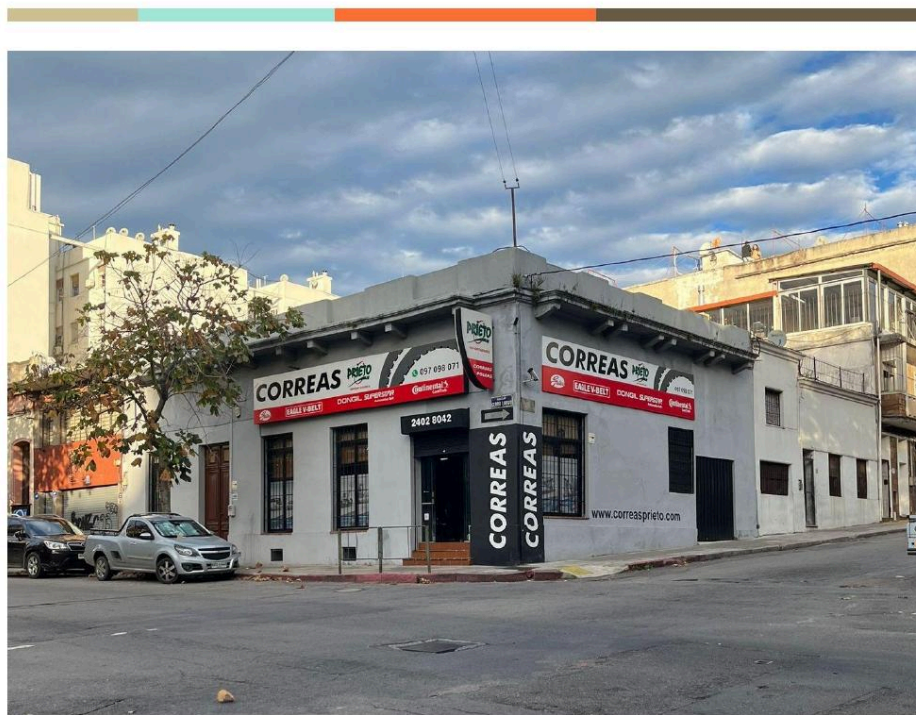


Ejemplo de Bitácora con datos:

Fecha	Tipo	Actividad	Asunto	Origen	Actuante	Estado	Resolución	Verificado	Responsable	Observaciones
15/09/2025	Tarea	Organización de local		Supervisor	Empleado Juan	En proceso	PENDIENTE			
20/09/2025	Reclamo de cliente	Reclamo por demora en entrega		Cliente	Empleado Juan	Iniciado	PENDIENTE			
21/09/2025	Sugerencia			Empleado	Empleado Federico	Iniciado	PENDIENTE			
22/09/2025	Ausencia de Personal	Licencia	Romina lic. 15/09/2025 al 25/09/2025	Supervisor	Sup. Marcelo	En proceso	PENDIENTE			
23/09/2025	Solicitud de cotización	Amar y enviar cotización	Enviar por Correo Cliente xpxy	Cliente	Empleado Juan	Culminado	COMPLETAR	SI	Marcelo	Cotización enviada
24/09/2025	Pedido urgente	Priorizar preparación y despacho	Cliente xcxcx	Cliente	Empleado Federico	En proceso	PENDIENTE			
25/09/2025	falta de stock en local y en depósito	Venta pendiente por falta del stock	solicitar en próxima importación art. N° 55842	Empleado	Empleado Federico	Iniciado	PENDIENTE			
26/09/2025	Comunicación	Capacitación	Curso Excel 26/09/2025 8 HS local de Larrovide	Supervisor	Sup. Marcelo	Iniciado	PENDIENTE			
27/09/2025	Reunión equipo	Reunión de equipo	Reunión quincenal Local Cerro Largo 23/09 18 hs	Supervisor	Sup. Elno	Iniciado	PENDIENTE			
28/09/2025	Cambio de artículo	Ofrecer solución - Cambio/reembolso	Cliente XX	Cliente	Empleado Federico	Culminado	COMPLETAR	SI	Marcelo	Se reembolsó dinero por falta de modelo
29/09/2025	Tarea	Reposición de mercadería		Supervisor	Empleado Federico	En proceso	PENDIENTE			
30/09/2025	Falta de stock en local	solicitar a depósito envío de mercadería	Art. N° 31548	Empleado	Empleado Juan	En proceso	PENDIENTE			

Ejemplo de Bitácora

Sub Entregable



Sub Entregable Corres Prieto

Estructura organizacional



Índice

Índice.....	1
Introducción.....	2
Misión.....	3
Visión.....	4
Valores.....	5
Organigrama.....	6



Introducción

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define sus objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos, estableciendo un rumbo claro para su desarrollo. En Correas Prieto, se desarrollaron desde cero la misión, visión, valores y el organigrama, integrando de manera directa la planificación estratégica con la estructura organizacional. Esto permite que cada área y cada miembro de la empresa tenga roles y responsabilidades claramente definidos, asegurando una coordinación efectiva, eficiencia en los procesos internos y alineación con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo así al crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado.



Misión

Brindar soluciones eficientes, mediante la venta de correas y poleas de calidad, garantizando atención personalizada, compromiso y rapidez en la respuesta a necesidades de nuestros clientes, acompañando su actividad productiva con confianza y experiencia.



Visión

Ser reconocidos en Uruguay como la empresa referente en correas y poleas, por nuestra experiencia, servicio, confiabilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado.



Valores

Adaptabilidad:

capacidad para ofrecer soluciones rápidas ante urgencias o imprevistos.

Calidad:

Ofrecer productos y servicios que cumplan con los más altos estándares.

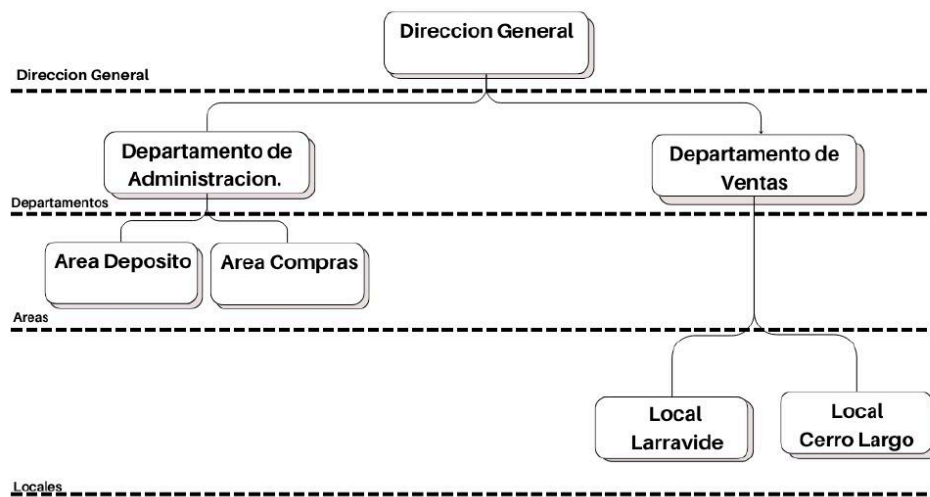
Responsabilidad:

cuidar el cumplimiento de tareas de forma eficiente y de forma comprometida.

Atención personalizada:

Capacidad de escucha ante necesidades para solucionarlas de forma cercana y profesional.

Organigrama



Bibliografía

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2010). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires: Editorial Lumen.

Comas, J. y Cúneo, M. (2001). *Las organizaciones y su administración*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París: Dunod.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Ley N° 16.060

Ley 19.196

Decreto 394/18

Decreto 125/14



Anexos

Carta presentación UTU



ANEP



UTU

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL

Polo Educativo Tecnológico Cerro

Montevideo, 27 de marzo de 2025.

Sr/a.

PRESENTE

De nuestra consideración:

Nos presentamos ante Ud. en calidad de alumnos de la carrera terciaria de Técnico en Administración, De la Dirección General de Educación Técnico Profesional que cursamos en el Instituto "Polo Educativo Tecnológico del Cerro"

Es de nuestro interés poner en su conocimiento algunas características principales de la carrera, en particular atendiendo a las posibilidades que le puede brindar, a este equipo de estudiantes, el realizar la práctica de aprendizaje en alguna dependencia de vuestra organización.

El curso consta de cuatro semestres y las diferentes asignaturas confluyen en su currículo a dotar a los estudiantes de doctrina, metodología y un conjunto de técnicas que les permita asistir en la gestión de la organización. En especial la orientación Administración que nos ocupa, prepara para la actuación en los diferentes subsistemas técnicos asociados a la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización.

A efectos de que el estudiante demuestre para su egreso el desarrollo formativo teórico-práctico que ha alcanzado, se le requiere realizar, en equipo, una investigación de situaciones de gestión en una empresa, presentando y defendiendo ante el cuerpo docente un trabajo final, (Defensa de Proyecto) condición esencial para el egreso.

El citado trabajo se desarrolla en el tercer y cuarto semestre, y consta de un diagnóstico con investigación de campo y el estudio y propuesta de técnicas y acciones que permitan potenciar los aspectos que la organización ha considerado estratégicos para una gestión exitosa.

Es de destacar que los estudiantes son instruidos especialmente en minimizar los tiempos de requerimiento hacia la organización objeto de estudio, y que la información obtenida es reservada al trabajo en el aula.

En particular estamos cursando en este año el tercer y cuarto semestre integrando un equipo de cuatro miembros, y solicitamos la posibilidad de desarrollar nuestro trabajo de tesis en el área que se nos indique de vuestra organización.

Desde ya agradecemos la atención y el apoyo que pueda brindar al desarrollo formativo de nuestro equipo de estudio, quedando a disposición para ampliar las características de la investigación a realizar.

Lo/a saludan atentamente.

Profesora
Monica Vitureira

Coordinador

Polo Educativo T
ANEP
D.G.E.T.P.Augusto Carris
Mag. Director

Para la elaboración del diagnóstico organizacional se llevó a cabo una primera entrevista con los responsables de la empresa. Durante dicha instancia se realizaron las siguientes preguntas

Entrevista

1. ¿En qué consiste su negocio?
2. ¿Cómo nació el negocio y cómo ha evolucionado?
3. ¿Qué vende? ¿Tienen productos destacados?
4. ¿Los artículos que comercializan son importados?
5. En caso de no tener disponible el artículo solicitado, ¿qué procedimiento siguen para importarlo y entregarlo al cliente?
6. ¿A qué tipo de clientes van dirigidos?
7. ¿Cómo retienen a los clientes?
8. ¿Qué necesidades satisfacen?

9. ¿Qué métodos de pago tienen?
10. ¿Cuáles son los valores y actitudes deseadas dentro de la empresa?
11. ¿Qué secciones o departamentos integran la empresa?
12. ¿Qué actividades y tareas se desarrollan en cada área?
13. ¿Quiénes las desarrollan?
14. ¿Cuál es la cantidad total de empleados?
15. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para las tareas?
16. ¿Tienen un manual de procedimientos para las tareas que realizan?
17. ¿Cuentan con algún sistema que mantenga actualizado el stock existente de cada artículo?
18. ¿Cuál es la forma de comunicación dentro de la empresa?

19. ¿Qué tipo de liderazgo predomina?

20. ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?

21. ¿Qué propósitos tiene la empresa? ¿Cuál es su razón de ser?

22. ¿Cuáles son sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo?

23. ¿Tienen objetivos por áreas?

24. ¿Qué desafíos enfrentan actualmente?

25. ¿Qué situación genera más insatisfacción o preocupación dentro del equipo hoy en día?

26. ¿Qué consecuencias visibles está teniendo ese problema?

27. ¿Qué pasaría si no se resuelve esta situación en el corto o mediano plazo?

28. ¿Qué tema o situación se repite como una barrera para avanzar?

29. ¿Qué coordinación existe entre las diferentes áreas?

30. ¿Qué tan participativo es el proceso de planificación?

31. ¿Cómo planifican y asignan las tareas diarias?

32. ¿Supervisan las tareas? ¿Cómo controlan o hacen seguimiento entre niveles?

Comentarios / opinión.

Respuestas Entrevista

1. Correas Prietos es una empresa uruguaya dedicada principalmente a la venta de correas industriales importadas y poleas adquiridas en plaza. El producto principal son las correas mientras que las poleas son complementarias de las mismas y tienen un menor margen de ganancia.
2. El negocio nació tras la experiencia adquirida en el rubro por el principal socio fundador quien junto a sus sobrinos Leonardo y Marcelo crearon Correas Prieto en el año 1997 siendo una sociedad comercial SA dividiendo la empresa en partes iguales.

El local con el que iniciaron la actividad está ubicado al lado del que funciona actualmente en la calle Larravide, durante el año 2002 pese a la crisis adquirieron un nuevo local en la calle Cerro Largo y el depósito en la calle Juanico.

La primera importación fue desde Corea mediante un contacto de Elino que en confianza le envió los productos a pagar de forma diferida, fueron esos primeros tres meses que el primer local que no está funcionamiento estaba vacío mientras esperaban la llegada de la importación.

Destacan que el crecimiento durante el 2000 lo sostuvieron en virtud de que contaban con fondos propios y no se financiaban con bancos.

3. Se dirigen a empresas de plaza o ventas al mostrador. Uno de sus mejores clientes es SAMAN, el cual los acompaña desde el inicio. Hay 4 importadores en el país pero ninguno se dedica puntualmente a correas, por lo tanto no hay mucha competencia en el mercado.
4. Si, son importados a excepción de las poleas que son compradas en plaza.
5. Cuando el cliente busca una correas que no tienen disponible en el local toman nota en un cuaderno y siempre que su proveedor tenga posibilidad lo importan

en su próximo pedido. Además si surge una urgencia al conocer el oficio pueden adaptar otras correas a la solicitada.

Para importar es necesario solicitar un mínimo de 70 correas en sus diferentes modelos.

La conservación del stock debe ser sin exposición al sol o a la intemperie.

6. Trabajan en los rubros automotriz, agrícola, doméstico y principalmente Industrial.
7. Retienen a los clientes debido a la buena atención y a la capacidad de responder ante urgencias y emergencias siendo esta su principal fortaleza.
8. La necesidades que satisfacen es el valor que genera en el cliente al adquirir el producto que necesita para continuar con sus actividades eficientemente.
9. Los métodos de pagos son: efectivo, débito, crédito propio a 30 o 45 días.
Actualmente tienen una lista de morosos a los cuales no se les vuelve a dar crédito.
10. Los valores apreciados en los empleados son la honestidad, compromiso con la empresa y responsable con los clientes, comentan que “los empleados están bien”.

Las actitudes deseadas son lograr que los empleados tengan iniciativa ante las tareas y fomentar el buen ambiente laboral.

11. No existe división de áreas y departamentos, tampoco tareas definidas.
12. Ventas: atención al mostrador y telefónica, facturación y reposición de stock.
Administrativos: gestión de cobro de morosos, cotizaciones de clientes, pedidos de importación, reposición y control de stock así como también la confección de remitos para abastecer los locales.
13. Son dos locales. En el cual están los vendedores, encargado (dueño), administrativa, personal de limpieza, a excepción de un local que cuenta con cadete.
14. En total son nueve empleados. Brian, Natalia, Leonardo, la chica de limpieza, Marcelo, Pablo, Nestor, Leandro y Pamela.
15. Utilizan un sistema informático integral que gestiona ventas, precios, stock y balances.
16. No cuentan con manual de procedimientos.

17. El programa que utilizan contiene todo lo necesario, y además toman nota de quejas, pedidos y cualquier situación cotidiana del día a día la registran ahí.

18. Se comunican principalmente de forma informal mediante un grupo de WhatsApp o diálogo directo.

19. No hay una clara definición de liderazgo, y quien debe cumplir con ese rol no lo realiza.

20. FODA.

Fortaleza:

Atención personalizada al cliente.

Stock de productos amplios.

Experiencia y conocimiento del rubro.

Oportunidades:

Poca competencia directa.

Adaptación al cambio tecnológico y del mercado.

Debilidades:

Comunicación interna inadecuada.

Falta de liderazgo y asignación de roles.

Desmotivación del personal.

Desorganización interna.

Amenazas:

Pocos proveedores.

Retrasos en la importación.

21. Satisfacer necesidades específicas del mercado mediante soluciones adaptadas y productos de calidad.

22. Corto plazo: Finalizar importaciones pendientes.

Mediano plazo: Sostener o incrementar las ventas.

Largo plazo: Mantenerse vigente, profesionalizar la gestión.

23. No, no tienen definido ningún tipo de objetivo.

24. Desafíos actuales:

Mejorar comunicación interna.

Consolidar liderazgo.

Coordinar eficazmente tareas y planificación.

25. El mayor desafío actual es el liderazgo y la comunicación, que generan desorganización e impiden el crecimiento estructural.

La falta de planificación y coordinación podría derivar en pérdida de eficiencia y estancamiento.

26. La empresa genera ganancias por lo cual los posiciona en una organización rentable, por lo tanto esto genera estancamiento acompañado de la desmotivación de todos los integrantes.

27. No tienen claras las consecuencias de no resolver los problemas actuales que ya se vienen presentando desde hace un tiempo.

28. El no contar con una figura de líder que no delega tareas impide el enriquecimiento de las tareas y el crecimiento organizacional.

29. Los dueños realizan esporádicamente reuniones pero de estas no son partícipes los empleados ni se les comunica lo tratado en la reunión. Los puntos a tratar en las reuniones son superficiales pero no dejan de ser importantes como por ejemplo la rentabilidad de la empresa.

30. Principalmente no tiene planificación, las dificultades que surgen se solucionan en el momento sin ningún tipo de previsión.

31. No hay tareas asignadas por lo tanto no existen planificaciones y se solucionan problemas en el momento.

32. No hay control ni seguimiento sobre los empleados.

Encuesta

1. ¿Consideran que cada puesto tiene definidas sus funciones y responsabilidades sin superposiciones?
2. ¿Las decisiones operativas se toman en los niveles adecuados o deben intervenir ustedes con frecuencia?
3. ¿Han detectado problemas de coordinación o comunicación entre áreas que afecten la operativa de la empresa?
4. ¿Consideran que cada área o puesto tiene funciones y responsabilidades claramente definidas, sin superposiciones ni vacíos?
5. ¿Han detectado situaciones en las que dos personas o áreas realizan la misma tarea o ninguna asume cierta responsabilidad?
6. ¿Estos problemas (si existen) han afectado la coordinación o la eficiencia operativa de la empresa?

7. ¿Consideran que cada empleado tiene claro quién es su jefe directo y de quién debe recibir instrucciones?
8. ¿Han notado falta de liderazgo y falta de instrucciones concretas?
9. Si la respuesta anterior es sí, ¿creen que esta posible confusión afecta la motivación o el compromiso del personal?
10. ¿Con qué frecuencia deben intervenir personalmente para autorizar decisiones operativas o rutinarias?
11. ¿Creen que los locales tienen autonomía suficiente para resolver problemas diarios sin consultarlos?
12. ¿Consideran que la información importante circula completa y a tiempo entre las distintas áreas de la empresa?
13. ¿Creen que los problemas de comunicación interna afectan la coordinación o la toma de decisiones, y consideran que las ideas o aportes del personal son tenidos en cuenta como un valor para la empresa?

14. ¿Han detectado casos en los que se perdió o distorsionó información clave al pasar de un sector a otro?
15. ¿Considera que modificar la estructura organizativa actual podría aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa?
16. ¿Está dispuesto a implementar cambios en la estructura organizativa si se demuestra que mejorarían la eficiencia?
17. ¿Cree que la actual estructura organizativa limita la capacidad de la empresa para ser más eficiente?
18. ¿Considera que los roles y responsabilidades dentro de la organización están claramente definidos para cada puesto?
19. ¿Cree que la falta de procedimientos estandarizados provoca errores en las operaciones diarias?
20. ¿Está de acuerdo en que la existencia de procedimientos formales facilitaría la supervisión y el control en la organización?

21. ¿Percibe que la ausencia de lineamientos claros genera confusión, superposición de tareas o vacíos en la ejecución de funciones?
22. ¿Considera necesario implementar procedimientos estandarizados para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados por la empresa?
23. ¿Considera que implementar una bitácora en la que se puedan registrar la operativa diaria, incidencias y sugerencias de los empleados contribuiría a mejorar la eficiencia de las tareas? En caso afirmativo, ¿qué tipo de información considera que debería anotarse en ella?
24. ¿Cree que un proceso en el que se registren las correas solicitadas o los pedidos próximos ayudaría a organizar mejor las tareas y a reducir olvidos en la gestión de materiales?
25. ¿Está de acuerdo en que un registro de tareas que indique quién la realiza y quién la supervisa permitiría un mejor control de la ejecución y seguimiento de las actividades?
26. ¿Considera que un documento comparativo de ventas, detallando qué productos se venden, qué cantidades y cuáles no se venden, sería útil para planificar y

controlar futuros pedidos?

27. ¿Cree que estos registros y documentos podrían integrarse a los procesos actuales sin generar complicaciones adicionales en la operativa diaria?

Comentarios

Respuestas Encuesta

1. No
2. La mayoría de las veces interviene el encargado de local
3. Si
4. No
5. No
6. No
7. Si



8. Si

9. Si

10. A veces

11. Si

12. Si

13. Alguna vez puede pasar que la falta de comunicación afecte pero en cosas puntuales, no es común. Si las ideas o aportes del personal son tenidos en cuenta y si suman a la ruina se implementa (pero no sucede tan seguido)

14. Si se hace verbal la información puede pasar.

15. Si

16. Si

17. Tal vez

18. Si

19. Podría ser pero mas allá de no existir dichos procedimientos es bastante rutinaria la operación diaria

20. Tal vez

21. Si

22. Sí

23. Si

24. Si, de hecho se hace pero en cuaderno

25. No cambia el supervisor, siempre es el mismo, el encargado de cada local pero si ayudaría quizás al control de la ejecución y seguimiento de las actividades

26. Eso ya lo hace el programa que tenemos

27. Si, sería probar y ver como funcionan