

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ



Modalidad De Titulación:

Sistematización de experiencia

Título:

Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta

Autor:

Moran Chica Katherine Mariana

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Tutora:

Ing. Paola Estefanía Balseca Macías, Mg.

Manta, Manabí, Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio, **Carrera de Administración de Empresas** de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Morán Chica Katherine Mariana**, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025-2016, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto de titulación, bajo la modalidad de **Sistematización de Experiencia** es "**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROUSHA DE MANTA**".

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 25 de julio de 2025.

Lo certifico,



Ing. Paola Estefanía Balseca Macías, Mg.

Docente Tutora

Área: Ciencias Administrativas, Contables y Comercio



S14-MORAN CHICA KATHERINE MARIANA-SISTEMATIZACIOI IIIIÉN DE EXPERIENCIA 02-06-2025-SUGERENCIA



Nombre del documento: S14-MORAN CHICA KATHERINE MARIANA-SISTEMATIZACIOI IIIIÉN DE EXPERIENCIA 02-06-2025-SUGERENCIA .docx
ID del documento: 6c674ea990af67088ae204f451421ca48b529d95
Tamaño del documento original: 3,96 MB

Depositante: PAOLA BALSECA MACIAS
Fecha de depósito: 25/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/7/2025

Número de palabras: 15.252
Número de caracteres: 103.499

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dspace.udla.edu.ec Plan de negocio para la creación de una empresa product... 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (102 palabras)
2	dspace.ups.edu.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (54 palabras)
3	Documento de otro usuario #44c60a Viene de de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (48 palabras)
4	doi.org	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (44 palabras)
5	hdl.handle.net Diseño organizacional y desarrollo de las Mypes del sector textil ...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

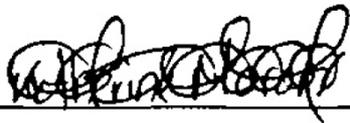
N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dialnet.unirioja.es	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
2	economipedia.com ¿Qué es la misión, visión y valores de una empresa?	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
3	tesis_12_diciembre Nancy.docx tesis_12_diciembre Nancy #47c9b1 Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
4	www.academia.edu (PDF) PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COME...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
5	Documento de otro usuario #b2268f Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter_Garzón_landazuri_FINAL.pdf
- <https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/09986725-bf8a-4ff6-9c52-9971297688da/content>
- <https://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/13186/1/UDLA-EC-TINI-2020-44.pdf>
- <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100068&script=sci_arttext&tlng=pt

Declaración de Autoría

Yo, Katherine Mariana Moran Chica con cédula de identidad **N°0931428049**, declaro que el presente trabajo de titulación: "**Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta**" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

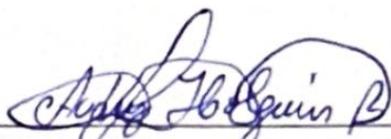


Moran Chica Katherine Mariana
C.I.: 0931428049
E-mail: mari12katherine@gmail.com
Telf: 0962698738

APROBACIÓN DEL TRABAJO

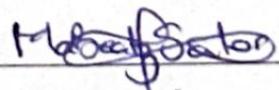
Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema: “Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta”, elaborado por la egresada Moran Chica Katherine Mariana, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Por constancias firman:



Presidente del tribunal

Ing. Holguin Briones Audrey Jacqueline



Miembro del tribunal

Ing. Santos Vélez María Beatriz



Miembro del tribunal

Ing. Guadamud Vera Jessica Geoconda

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser siempre mi guía, mi luz en los momentos de oscuridad y la fuerza que me ha sostenido en el camino. A mi mamá, por ser mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y valentía; gracias por tu apoyo incondicional y por enseñarme a nunca rendirme. A mi hermana, mi cómplice de vida, por tu cariño, tu compañía y por estar siempre a mi lado. A mis abuelos, por sus enseñanzas, su sabiduría y el amor que han dejado grabado en mi corazón; en especial a mi abuela, que desde el cielo me acompaña con una luz que nunca se apaga. A mi novio, por tu paciencia, tu comprensión y por ser mi apoyo constante; tu amor ha sido una fuerza inmensa que me ha sostenido en los momentos más difíciles. Y a todas las personas que han creído en mí, que me han acompañado y han estado presentes en los momentos más importantes, les agradezco con el alma. Este título también es parte de ustedes.

- *Katherine Moran*

Reconocimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi luz en los momentos de dificultad; sin Su presencia y Su amor, no habría tenido la sabiduría ni la paz para seguir adelante. A Él le entrego cada logro y todo mi agradecimiento. A mi familia, gracias por su amor incondicional, por creer en mí incluso en los momentos de duda y por acompañarme con su cariño a lo largo de este proceso; a mi madre y mi hermana, que han sido mi pilar, a mis abuelos por sus valiosas enseñanzas de vida, y a mi abuela, que desde el cielo me acompaña con su amor eterno. A mis profesores, Xavier Vélez y Paola Balseca, por su dedicación, paciencia y compromiso; gracias por compartir sus conocimientos, por guiarme con responsabilidad y por sembrar en mí el deseo constante de aprender y superarme. A mi novio, por su amor, comprensión, apoyo constante y por su presencia incondicional en cada etapa de este camino; gracias por estar a mi lado y ser una parte tan importante en mi vida. A la familia de mi novio, por recibirme con cariño, por sus palabras de aliento y por brindarme un apoyo que valoro profundamente. Y a todas las personas que, de una u otra forma, han estado presentes en este proceso, gracias de corazón. Este logro no solo es mío, también es parte de ustedes.

- *Katherine Moran*

Resumen

La presente sistematización de experiencia abordó los desafíos operativos y estructurales de la empresa de moda Rousha de Manta, una PYME con siete años de trayectoria en el mercado local, cuyo crecimiento y eficiencia se veían limitados por la carencia de una estructura organizacional formal. Este escenario la situaba en una posición vulnerable frente a la competencia de grandes industrias y a desafíos internos propios de su expansión. El objetivo principal del estudio fue proponer un diseño organizacional para la empresa, con el fin de mejorar sus actividades empresariales de manera eficiente. Para ello, se aplicó una metodología con un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptiva-propositiva. La recolección de datos se llevó a cabo mediante técnicas como entrevistas en profundidad a la fundadora y colaboradores, fichas de observación directa de los procesos en tienda y taller, y el uso de herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Los resultados del diagnóstico revelaron una alta centralización en la toma de decisiones, procesos operativos no estandarizados y una necesidad imperante de formalizar roles y jerarquías. En respuesta, se diseñó una estructura organizacional funcional, materializada en un organigrama, un mapa de macro-procesos y manuales de perfiles de cargo. El estudio concluyó que la implementación de esta estructura formal era fundamental para que Rousha de Manta pudiera optimizar sus recursos, mejorar la coordinación interna, fortalecer su propuesta de valor y consolidar su posición competitiva para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Palabras clave:

Diseño Organizacional

Estructura Organizacional

PYMES

Industria Textil

Plan de Mejora

Abstract

This experience review addressed the operational and structural challenges of the Rousha fashion company in Manta, an SME with seven years of experience in the local market. Its growth and efficiency were limited by the lack of a formal organizational structure. This situation placed it in a vulnerable position in the face of competition from larger industries and the internal challenges inherent to its expansion. The main objective of the study was to propose an organizational design for the company, aiming to efficiently improve its business activities. To this end, a methodology with a qualitative approach and descriptive-propositional research was applied. Data collection was carried out using techniques such as in-depth interviews with the founder and collaborators, direct observation sheets of store and workshop processes, and the use of strategic diagnostic tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and SWOT analysis. The results of the diagnosis revealed a high level of centralization in decision-making, non-standardized operational processes, and a pressing need to formalize roles and hierarchies. In response, a functional organizational structure was designed, embodied in an organizational chart, a macro-process map, and job profile manuals. The study concluded that implementing this formal structure was essential for Rousha de Manta to optimize its resources, improve internal coordination, strengthen its value proposition, and consolidate its competitive position to ensure long-term sustainability and growth.

Keywords:

Organizational Design

Organizational Structure

SMEs

Textile Industry

Improvement Plan

Índice de contenidos

1.	Introducción.....	5
2.	Planteamiento del problema	10
3.	Marco teórico	11
3.1.	Administración estratégica	11
3.1.1.	Diseño organizacional	12
3.1.2.	Tipos de diseños organizacionales	13
3.1.3.	Importancia del diseño organizacional para las empresas	14
3.1.4.	Identidad organizacional	14
3.1.5.	Valores y cultura empresarial	15
3.1.6.	Herramientas de Diagnostico Organizacional	15
4.	Metodología de la sistematización de experiencia	16
4.1.	Paradigma de de la sistematización de experiencia.....	16
4.2.	Enfoque de la sistematización de experiencia.....	17
4.3.	Métodos de la sistematización de experiencia	17
4.4.	Tipo de la sistematización de experiencia	18
4.5.	Diseño de la sistematización de experiencia	18
4.6.	Alcance de la sistematización de experiencia	19
4.7.	Fases y Técnicas de la sistematización de experiencia	19
5.	Desarrollo de la propuesta.....	22
5.1.	Título	22
5.2.	Datos informativos de la empresa.....	22
5.3.	Justificación.....	23
5.4.	Objetivos	24
5.4.1.	Objetivo general.....	24
5.4.2.	Objetivo especificos	24
5.5.	Resumen de datos recolectados	24
5.6.	Procesamiento de datos y análisis.....	25
5.7.	Propuesta de mejora	25
6.	Conclusiones	41

7. Recomendaciones	42
8. Bibliografía.....	42
9. Anexos	44
9.1. Anexo 1. Levantamiento de información primaria.....	44
9.2. Anexo 2. Entrevista	48
9.3. Fichas de observación	55
Anexo 3. Fichas de observación	56
9.4. Empresa Rousha de Manta	60

Índice de tablas

Tabla 1. Etapas de la administración estratégica	11
Tabla 2. Tipos de diseños organizacionales.....	13
Tabla 3. Estructura del Análisis FODA	16
Tabla 4. <i>Fases y técnicas de la sistematización de experiencia</i>	19
Tabla 5. <i>Análisis macroentorno</i>	25
Tabla 6. <i>Análisis FODA</i>	30
Tabla 7. <i>Catálogo de procesos</i>	32
Tabla 8. <i>Diseño de cargos y perfiles profesionales</i>	35
Tabla 9. <i>Manual de perfil de cargo personal de corte</i>	36
Tabla 10. <i>Manual de perfil de cargo de confección</i>	37
Tabla 11. <i>Manual de perfil de cargo marketing</i>	37
Tabla 12. <i>Manual de perfil de cargo de ventas</i>	38
Tabla 13. <i>Entrevista</i>	48

Índice de figuras

Figura 1. La empresa Rousha de Manta	60
Figura 2. Artículos de la empresa Rousha de Manta	61
Figura 3. Empresa Rousha de Manta.....	62
Figura 4. Artículos y diseños de la empresa Rousha de Manta	63
Figura 5. <i>Logo de la empresa Rousha de Manta</i>	64
Figura 6. Productos y artículos.....	64
Figura 7. <i>Entrevistas</i>	65
Figura 8. <i>Entrevista a los colaboradores</i>	65
Figura 9. <i>Sistematización de experiencia</i>	66
Figura 10. <i>Levantamiento de información</i>	66
Figura 11. <i>Telas de Rousha de Manta</i>	67
Figura 12. <i>Modelos confeccionados y por confeccionar</i>	67
Figura 13. <i>Taller de confección de modelos</i>	68
Figura 14. <i>Maquinas del taller de Rousha de Manta</i>	68

1. Introducción

En el ámbito empresarial contemporáneo, la capacidad de una organización para prosperar y consolidarse depende críticamente de su estructura interna y su adaptabilidad a las exigencias del mercado. Este contexto, caracterizado por la globalización, los rápidos avances tecnológicos y las cambiantes expectativas de los consumidores, compele a las empresas, sin importar su tamaño o sector, a reinventarse constantemente para mantener su relevancia y asegurar la sostenibilidad. La lucha por captar y fidelizar clientes se intensifica, requiriendo estrategias innovadoras, eficiencia operativa y una clara ventaja competitiva (Garcias et al., 2019).

En este exigente contexto se sitúa la empresa Rousha de Manta, un emprendimiento dedicado al diseño, producción y distribución de prendas de vestir que, a pesar de su enfoque en la diferenciación y el desarrollo personal, enfrenta desafíos significativos. A esto se suma la dificultad para encontrar artesanos calificados y la falta de programas de capacitación específicos en el sector, lo que complica el mantenimiento de altos estándares de calidad y la atracción de talento. Además, existe una preocupación latente por la posibilidad de plagio de sus diseños, aunque se confía en la autenticidad de la marca.

Esta conjunción de factores subraya la necesidad imperiosa de optimizar las operaciones y fortalecer la estructura interna de la empresa Rousha de Manta. Por lo tanto, el presente trabajo de titulación se centra en abordar la siguiente pregunta: ¿Qué diseño organizacional permitiría a la empresa Rousha de Manta optimizar la eficiencia de sus actividades empresariales para mejorar su respuesta a la competencia, la gestión del talento y la protección de sus creaciones?

Para abordar la problemática identificada y aprovechar las oportunidades de mejora, esta investigación persigue un objetivo general: Proponer un diseño organizacional para la empresa Rousha de Manta, con el propósito de mejorar sus actividades empresariales de manera eficiente. Para alcanzar este fin principal, se han establecido tres objetivos específicos que guiarán el desarrollo del estudio: primero, construir los elementos estructurales necesarios con el propósito de definir la funcionalidad operativa de la empresa Rousha de Manta; segundo, diseñar una estructura organizacional concreta, con la finalidad de definir los roles, las responsabilidades y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa; y tercero, analizar los entornos internos y externos que influyen en la empresa Rousha de Manta, mediante el uso de herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis FODA y PESTEL.

La metodología de esta sistematización de experiencia adopta un enfoque cualitativo, bajo un paradigma interpretativo, que se implementará con el objetivo de entender la realidad organizacional de la empresa Rousha de Manta a través de las vivencias y significados subjetivos que sus propios participantes le confieren. Para lograrlo, se emplearán técnicas inductivas, analíticas y sintéticas, que contribuirán a crear entendimientos, analizar las conexiones entre los procesos internos e incorporar los descubrimientos en una propuesta final.

Además, desde un punto de vista administrativo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter como técnica de diagnóstico, un instrumento analítico que se empleará para analizar la estructura competitiva de la industria de la moda local, lo que facilitará la identificación, valoración y reducción de los riesgos presentes y así alinear la propuesta de mejora con las presiones del ambiente. Este estudio de Porter facilitará la comprensión de cómo las fuerzas competitivas (competidores actuales, riesgo de competidores emergentes, influencia en la negociación de clientes y proveedores, y riesgo de productos alternativos) afectan la rentabilidad de la empresa.

El tipo de investigación para la presente sistematización se da de carácter descriptivo-propositivo, puesto que inicialmente se detallará la condición actual de la compañía y basándose en el análisis, se sugerirán mejoras estructurales. Con un enfoque no experimental y de corte transversal, se examinará a la compañía en su entorno natural, en un instante singular para obtener un análisis de su situación actual sin alterar variables.

La sistematización es descriptivo-correlacional, especificando las particularidades de la compañía y analizando las conexiones entre factores como su organización, eficacia y las percepciones del personal. Se utilizará la entrevista como método principal, utilizando un cuestionario estructurado dirigido a la dueña y un colaborador de la empresa Rousha de Manta, con el objetivo de recoger sus puntos de vista en profundidad, además de un registro de campo para las observaciones. Para esta sistematización, se tomarán en cuenta todos los miembros de la empresa Rousha de Manta.

Esta sistematización busca generar una propuesta de diseño organizacional práctica y adecuada para Rousha de Manta. Se anticipa que la implementación de este diseño optimizará los procesos de producción de la empresa, resultando en un uso más eficiente de recursos y tiempo. Además, se espera que la calidad de los productos y servicios mejore gracias a la especialización de roles y una mejor coordinación entre departamentos. Una clara definición de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad promoverá una comunicación interna más fluida y una toma de decisiones más rápida e informada. A largo plazo, se proyecta que este nuevo diseño organizacional, mejorará la competitividad de Rousha de Manta frente a grandes empresas, facilitará su adaptación a los cambios del mercado y contribuirá a su crecimiento sostenible y consolidación en el sector.

La presente sistematización de experiencia surge por la necesidad de abordar los desafíos que enfrenta la industria del diseño y confección, como la empresa Rousha de Manta, una pyme, dedicada al diseño, producción y distribución de prendas de vestir. En un mercado caracterizado por la globalización, avances tecnológicos y cambiantes expectativas de los consumidores, las entres deben reinventarse para mantener su relevancia. El desarrollo de la presente sistematización de experiencia, se da con base a la necesidad de perfeccionar los diseños estructurales y organizacionales; permitiendo que se cumpla la optimización de la estructura

interna, para la eficiencia operativa y la sostenibilidad; generando interés tanto teórico, al aplicar conceptos de diseño organizacional, como práctico, al proponer soluciones concretas para una empresa real. La viabilidad de esta sistematización se sustenta en el acceso a la empresa y la aplicabilidad de los hallazgos.

Trabajos que anteceden el presente informe, resaltan la importancia de una gestión estructurada en el sector textil.

Pereira (2020) en el desarrollo de su trabajo de titulación de pregrado titulado: "Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de camisas de vestir para hombres, con tela a base de PET reciclado importado de España, en la ciudad de Quito - Ecuador"; cuyo principal objetivo fue: determinar la factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de camisas de vestir para hombres a base de tela de PET reciclado importado de España ubicada en la ciudad de Quito. La metodología incluyó las cinco fuerzas de Porter para el entorno externo; para el análisis del cliente, se realizó una investigación con enfoque mixto: cualitativa (entrevistas a expertos y un grupo focal) y cuantitativa (50 encuestas), utilizando el modelo Van Westendorf para la fijación de precios; y una evaluación financiera con VAN, TIR y período de recuperación. Los hallazgos principales indicaron que más del 50% del mercado meta estaba dispuesto a comprar camisas de material reciclado PET, con un precio óptimo de USD 50.00; el producto se definió con una mezcla de 60% poliéster reciclado y 40% algodón orgánico; y el análisis financiero mostró una inversión inicial de USD 38,520.00, una TIR del 24.26% y un período de recuperación de 3.8 años. Las conclusiones confirman la factibilidad del proyecto "Eco Camisas", identificando una oportunidad de mercado de 57,141 personas en Quito interesadas en productos ecológicos y a la moda, y validando la viabilidad financiera y operativa de la propuesta.

De igual manera, Espinoza (2022) presentó la tesis de maestría titulada "Desarrollo del modelo de gestión para mejorar los procesos productivos y administrativos de talleres de confección en el contexto ecuatoriano"; el objetivo general de esta investigación fue desarrollar un modelo de gestión que mejore la eficiencia, productividad y rentabilidad en los talleres de confección ecuatorianos mediante una adecuada gestión documental y el uso de métodos, técnicas y estrategias industriales. La metodología consistió en una investigación descriptiva y analítica con un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), utilizando una revisión de literatura relevante, encuestas a 30 personas de la empresa textil Editorial Don Bosco y entrevistas a expertos, aplicando una metodología por procesos para las áreas de producción y administración. Los resultados de la encuesta evidenciaron que, si bien el 91% indicó la existencia de procesos formales, las áreas de producción (30%) y administración (27%) presentaban los mayores problemas, con cuellos de botella principales en la falta de competencia del personal (40%) y desabastecimiento de materiales (35%), y dificultades derivadas de la falta de capacitación (40%). La propuesta se basó en seis etapas para la implementación de la gestión por procesos, y su evaluación (simulada o posterior a una intervención) mostró mejoras en ventas, cumplimiento de

pedidos, gestión interna y clima laboral. Las conclusiones resaltan que los modelos de gestión por procesos pueden generar cambios profundos y positivos en la industria textil, mejorando la productividad y la calidad.

Por su parte, Yperty (2024) realizó el trabajo de titulación en formato de artículo académico, titulado: "Análisis de la productividad en el sector textil de la ciudad de Guayaquil". El objetivo principal fue analizar la productividad en dicho sector, comprendiendo su situación actual, identificando factores influyentes y proponiendo estrategias para optimizar la eficiencia operativa. Se empleó una investigación descriptiva con análisis documental y un enfoque cualitativo, aplicando un cuestionario a 8 gerentes y propietarios de PYMES textiles de Guayaquil para conocer su percepción sobre productividad y competitividad. Los resultados de las entrevistas indicaron que la situación actual es crítica, con productividad decreciente y fuerte competencia global; los expertos sugirieron mejorar internamente la capacitación del personal, la inversión tecnológica y la calidad del producto, y a nivel de políticas públicas, recomendaron la reducción de impuestos, control del contrabando y mayor seguridad. Las conclusiones señalan que las PYMES del sector textil presentan desventajas frente a la competencia global y deben fortalecerse mediante innovación tecnológica, capacitación y mejora en costos de producción, enfatizando la urgencia de restaurar la seguridad en la sociedad ecuatoriana para fomentar la productividad y competitividad.

Por otro lado, Jurado (2019) presentó la tesis de maestría "Diseño organizacional y desarrollo de las MYPES del sector textil confecciones del distrito de Huancayo". El propósito principal fue estudiar la relación entre el diseño organizacional y el desarrollo empresarial en las MYPES de dicho sector y distrito, para definir cómo se interrelacionan estas dos variables. La investigación utilizó el método científico, con datos primarios obtenidos de una encuesta aplicada entre agosto y octubre de 2018 a una muestra de 212 MYPES (entrevistando a dueños/gerentes y un colaborador por empresa), y se realizó un análisis correlacional utilizando el coeficiente Rho de Spearman. Los hallazgos indicaron una relación moderada y positiva ($Rho = 0,638$) entre el diseño organizacional y el desarrollo empresarial; también se encontraron correlaciones positivas considerables entre las dimensiones del diseño organizacional (Toma de decisiones estratégica $r_s = 0,563$; Estructura Orgánica $r_s = 0,509$; y Liderazgo $r_s = 0,516$) y el desarrollo empresarial. Se observó que las MYPES tenían una alta planificación a corto plazo pero deficiencias en la gestión de recursos externos e internos, y un liderazgo presente pero no plenamente desarrollado. Las conclusiones establecen que existe una influencia positiva y significativa del Diseño Organizacional en el Desarrollo Empresarial de las MYPES estudiadas, y lo mismo para sus dimensiones específicas, sugiriendo la necesidad de capacitación para mejorar la percepción y gestión de estas variables por parte de los empresarios y políticas estatales de apoyo a la producción.

De acuerdo con Zambrano et al. (2020) presentaron la investigación titulada "Implementación de un modelo de gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado", un artículo científico publicado en diciembre de 2020 por la Universidad Técnica de Machala. Este estudio tuvo como objetivo principal definir la propuesta de implementación de un modelo de gestión para Almacenes Coronado, una empresa textil artesanal en Machala, Ecuador, con el fin de ofrecer un producto y servicio que satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes e impulse la comercialización y confección de textiles. La metodología empleada incluyó la aplicación del método inductivo-deductivo, descriptivo, exploratorio y de campo, con recolección de datos mediante guías de observación y entrevistas, además del uso del modelo SERVQUAL y el enfoque Six Sigma (DMAIC). Entre los hallazgos, la guía de observación reveló un desorden en los procesos de comercialización y confección, falta de estandarización, personal desmotivado y un ambiente laboral deficiente en almacenes Coronado; el análisis SERVQUAL indicó la necesidad de fidelizar clientes y mejorar la capacitación del personal. Las conclusiones del estudio señalan que Almacenes Coronado presentaba inconvenientes en el clima laboral y baja capacitación del talento humano, recomendando invertir en capacitación, ampliar la gama de productos y aplicar herramientas de Six Sigma para optimizar recursos.

Por último, Ruppel & Borlandelli (2020) publicaron el artículo "Diseño e innovación en el interior de unidades productivas textiles. caso de estudio empresa PyMe del sector textil e indumentaria de la ciudad de Mar del Plata". El objetivo de esta investigación fue: desarrollar mediante un caso de estudio de una empresa textil en Mar del Plata, cómo el diseño impacta de manera holística su estructura productiva, organizacional y comunicacional. Para ello, se utilizó como metodología la herramienta CEDIS (certificación de diseño sustentable), basada en la rueda estratégica del D4S de Van Hemel, realizando un análisis cualitativo en dimensiones como selección de materiales, optimización de la producción, RSE y comunicación, a través de visitas y consultorías en la empresa seleccionada. Los resultados mostraron que la empresa implementaba estrategias como el reciclado de hilados, optimización de tizadas y clasificación de residuos, aunque se identificaron oportunidades de mejora en la trazabilidad de proveedores y la comunicación de sus acciones de sustentabilidad. El estudio concluye que estas experiencias de consultoría son útiles para definir el rol del diseño en la generación de estrategias de sustentabilidad y valor agregado, y para entender cómo la disciplina resuelve problemas reales en escenarios locales complejos, resaltando la importancia de la colaboración entre empresas, universidad y gobierno (Triple Hélice) para el desarrollo regional.

Toda vez que se ha detallado los antecedentes de la presente sistematización; se justifica la realización de la misma, porque la empresa Rousha de Manta, tras siete años de trayectoria y una notable diversificación de su oferta que incluye uniformes empresariales, la línea resortwear, planners personalizados y trajes de baño a medida enfrenta desafíos inherentes a su crecimiento. Toda la producción se realiza en la ciudad de Manta con artesanas locales, y la comercialización se efectúa a través de un punto físico y su página web; a través del presente estudio, se busca

proponer un diseño organizacional para la empresa Rousha de Manta, con el propósito de mejorar sus actividades empresariales de manera eficiente. La implementación de un diseño organizacional es fundamental para definir claramente responsabilidades, roles y jerarquías.

Los propósitos específicos incluyen establecer una estructura que facilite la coordinación entre las áreas de diseño, producción y distribución; para así, optimizar los procesos. Se espera que una estructura organizacional sólida permita a la empresa Rousha de Manta gestionar mejor sus recursos, lograr una comunicación más fluida y facilitar una toma de decisiones más ágil y eficaz.

La empresa Rousha de Manta ha experimentado limitaciones por la falta de una estructura organizacional formal; estas incluyen dificultades para mantener la eficiencia y coordinación ante el crecimiento y la diversificación de productos y canales de venta. La ausencia de una definición clara de responsabilidades, roles y jerarquías puede obstaculizar la optimización de procesos. Además, la empresa enfrenta la creciente competencia de grandes industrias que ofrecen precios más bajos, la escasez de artesanos calificados y la falta de programas de capacitación, lo que complica mantener altos estándares de calidad. La preocupación por el plagio de diseños también es una circunstancia relevante. Estos factores subrayan la necesidad de optimizar operaciones y fortalecer la estructura interna.

Para la presente Sistematización de Experiencia se planteó como objetivo general: Proponer un diseño organizacional para la empresa Rousha de Manta, con el propósito de mejorar sus actividades empresariales de manera eficiente. Para el desarrollo de este objetivo se determinaron los siguientes objetivos específicos: Analizar los entornos internos y externos que influyen en la empresa Rousha de Manta, mediante el uso de herramientas de análisis FODA y PESTEL; Diseñar una estructura organizacional, con la finalidad de definir los roles, las responsabilidades y relaciones jerárquicas de la empresa Rousha de Manta; Construir herramientas administrativas, con el propósito de definir la funcionalidad de la empresa Rousha de Manta.

2. Planteamiento del problema

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la capacidad de un emprendimiento para crecer y desarrollarse depende en gran medida de su habilidad para atraer, satisfacer y retener clientes. Las empresas, sin importar su tamaño o sector, se enfrentan a un panorama en constante evolución donde la innovación, la eficiencia y la adaptabilidad son claves para la supervivencia. La globalización, el avance tecnológico y las cambiantes demandas de los consumidores obligan a las organizaciones a reinventarse continuamente para destacar en un mercado saturado. La lucha por captar la atención del cliente, fidelizarlo y obtener una ventaja competitiva se vuelve cada vez más feroz, exigiendo a las empresas estrategias audaces y una búsqueda constante de la excelencia (Vargas & Uttermann, 2020).

En este contexto, la empresa Rousha de Manta, a pesar de su dedicación al desarrollo personal y la diferenciación de su visión, se enfrenta a un conjunto de desafíos que podrían debilitar su crecimiento y posición en el mercado. La creciente competencia de grandes industrias como EtaFashion y Almacenes De Prati, que ofrecen productos a precios significativamente más bajos, representa una amenaza considerable. Esta situación se ve agravada por la escasez de artesanos calificados y la falta de capacitación y educación en el sector, lo que dificulta la búsqueda de talento y el mantenimiento de altos estándares de calidad. Además, la posibilidad de que competidores intenten plagiar o copiar las ideas de la empresa Rousha de Manta, aunque se confía en la autenticidad y la visión única de la empresa, plantea una preocupación latente. Ante estos desafíos, surge la necesidad de optimizar las operaciones y fortalecer la estructura interna de Rousha para asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. En este contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo puede la empresa Rousha de Manta mejorar sus actividades empresariales para afrontar la competencia, la escasez de talento y las posibles amenazas de plagio, asegurando así su crecimiento y consolidación en el mercado?

3. Marco teórico

3.1. Administración estratégica

De acuerdo con Calderon & Aranibar (2020) la administración estratégica es un proceso que busca alcanzar rendimientos superiores al promedio y competitividad global en las empresas. Implica la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) con un enfoque en la minimización de riesgos y la búsqueda de la ventaja competitiva. Para lograrlo, se requiere un liderazgo estratégico, preferiblemente de estilo transformacional, que inspire, motive y fomente la participación activa de los colaboradores en la generación e implementación de estrategias innovadoras. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, el estímulo intelectual y la consideración individual, facilita la alineación de los objetivos personales con los organizacionales, creando un ambiente propicio para el crecimiento, la innovación y el logro de la ventaja competitiva en un mercado globalizado.

Según Paredes (2023) define a la administración estratégica como un proceso dinámico e integral que busca asegurar el éxito a largo plazo de una organización. Este proceso implica una serie de etapas interrelacionadas que incluyen:

Tabla 1. *Etapas de la administración estratégica*

Etapas de la administración estratégica	
Análisis del entorno	Comprender la situación actual de la organización, tanto interna como externa. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Definición de la visión y misión	Establecer la dirección a largo plazo de la organización y su razón de ser. La visión define el futuro deseado, mientras que la misión define el propósito y los valores fundamentales.
Establecimiento de objetivos	Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART) que permitan alcanzar la visión.
Formulación de estrategias	Diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica tomar decisiones sobre cómo asignar recursos, cómo competir en el mercado y cómo responder a los cambios del entorno.
Implementación de estrategias	Poner en marcha las estrategias formuladas, lo que implica asignar responsabilidades, motivar al personal y coordinar las diferentes actividades.
Control estratégico	Monitorear el progreso hacia los objetivos, evaluar los resultados y realizar ajustes correctivos cuando sea necesario.

Nota. Información obtenida de (Paredes, 2023).

La administración estratégica es un proceso continuo de análisis, planificación, implementación y control que busca adaptar la organización a un entorno cambiante y lograr una ventaja competitiva sostenible.

3.1.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional, en el contexto de este estudio, es un proceso que busca estructurar una empresa de saneamiento de manera eficiente y adaptable. Se basa en la cibernética organizacional, que aplica principios de comunicación y control para asegurar la viabilidad de la empresa, y en un enfoque por procesos, que define las actividades secuenciales para la transformación de entradas en salidas. Este diseño implica la creación de un sistema organizativo con autonomía en sus unidades operacionales, balance interno entre estas unidades, balance con el entorno para adaptarse a los cambios externos, y un mecanismo de identidad que

defina la política y los valores de la empresa. El proceso incluye el diseño de la estructura organizacional, la definición de macroprocesos y procesos, y la elaboración de un mapa de procesos que integra todos los elementos de la organización. En esencia, se trata de un enfoque holístico que busca optimizar la empresa como un sistema complejo, asegurando su capacidad de adaptación y supervivencia en un entorno dinámico (Taipe, 2020).

3.1.2. Tipos de diseños organizacionales

Citando a Pursell (2020) la estructura organizacional es el marco que define cómo se organizan los roles, responsabilidades y relaciones dentro de una empresa. Esencialmente, establece cómo se divide el trabajo, se asignan las tareas y se coordina la comunicación para lograr los objetivos de la empresa. Actúa como un mapa que guía las operaciones, la toma de decisiones y la asignación de recursos, proporcionando claridad y eficiencia a la organización.

Tabla 2. *Tipos de diseños organizacionales*

Tipo de Estructura	Descripción	Ventajas	Desventajas
Funcional	Agrupar a los empleados por funciones especializadas (marketing, ventas, etc.)	Especialización, escalabilidad, comunicación eficiente dentro de los departamentos.	Rigidez, barreras entre departamentos, posible inhibición del crecimiento individual.
Divisional (Producto)	Divide la empresa en unidades según líneas de productos.	Ideal para empresas con múltiples productos, ciclos de desarrollo más cortos.	Dificultad para escalar, posible duplicación de recursos.
Divisional (Mercado)	Organiza las divisiones según mercados, industrias o tipos de clientes.	Especialización en segmentos de mercado específicos, conocimiento profundo del cliente.	Posible incompatibilidad entre sistemas de divisiones, duplicación de actividades.
Divisional (Geográfica)	Divide la empresa en unidades basadas en la ubicación geográfica.	Proximidad a clientes y proveedores, experiencia diversa en la toma de decisiones.	Descentralización de la toma de decisiones, posible competencia entre divisiones.

De Procesos	Se centra en el flujo de trabajo de principio a fin (ej. I+D, adquisición de clientes).	Mejora la velocidad y eficiencia, ideal para industrias dinámicas.	Barreras entre grupos de procesos, dificultad en la comunicación.
De Matriz	Los empleados tienen relaciones de reporte dual (funcional y de producto).	Flexibilidad, toma de decisiones equilibrada, compartición de recursos.	Complejidad, confusión en la cadena de mando.
Circular	Jerarquía representada en círculos concéntricos, con líderes en el centro.	Promueve la comunicación y el flujo de información.	Confusa, especialmente para nuevos empleados.
Plana	Minimiza los niveles de gestión, dando más autonomía a los empleados.	Mayor productividad, ambiente colaborativo.	Dificultad para resolver conflictos, falta de liderazgo claro en algunos casos.
De Red	Se utiliza cuando una empresa colabora con otras, compartiendo recursos.	Ideal para empresas con funciones externalizadas o subcontratadas.	Complejidad del gráfico, posible confusión si no se gestiona adecuadamente.

Nota. Información obtenida de (Pursell, 2020).

3.1.3. Importancia del diseño organizacional para las empresas

Teniendo en cuenta a Garcias et al. (2019) el diseño organizacional es fundamental para las empresas, especialmente las familiares que buscan formalizarse y crecer, ya que permite mejorar la eficiencia, evitar la duplicidad de tareas y el desperdicio de recursos. Define claramente las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad de cada colaborador, lo que facilita el cumplimiento de objetivos y la integración del personal. Además, al formalizar procedimientos, proporciona una guía para la gestión administrativa, la mejora de la tecnología y la satisfacción del cliente, contribuyendo a la competitividad y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.1.4. Identidad organizacional

3.1.4.1. Misión

La misión de una empresa es su razón de ser en el presente. Define su propósito fundamental y lo que hace en un momento determinado. Se centra en el "ahora" y en cómo la empresa opera en el corto plazo para alcanzar sus metas a futuro. Una buena misión es concisa, inspiradora y original, diferenciando a la empresa de sus competidores y mostrando su valor en el mercado. Esencialmente, responde a la pregunta: "¿Por qué existe esta empresa y qué la hace única?". Ejemplos de misión incluyen Google: "Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil" y Walmart: "Le ahorramos dinero para que viva mejor" (Quiroa, 2024).

3.1.4.2. Visión

La visión de una empresa es una aspiración a largo plazo que define dónde quiere estar en el futuro. Es una meta ambiciosa pero realista que sirve como guía e inspiración para los miembros de la empresa. La visión puede evolucionar con el tiempo, pero siempre debe reflejar los valores fundamentales que la originaron. Una visión efectiva se proyecta al futuro, es clara, realista e inspiradora. Debe ser comprendida por todos y estar alineada con la misión de la empresa. Google, por ejemplo, aspira a "Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo", mientras que Walmart busca "Convertir a Walmart en la mejor y más grande empresa detallista del mundo" (Quiroa, 2024).

3.1.5. Valores y cultura empresarial

Los valores de una empresa son sus principios éticos y creencias fundamentales. Guían las acciones y el comportamiento de sus empleados, conformando la cultura empresarial y la identidad de la marca. Los valores deben ser convincentes, coherentes con la filosofía de la empresa y aceptados por todos sus miembros. Sirven como fuente de motivación e inspiración, contribuyendo a una imagen positiva de la empresa. Google valora la integridad, la utilidad y la privacidad, mientras que Walmart se centra en el servicio al cliente, el respeto al individuo y la integridad. Los valores definen cómo se comporta una empresa y cómo interactúa con sus empleados, clientes y el mundo (Quiroa, 2024).

3.1.6. Herramientas de Diagnostico Organizacional

3.1.6.1. Análisis FODA

De acuerdo con Raeburn (2024) el análisis FODA (o DAFO) es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proyecto, negocio o incluso de una persona. Se trata de un análisis integral que considera tanto factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) para obtener una visión completa de la situación actual y poder así desarrollar estrategias para mejorar, crecer y afrontar los desafíos. Este análisis es muy versátil y puede ser utilizado por pequeñas empresas, grandes corporaciones, organizaciones sin fines de lucro e individuos para la toma de decisiones en diversos ámbitos.

A continuación se presenta la estructura del análisis FODA:

Tabla 3. Estructura del Análisis FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
- Aspectos positivos internos.	- Situaciones externas favorables.
- Recursos, capacidades y habilidades.	- Posibilidades de crecimiento y expansión
- Ventajas competitivas.	- Tendencias del mercado.
- Elementos que contribuyen al éxito.	- Factores que pueden ser aprovechados.
Debilidades	Amenazas
- Aspectos negativos internos.	- Situaciones externas desfavorables.
- Limitaciones, deficiencias y áreas de mejora.	- Riesgos y desafíos
- Desventajas competitivas.	- Competencia.
- Factores que obstaculizan el progreso.	- Factores que pueden afectar negativamente.

Nota. Información obtenida de (Raeburn, 2024)

4. Metodología de la sistematización de experiencia

En esta sección se describen los métodos, procedimientos y recursos que se utilizan durante la sistematización de la experiencia en la empresa Rousha de Manta. El objetivo es resumir el proceso a través del cual se aplicaron los conocimientos y herramientas adquiridos durante la formación profesional en administración y diseño organizacional para abordar la necesidad de estructuración identificada en la empresa. Se detallan los participantes involucrados, los instrumentos para la recolección de información y el procedimiento ejecutado para reconstruir, analizar y reflexionar críticamente sobre la experiencia vivida.

4.1. Paradigma de de la sistematización de experiencia

Este estudio se fundamenta en el paradigma interpretativo. Dicho paradigma busca comprender e interpretar la realidad tal como la perciben los actores involucrados; en este caso, los miembros de la empresa Rousha de Manta. Se enfoca en la interpretación de los significados, las percepciones y las experiencias subjetivas de los participantes (Flores, 2004; Patton, 1990). Como señalan Guba & Lincoln (1994), es fundamental posicionarse en un paradigma para guiar el proceso investigativo y tener claridad en la concepción del fenómeno de estudio. En esta sistematización, el paradigma interpretativo permitió profundizar en la reconstrucción de la dinámica interna de la empresa Rousha de Manta, comprendiendo las percepciones de sus

miembros sobre los procesos organizacionales y sus necesidades, con el fin de generar aprendizajes a partir de la experiencia práctica y proponer mejoras acordes a su realidad.

4.2. Enfoque de la sistematización de experiencia

Se empleó un enfoque cualitativo, el cual se alinea con el paradigma interpretativo al buscar profundizar en la comprensión de las experiencias, perspectivas y significados de los individuos involucrados en el proceso. La investigación cualitativa se centra en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural, lo cual es fundamental para una sistematización de experiencia (Hernández et al., 2010). Mediante este enfoque, se recopiló información detallada y rica sobre la cultura organizacional de la empresa Rousha de Manta, la ejecución de sus procesos y las interacciones entre sus miembros, permitiendo reconstruir la experiencia de intervención y analizar las áreas de mejora en su estructura.

4.3. Métodos de la sistematización de experiencia

Para el desarrollo de la sistematización se emplean los métodos analítico, sintético e inductivo. Estos métodos son congruentes con el enfoque cualitativo, ya que permiten descomponer la experiencia en sus partes (análisis), integrarlas en una comprensión global (síntesis) y generar conclusiones y aprendizajes a partir de la observación de casos particulares (inducción). La aplicación de estos métodos se centró en la reconstrucción crítica de la experiencia de aplicar conocimientos de diseño organizacional en la empresa Rousha de Manta. Se analizó la implementación de herramientas de diagnóstico y estructuración para comprender su pertinencia y efectos, se sintetizó la información para obtener una visión integral de la dinámica organizacional resultante y, de forma inductiva, se extrajeron aprendizajes para formular la propuesta final.

Desde un enfoque de administración estratégica, se incorporará el modelo de las cinco fuerzas de Porter como una herramienta de diagnóstico clave. Las 5 fuerzas de Porter son un modelo y una poderosa herramienta analítica para estudiar la estructura de una industria y las fuerzas competitivas que la afectan. Su finalidad es analizar las presiones sobre costos y precios para identificar riesgos, evaluar la rentabilidad y perfilar ventajas competitivas sostenibles. (Garzón & Landazuri, 2023). Se utilizará para analizar el entorno competitivo de la industria de la moda y confección en la que opera Rousha de Manta, evaluando sistemáticamente: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Este análisis externo es fundamental para que la propuesta de diseño organizacional no solo optimice la estructura interna, sino que también fortalezca la posición estratégica de la empresa frente a las presiones del mercado.

Se aplica la metodología de Michael Porter en su enfoque de la ventaja competitiva y la cadena de valor; este enfoque es fundamental para alinear la nueva estructura organizacional con

la necesidad de proteger y potenciar su ventaja competitiva única en el mercado de la moda que se sustenta en los siguientes pasos:

1. Análisis externo.
 - a. Análisis del macroentorno (Análisis PESTEL).
 - b. Análisis del microentorno. (Análisis de las fuerzas competitivas de la industria)
2. Análisis Interno.
 - a. Análisis de los procesos clave. (Análisis de la cadena de valor)
 - b. Análisis FODA.
3. Diseño de la estructura organizacional.
 - a. Cadena de valor.
 - b. Mapa de macro-procesos.
 - c. Catálogo de procesos (Nivel 1, 2, 3).
 - d. Estructura organizacional.
 - e. Diseño de cargos y perfiles profesionales.
4. Validación del diseño.
 - a. Validación con directivos.
 - b. Validación general.

4.4. Tipo de la sistematización de experiencia

Esta sistematización es de tipo descriptiva con un componente propositivo. De acuerdo con Hernández et al. (2010) en la fase descriptiva, el estudio se enfoca en reconstruir y detallar la experiencia vivida y la situación organizacional de la empresa la empresa Rousha de Manta, identificando sus características, procesos y la estructura con la que operaba. Según Garcías et al. (2019) los estudios descriptivos son la base para especificar las propiedades y perfiles de los fenómenos analizados. Posteriormente, a partir del análisis crítico de esta descripción, se desarrolla la fase propositiva, en la cual se estructura una propuesta de diseño organizacional formal. Este tipo de investigación permite no solo comprender una realidad y una intervención, sino también generar conocimiento práctico y aplicable que contribuya al crecimiento de la empresa.

4.5. Diseño de la sistematización de experiencia

Se utilizó un diseño no experimental y transversal. Citando a Hernández et al. (2010) el diseño es no experimental porque la sistematización analiza y describe la experiencia de

intervención en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables; el rol del investigador es reconstruir los hechos tal como ocurrieron para su posterior análisis. El carácter transversal del estudio se justifica porque la recolección de información para la sistematización se realizó en un momento específico, enfocándose en un periodo de experiencia delimitado. Este diseño fue el adecuado para comprender la realidad de la empresa Rousha de Manta y la aplicación de los conocimientos de diseño organizacional en un estado natural, sin interferir en él (Calderon & Aranibar, 2020).

4.6. Alcance de la sistematización de experiencia

El alcance de la sistematización es descriptivo y práctico experimental. Inicialmente, tuvo un alcance descriptivo al detallar las características de la empresa y la experiencia de intervención en su estructura. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno (Pursell, 2020).

4.7. Fases y Técnicas de la sistematización de experiencia

Tabla 4. Fases y técnicas de la sistematización de experiencia

Fase	Actividad	Método	Recurso/Material	Participantes
Análisis Externo	Análisis del macroentorno (Análisis PESTEL)	Revisión bibliográfica y documental de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos y administrativos. • Bases de datos e información pública. • Boletines estadísticos y reportes sectoriales. 	• Autora.
Análisis Externo	Análisis del microentorno (Análisis de las 5 fuerzas competitivas de la industria)	• Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la industria de la moda y confección.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos y administrativos. • Bases de datos e información pública. • Boletines estadísticos y 	• Autora.

		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica documental. 	análisis de la competencia.	
Análisis Interno	Análisis de los procesos clave (Análisis de la cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información primaria. (Anexo 1) • Entrevista a la dueña de la empresa y un colaborador del equipo para recoger puntos de vista en profundidad. • Observación directa y registro de campo para documentar procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • (Anexo 1) Ficha de levantamiento de información análisis de la cadena de valores femenina. • (Anexo 2) Entrevista estructurada. • (Anexo 3) Fichas de observación de los Procesos en Punto de Venta y Área Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Empleados de Rousha.
Análisis Interno	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis y análisis de la información recolectada en los análisis externo e interno para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. • Sesiones de trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA. • Informes de análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter. • Resultados del análisis de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Directivos y personal clave de Rousha.
Diseño de la Estructura Organizacional	Cadena de valor, Mapa de macro-procesos , y Catálogo de	<ul style="list-style-type: none"> • Modelado y diagramación de los procesos de la empresa basados 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de diagramación (Canva y Visio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Directivos de Rousha (para validación).

	procesos (Nivel 1, 2, 3)	en la información recopilada. • Definición de actividades secuenciales, entradas y salidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Información del análisis de procesos clave. • Entrevistas de validación con el personal. 	
Diseño de la Estructura Organizacional	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del organigrama para definir roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas. • Selección de un tipo de diseño organizacional (ej. funcional, divisional) adecuado para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de diagramación. • Modelos teóricos de diseños organizacionales. <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos y análisis FODA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Directivos de Rousha.
Diseño de la Estructura Organizacional	Diseño de cargos y perfiles profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de descriptivos de puestos de trabajo, detallando funciones, responsabilidades, y competencias requeridas para cada rol en el nuevo organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos y plantillas para descripción de cargos. • Organigrama y mapa de procesos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Directivos de Rousha (para revisión y aprobación).
Validación del Diseño	Validación con directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación formal de la propuesta de diseño organizacional. • Reuniones de trabajo y 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de la propuesta final (organigrama, manual de procesos, perfiles de cargo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Directivos de Rousha.

		retroalimentación para ajustar y refinar la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación ejecutiva. • Actas de reunión.
Validación del Diseño	Validación general	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones informativas y talleres de socialización con todo el personal para presentar la nueva estructura. • Espacios para preguntas y aclaraciones para asegurar la comprensión y aceptación del diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones y bienvenida. • Material de presentación adaptado para todo el equipo. • Canales de comunicación interna (correo, reuniones).
			<ul style="list-style-type: none"> • Autora. • Todo el personal de Rousha.

Nota. Elaboración propia del autor

5. Desarrollo de la propuesta

5.1. Título

Propuesta de Diseño Organizacional para la Optimización Empresarial de Rousha de Manta

5.2. Datos informativos de la empresa

Nombre de la empresa: Empresa Rousha de Manta.

Ubicación: Manta, Manabí, Ecuador.

Actividad principal: Diseño, producción y distribución de prendas de vestir. Se especializa en uniformes empresariales, la línea Resortwear, planners personalizados y trajes de baño a medida.

Proceso productivo: Toda la producción se realiza en Manta, contando con la colaboración de artesanas locales.

Canales de comercialización: Cuenta con un punto de venta físico y comercializa sus productos a través de su página web.

Trayectoria: La empresa posee siete años de experiencia en el mercado.

Factor diferenciador principal: Creación de diseños textiles propios y exclusivos, ofreciendo personalización y un toque adaptado a las necesidades de cada cliente o empresa.

Fundadora y Diseñadora: Juliana Rosas (inferido de la respuesta sobre el origen del nombre "Rousha").

Número de empleados: El equipo central consta de 4 empleados directos, además de la colaboración externa y variable con un grupo de artesanas locales.

Misión: Diseñar y producir prendas de vestir y accesorios únicos, con un fuerte enfoque en el diseño textil original y la confección artesanal de alta calidad, ofreciendo exclusividad y resaltando la identidad local para clientes que valoran la creatividad y la diferenciación.

Visión: Consolidar a Rousha de Manta como una marca líder en diseño de moda resortwear y empresarial a nivel nacional, reconocida por su creatividad textil, calidad artesanal y capacidad de ofrecer soluciones de imagen integrales, expandiendo su presencia en mercados clave como Guayaquil y Quito.

5.3. Justificación

La presente propuesta de diseño organizacional se justifica por la necesidad imperante de la empresa Rousha de Manta de optimizar su estructura y operaciones para afrontar los desafíos inherentes a su crecimiento y a un mercado competitivo. Tras siete años de trayectoria y una notable diversificación de su oferta, la empresa enfrenta limitaciones debido a la falta de una estructura organizacional formal. Esta carencia se traduce en dificultades para mantener la eficiencia y coordinación, y en la ausencia de una definición clara de responsabilidades, roles y jerarquías, lo que obstaculiza la optimización de sus procesos productivos y de gestión.

Además, la empresa Rousha de Manta se enfrenta a una creciente competencia por parte de grandes industrias que ofrecen productos a precios más bajos. A esto se suma la escasez de artesanos calificados y la falta de programas de capacitación específicos en el sector, lo que complica el mantenimiento de altos estándares de calidad y la atracción de talento. Existe también una preocupación latente por el plagio de sus diseños exclusivos.

La optimización de la estructura interna es fundamental para la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, esta propuesta busca abordar la necesidad de Rousha de Manta de mejorar su respuesta a la competencia, la gestión del talento y la protección de sus creaciones mediante la implementación de un diseño organizacional adecuado. Se espera que una estructura organizacional sólida permita a la empresa gestionar mejor sus recursos, lograr una comunicación más fluida y facilitar una toma de decisiones más ágil y eficaz, fortaleciendo su posición competitiva y contribuyendo a su crecimiento sostenible.

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo general

Proponer un diseño organizacional para la empresa Rousha de Manta, con el propósito de mejorar sus actividades empresariales de manera eficiente.

5.4.2. Objetivo específicos

Analizar los entornos internos y externos que influyen en la empresa Rousha de Manta, mediante el uso de herramientas de análisis FODA y PESTEL.

Diseñar una estructura organizacional, con la finalidad de definir los roles, las responsabilidades y relaciones jerárquicas de la empresa Rousha de Manta.

Construir herramientas administrativas, con el propósito de definir la funcionalidad de la empresa Rousha de Manta.

5.5. Resumen de datos recolectados

La información recopilada a través de entrevistas en profundidad con la fundadora y un colaborador, junto con las fichas de observación de los procesos en el punto de venta y el taller, proporciona una visión integral de la empresa Rousha de Manta.

Rousha de Manta es una empresa con siete años de trayectoria que nació de la pasión de su fundadora por el diseño de moda. Se ha posicionado en el mercado por su factor diferenciador clave: la creación de diseños textiles propios y exclusivos, ofreciendo un alto grado de personalización. Su oferta de productos es diversificada, abarcando desde una línea *resortwear* y trajes de baño a medida hasta uniformes empresariales y planners personalizados.

La operación se centraliza en Manta, donde se realiza todo el proceso productivo con la colaboración de artesanas locales, y la comercialización se efectúa a través de un único punto de venta físico y su página web.

El análisis de la situación actual revela varias fortalezas, como la originalidad de sus diseños y una base de clientes leales. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos significativos. Externamente, existe una fuerte competencia de grandes cadenas internacionales que compiten con precios más bajos y una latente preocupación por el plagio de diseños. Internamente, la principal debilidad es la falta de una estructura organizacional formal. Esta carencia se manifiesta en una estructura "plana", centralizada en la fundadora, lo que dificulta la coordinación y la eficiencia a medida que la empresa crece. Otros desafíos incluyen la escasez de mano de obra artesanal calificada y la falta de programas de capacitación en el sector.

A pesar de los retos, el ambiente laboral es descrito como positivo y colaborativo. Se emplean las TICs principalmente a través de redes sociales para marketing y ventas, y WhatsApp

para la coordinación interna y con proveedores. La visión a largo plazo es consolidar la marca a nivel nacional, con un enfoque en mercados clave como Guayaquil y Quito.

5.6. Procesamiento de datos y análisis

El análisis de la información recolectada evidencia que la empresa Rousha de Manta se encuentra en una etapa de crecimiento que demanda una transición de una gestión intuitiva y centralizada a una estructura más formalizada. La dependencia de una estructura organizacional plana, si bien fue efectiva en los inicios, ahora presenta obstáculos para la escalabilidad y la eficiencia operativa. La centralización de decisiones estratégicas y operativas en la fundadora puede generar cuellos de botella y limitar la agilidad de respuesta ante las demandas del mercado.

La competencia con grandes industrias y la dificultad para encontrar artesanos calificados son amenazas externas que requieren una estrategia interna robusta. La falta de estandarización en los procesos, observada tanto en el área de producción como en la de ventas, puede llevar a ineficiencias y a una variabilidad no deseada en la calidad y en la experiencia del cliente. La necesidad de mejorar la creación de contenido digital, expresada por un colaborador, apunta a una oportunidad para profesionalizar el área de marketing y fortalecer la comunicación de la propuesta de valor de la marca.

La propuesta de valor de Rousha, centrada en la exclusividad del diseño textil y la personalización, es su mayor fortaleza competitiva. Para proteger y potenciar esta ventaja, es importante que la estructura interna de la empresa esté alineada con ella. Esto implica definir roles claros que permitan a la fundadora centrarse en la dirección creativa y estratégica, mientras se delegan responsabilidades operativas en un equipo bien definido. La implementación de un diseño organizacional formal no solo optimizará los procesos internos, sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa para enfrentar la competencia, gestionar el talento y proteger sus innovaciones.

5.7. Propuesta de mejora

Basado en el diagnóstico realizado, se presenta la siguiente propuesta de diseño organizacional para la empresa Rousha de Manta, con el fin de optimizar su eficiencia, fomentar su crecimiento sostenible y fortalecer su posición competitiva.

Análisis externo

Análisis del macroentorno (Análisis PESTEL)

Tabla 5. Análisis macroentorno

Factor	Variable y Descripción	Impacto en Rousha de Manta
---------------	-------------------------------	-----------------------------------

Político	Políticas gubernamentales de apoyo a PYMES y producción artesanal: Iniciativas y programas del gobierno diseñados para fomentar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas y proteger la producción artesanal a través de incentivos fiscales, financiamiento o capacitación.	Puede beneficiarse de incentivos fiscales o programas de apoyo a artesanos.
	Normativa laboral y tributaria: Conjunto de leyes y regulaciones que rigen las relaciones laborales (contratos, salarios, seguridad social) y las obligaciones fiscales (impuestos) de las empresas en Ecuador.	Debe cumplir con la legislación laboral, lo que implica costos.
	Inestabilidad política: Situación de incertidumbre y falta de continuidad en las políticas y en el gobierno, que puede generar desconfianza en los mercados.	La inestabilidad puede reducir la confianza del consumidor y, por ende, el consumo de bienes no esenciales.
Económico	Inflación y poder adquisitivo: La inflación es el aumento generalizado de los precios, lo que reduce el poder adquisitivo o la capacidad de compra de los consumidores con la misma cantidad de dinero.	La inflación puede aumentar los costos de materias primas y reducir el margen de ganancia de la empresa.
	Competencia y crecimiento turístico: La competencia se refiere a la rivalidad con empresas que ofrecen productos a menor precio, mientras que el crecimiento turístico implica un aumento de visitantes en Manta.	La competencia de precios es una amenaza directa. El turismo representa una oportunidad para la línea resortwear.
Social	Valoración de productos locales y tendencias de moda: Corresponde a la preferencia creciente de los consumidores por productos con identidad local y artesanal (storytelling), así como a las tendencias que favorecen la exclusividad y la sostenibilidad.	La propuesta de valor de Rousha está alineada con estas tendencias sociales.
	Inseguridad ciudadana: Percepción de riesgo o temor en la población debido a la delincuencia, lo	La situación de inseguridad del país es un desafío para el punto de venta físico, ya

	que puede modificar los hábitos de consumo y movilidad de las personas.	que afecta las compras presenciales.
Tecnológico	Comercio electrónico y marketing digital: Uso de plataformas en línea (páginas web, redes sociales como Instagram) para promocionar y vender productos, alcanzando a una audiencia más amplia.	Permite alcanzar un mercado más amplio a través de la venta online y fortalecer la marca digitalmente.
	Innovaciones en diseño y producción: Adopción de nuevas tecnologías, como software de diseño textil avanzado o maquinaria moderna para la confección, que pueden mejorar la eficiencia.	La adopción de nuevas tecnologías puede optimizar la producción.
Ecológico	Sostenibilidad en la moda: Creciente conciencia de los consumidores y la industria sobre el impacto ambiental de la producción textil, lo que impulsa la demanda de materiales ecológicos y procesos responsables.	Puede explorar el uso de materiales reciclados o sostenibles como un diferenciador adicional y comunicarlo en su estrategia de marketing.
Legal	Protección de la propiedad intelectual: Conjunto de leyes sobre derechos de autor y patentes que permiten a los creadores proteger sus diseños originales contra el plagio o la copia no autorizada.	Es importante registrar los diseños para protegerse del plagio.
	Legislación comercial y de protección al consumidor: Normativas que regulan las transacciones comerciales, la publicidad, las garantías y los derechos de los consumidores para asegurar prácticas justas de mercado.	Debe cumplir con todas las normativas comerciales para evitar sanciones.

Nota. Elaboración propia del autor

Análisis del microentorno (Análisis de las 5 Fuerzas de Porter)

Rivalidad entre competidores existentes (Alta): La competencia es alta debido a la presencia de grandes cadenas como EtaFashion y De Prati, las cuales compiten agresivamente

en precios. La sensibilidad al precio por parte de un segmento del mercado ejerce una presión constante.

Poder de negociación de los clientes (Medio-Alto): Los clientes tienen un poder de negociación considerable debido a la amplia oferta de prendas de vestir disponible en el mercado, lo que les permite tener múltiples opciones de compra.

Poder de negociación de los proveedores (Medio): El poder de los proveedores de telas y otros insumos básicos es moderado. Por otro lado, la escasez de artesanas calificadas para la confección le otorga un poder de negociación significativo a este grupo, convirtiéndolas en un recurso clave y difícil de reemplazar.

Amenaza de nuevos competidores (Media): La barrera de entrada para una tienda de ropa genérica es baja. La barrera para competir directamente en el nicho de Rousha es más alta, ya que se requiere talento en diseño textil, una marca establecida y una red de producción artesanal.

Amenaza de productos sustitutos (Alta): Existe una alta amenaza de sustitutos, que incluye la ropa de bajo costo de grandes almacenes, la compra de ropa de segunda mano o la elección de otras formas de gasto en ocio en lugar de moda.

Análisis Interno

Análisis de la cadena de valor

CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES PRIMARIAS



ACTIVIDADES SOPORTE



- **Actividades Primarias:**

- **Logística Interna:** Recepción y almacenamiento de materias primas (telas, hilos, etc.). Gestión del inventario de insumos.
- **Operaciones (Producción):** Diseño y creación de patrones textiles. Corte de las telas. Coordinación y entrega de materiales a la red de artesanas externas para la confección. Control de calidad de las prendas terminadas.
- **Logística Externa:** Empaque de productos. Gestión de envíos a clientes a nivel nacional. Entrega de productos en el punto de venta físico.
- **Marketing y Ventas:** Gestión de redes sociales y página web. Creación de contenido fotográfico y de video. Atención al cliente en la tienda física y canales digitales.
- **Servicio Postventa:** Gestión de cambios o devoluciones. Seguimiento de la satisfacción del cliente.

- **Actividades de Soporte:**

- **Infraestructura de la empresa:** Administración general, finanzas básicas, gestión del local físico.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Contratación, capacitación y gestión del personal interno y de la relación con las artesanas. Fomento de la cultura y el clima laboral.
- **Desarrollo de Tecnología:** Uso de software de diseño. Gestión de la plataforma de e-commerce y redes sociales.
- **Abastecimiento:** Búsqueda y selección de proveedores de materias primas y de artesanas calificadas.

Análisis FODA

Para la elaboración de este análisis se realizó una síntesis de la información recolectada a través de los análisis del macroentorno y microentorno, así como del levantamiento de información primaria. El instrumento principal para comprender la situación interna y la perspectiva estratégica de la empresa fue la entrevista a profundidad realizada a la fundadora de Rousha de Manta, cuyos resultados permitieron identificar los siguientes elementos:

Tabla 6. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Creación de diseños textiles propios y exclusivos.2. Alto nivel de personalización y adaptación al cliente.3. Marca con 7 años de trayectoria y clientes leales.4. Buen ambiente laboral y cultura de colaboración.5. Liderazgo creativo y visión clara de la fundadora.	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de una estructura organizacional formal y definida.2. Alta centralización de la toma de decisiones.3. Dependencia de una red externa de artesanas, lo que puede afectar la consistencia y escalabilidad.4. Procesos operativos no estandarizados.5. Necesidad de profesionalizar la estrategia de marketing y contenido digital.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Expansión a nuevos mercados con alto poder adquisitivo (Guayaquil, Quito).2. Creciente tendencia de consumo de productos locales, sostenibles y con identidad.3. Potencial para desarrollar nuevas líneas de productos (accesorios, hogar).4. Aprovechar el auge del comercio electrónico para incrementar las ventas online.5. Establecer alianzas estratégicas con el sector turístico de Manta.	<ol style="list-style-type: none">1. Fuerte competencia de grandes empresas con precios bajos.2. Escasez de mano de obra artesanal calificada en el sector.3. Riesgo de plagio de diseños por parte de competidores.4. Inestabilidad económica y social del país que afecta el consumo.5. Aumento en el costo de materias primas.

Nota. Elaboración propia del autor

Diseño de la estructura organizacional

Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor actual de Rousha de Manta identifica las actividades que crean valor para la empresa. Las actividades primarias incluyen la logística de entrada de materias primas, las operaciones de diseño y producción (coordinadas con artesanas externas), la logística de salida y envío, el marketing y las ventas (en tienda y online), y el servicio postventa. Las actividades de soporte son la infraestructura general, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y el abastecimiento de insumos y talento.

Propuesta de Fortalecimiento de la Cadena de Valor

La propuesta de mejora surge del análisis anterior y busca fortalecer la cadena de valor optimizando las actividades primarias y de soporte a través de una estructura clara. Anteriormente, la gestión de estas áreas era funcional pero informal. El cambio propuesto se enfoca en profesionalizar dos actividades de soporte que son críticas para mitigar las debilidades y amenazas detectadas:

- **Gestión de Recursos Humanos:** Se propone pasar de una gestión básica a una enfocada en la capacitación y retención de talento artesanal. Este cambio es fundamental debido a la alta dependencia de una red externa de artesanas y la escasez de mano de obra calificada en el sector, una debilidad y una amenaza significativas para la empresa.
- **Desarrollo de Tecnología:** Se busca evolucionar del uso básico de herramientas digitales a una estrategia formal para mejorar el marketing digital y el e-commerce. Esta profesionalización responde directamente a la debilidad identificada sobre la necesidad de mejorar la estrategia de contenido digital para potenciar el crecimiento y la competitividad.

Mapa de macro-procesos



Catálogo de procesos (Nivel 1, 2, 3)

Tabla 7. *Catálogo de procesos*

Macro-proceso (Nivel 1)	Proceso (Nivel 2)	Actividad (Nivel 3)
Procesos Estratégicos	Dirección Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la dirección estratégica y los objetivos de la empresa. 2. Analizar los entornos internos y externos (FODA, PESTEL). 3. Liderar la visión creativa y comercial de la empresa. 4. Evaluar la expansión a nuevos mercados clave como Guayaquil y Quito.
	Diseño e Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar constantemente tendencias globales y locales. 2. Crear diseños textiles propios y exclusivos para las telas.

		<p>3. Desarrollar nuevas colecciones y productos (línea resortwear, uniformes, etc.).</p> <p>4. Fomentar la creatividad y la innovación en el equipo de trabajo.</p>
Procesos Operativos (Core)	Gestión de la Producción	<p>1. Diseñar patrones y fichas técnicas de diseño.</p> <p>2. Realizar el tendido y corte preciso de las telas.</p> <p>3. Coordinar y entregar materiales a la red de artesanas externas para la confección.</p> <p>4. Supervisar y realizar el control de calidad de las prendas terminadas.</p> <p>5. Realizar el acabado final de las prendas (planchado, etiquetado).</p>
	Gestión Comercial (Marketing y Ventas)	<p>1. Gestionar las redes sociales de la marca (Instagram, Facebook).</p> <p>2. Crear contenido atractivo y de alta calidad (fotos, videos, textos).</p> <p>3. Atender y asesorar a los clientes en la tienda física.</p> <p>4. Gestionar consultas y ventas a través de canales digitales (WhatsApp, web).</p> <p>5. Procesar pagos y emitir facturas.</p>
	Logística de Salida y Servicio Postventa	<p>1. Empacar los productos para su entrega o envío.</p> <p>2. Gestionar los envíos a clientes a nivel nacional.</p> <p>3. Gestionar posibles cambios o devoluciones.</p>

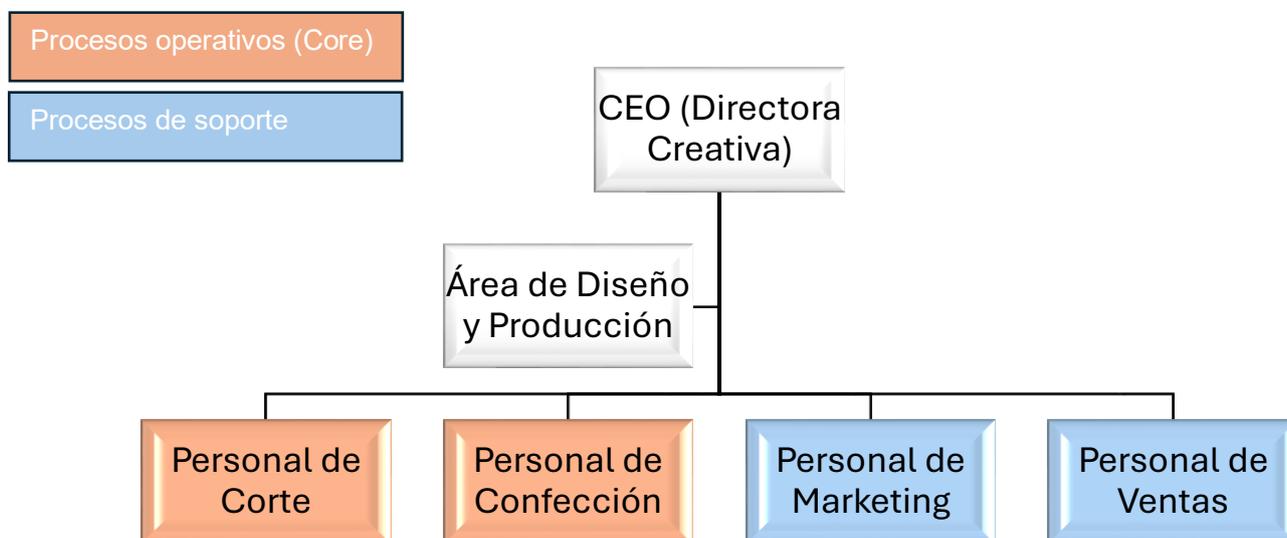
		4. Realizar seguimiento de la satisfacción del cliente.
Procesos de Soporte	Gestión del Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la contratación del personal, gestionada por la propietaria. 2. Fomentar un buen ambiente laboral y una cultura de colaboración. 3. Manejar conflictos internos a través de la comunicación directa. 4. Administrar faltas y sanciones de acuerdo a la normativa laboral.
	Gestión de Abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la búsqueda y selección de proveedores de materias primas. 2. Controlar el inventario de telas y reportar necesidades. 3. Buscar y mantener relación con artesanas calificadas para la confección.
	Gestión Administrativa y Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la administración general de la empresa. 2. Tomar decisiones financieras y administrativas clave. 3. Mantener el orden, la limpieza y la correcta exhibición del producto en tienda.
	Gestión de Tecnologías de la Información (TICs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la página web oficial como catálogo y tienda online. 2. Utilizar software de diseño gráfico y herramientas ofimáticas. 3. Usar WhatsApp como herramienta clave para la coordinación interna y con proveedores.

Nota. Elaboración propia del autor

Estructura organizacional

Se propone una estructura funcional que formaliza las áreas clave de la empresa, permitiendo una clara definición de responsabilidades y mejorando la comunicación y la eficiencia operativa.

Organigrama Propuesto para Rousha de Manta



Diseño de cargos y perfiles profesionales

Tabla 8. *Diseño de cargos y perfiles profesionales*

Manual de Perfil de Cargo	
Nombre del Cargo:	CEO / Directora Creativa
Reporta a:	Junta Directiva (si aplica) / Propietaria

Resumen del Cargo:	Liderar la visión estratégica, creativa y comercial de la empresa, asegurando el crecimiento sostenible, la rentabilidad y el posicionamiento de la marca Rousha de Manta.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la dirección estratégica y los objetivos de la empresa. 2. Liderar todo el proceso de diseño y desarrollo de colecciones. 3. Supervisar las áreas de Producción, Marketing y Ventas. 4. Tomar decisiones financieras y administrativas clave. 5. Representar a la marca y gestionar relaciones estratégicas.
Perfil Requerido:	<ul style="list-style-type: none"> - Formación en Diseño de Modas, Administración de Empresas o afines. - Experiencia probada en gestión empresarial y liderazgo de equipos. - Visión creativa y conocimiento profundo del mercado de la moda. - Habilidades de comunicación, negociación y toma de decisiones.

Nota. Elaboración propia

Tabla 9. *Manual de perfil de cargo personal de corte*

Manual de Perfil de Cargo	
Nombre del Cargo:	Personal de Corte
Reporta a:	CEO / Directora Creativa
Resumen del Cargo:	Ejecutar el proceso de corte de las telas de acuerdo con los patrones y diseños definidos, asegurando la precisión y optimización del material para la producción.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar patrones y fichas técnicas de diseño. 2. Realizar el tendido y corte preciso de las diferentes telas. 3. Clasificar y organizar las piezas cortadas para su envío a confección. 4. Mantener el orden y el mantenimiento básico de las herramientas de corte. 5. Controlar el inventario de telas y reportar necesidades.
Perfil Requerido:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia demostrable en corte textil industrial o artesanal. - Conocimiento de diferentes tipos de telas y sus propiedades. - Habilidad para operar herramientas de corte (tijeras, cortadoras eléctricas). - Atención al detalle, precisión y organización.

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 10. Manual de perfil de cargo de confección

Manual de Perfil de Cargo	
Nombre del Cargo:	Personal de Confección
Reporta a:	CEO / Directora Creativa
Resumen del Cargo:	Ensamblar y coser las prendas de vestir siguiendo las especificaciones técnicas y de calidad, garantizando un acabado impecable en cada producto.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar máquinas de coser industriales (recta, overlock, etc.). 2. Unir las piezas cortadas según las instrucciones de la ficha de producción. 3. Realizar los acabados de las prendas (dobladillos, ojales, pegado de botones). 4. Cumplir con los estándares de calidad y los tiempos de entrega. 5. Realizar el control de calidad de la propia costura y reportar anomalías.
Perfil Requerido:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en confección de prendas de vestir, preferiblemente en moda femenina. - Dominio de diferentes técnicas de costura y maquinaria industrial. - Capacidad para trabajar de forma autónoma y en equipo. - Compromiso con la calidad y la excelencia en el detalle.

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 11. Manual de perfil de cargo marketing

Manual de Perfil de Cargo	
Nombre del Cargo:	Personal de Marketing
Reporta a:	CEO / Directora Creativa
Resumen del Cargo:	Desarrollar y ejecutar la estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca, atraer nuevos clientes y fomentar la lealtad, comunicando eficazmente la propuesta de valor de Rousha.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar las redes sociales de la marca (Instagram, Facebook, etc.). 2. Crear contenido atractivo y de alta calidad (fotos, videos, textos). 3. Planificar y ejecutar campañas de publicidad online.

-
4. Gestionar el contenido de la página web y el e-commerce.
 5. Analizar métricas y proponer mejoras a la estrategia digital.
-

Perfil Requerido:

- Formación en Marketing, Comunicación o afines.
- Experiencia en gestión de redes sociales y marketing de contenidos para marcas de moda.
- Creatividad, excelentes habilidades de comunicación escrita y visual.
- Conocimientos de herramientas de análisis digital y publicidad online.

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 12. *Manual de perfil de cargo de ventas*

Manual de Perfil de Cargo

Nombre del Cargo: Personal de Ventas

Reporta a: CEO / Directora Creativa

Resumen del Cargo: Brindar una experiencia de compra excepcional a los clientes en el punto de venta y canales digitales, asesorando sobre los productos y gestionando el proceso de venta para alcanzar los objetivos comerciales.

Responsabilidades:

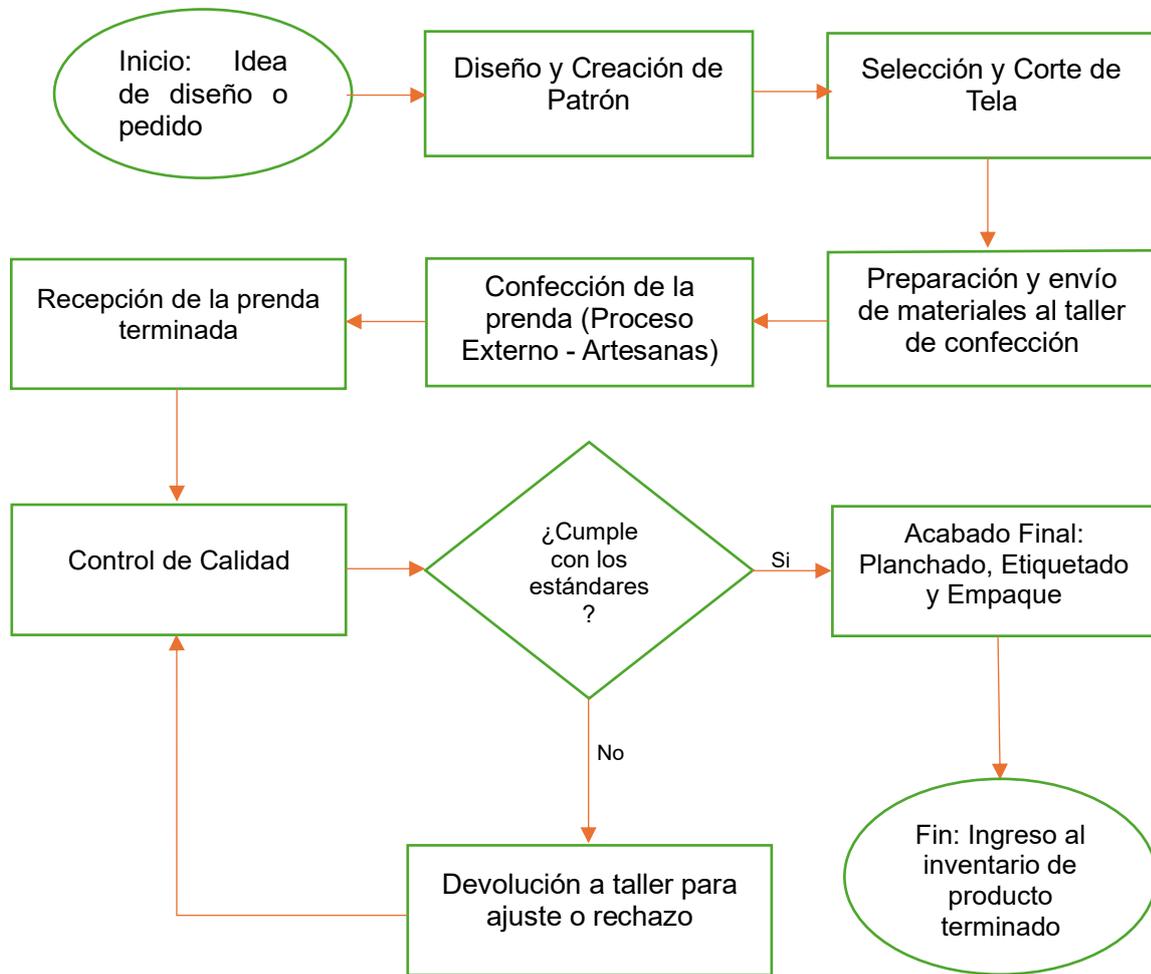
1. Atender y asesorar a los clientes en la tienda física.
2. Gestionar las consultas y ventas a través de redes sociales y WhatsApp.
3. Procesar pagos y emitir facturas.
4. Mantener el orden, la limpieza y la correcta exhibición del producto en tienda.
5. Controlar el inventario de la tienda y gestionar la reposición.

Perfil Requerido:

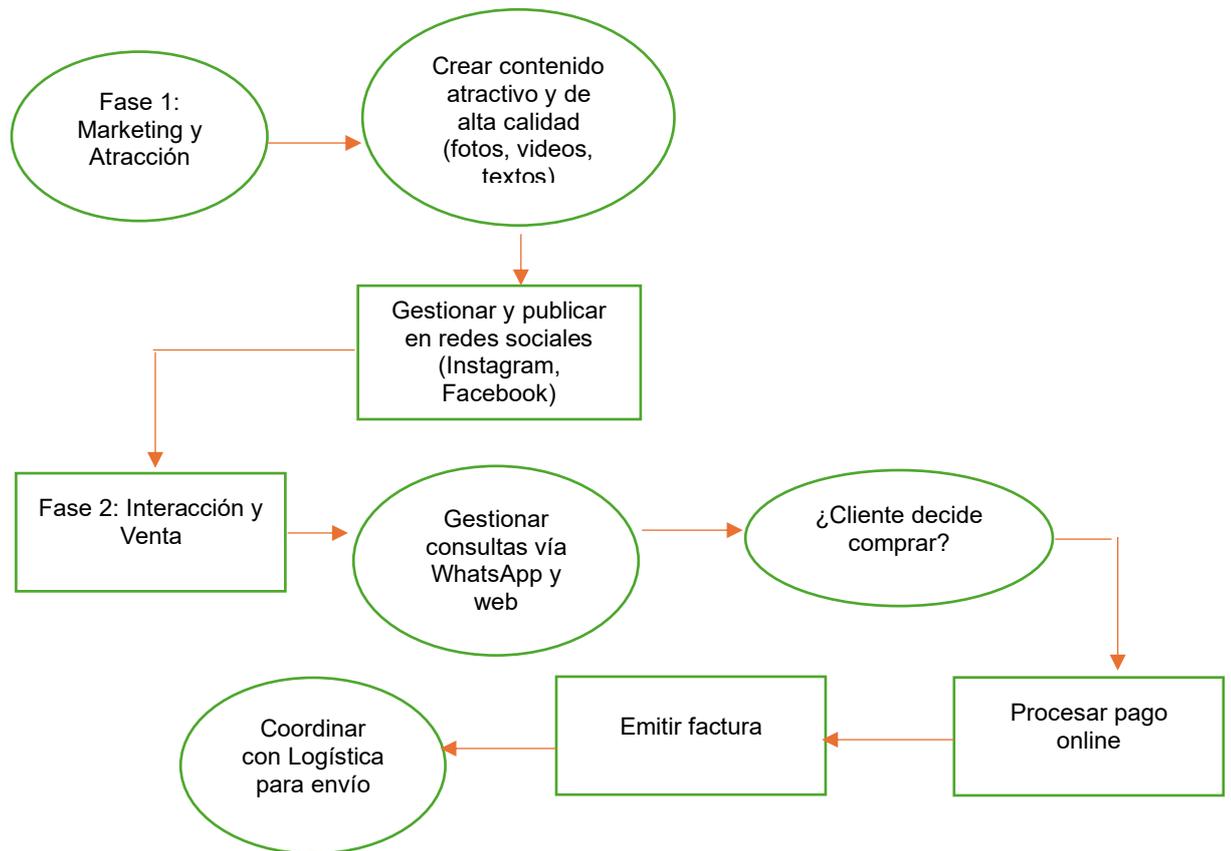
- Experiencia en ventas de retail, preferiblemente en el sector moda.
- Excelentes habilidades de comunicación y servicio al cliente.
- Actitud proactiva, amable y orientada a resultados.
- Conocimientos básicos de ofimática y manejo de sistemas de punto de venta.

Nota. Elaboración propia del autor

Flujograma del Proceso de Gestión de Producción



Flujo de Gestión Comercial (Marketing y Ventas)



Validación del diseño

Validación con directivos

La primera fase de validación consistirá en una serie de reuniones de trabajo con la CEO y fundadora de Rousha de Manta. En estas sesiones se presentará formalmente la propuesta completa, incluyendo:

- El diagnóstico (análisis PESTEL, Porter y FODA).
- El organigrama propuesto.
- El mapa de macro-procesos.
- Los manuales de perfiles de cargo.

El objetivo es discutir la viabilidad de la propuesta, alinearla con la visión estratégica de la fundadora y recoger su retroalimentación para realizar los ajustes necesarios. Se buscará asegurar que la estructura propuesta sea funcional, realista y que responda verdaderamente a las necesidades y a la cultura de la empresa.

Validación general

Una vez que la propuesta esté ajustada y aprobada por la dirección, se procederá a la validación general con todo el equipo. Este proceso se realizará a través de un taller de socialización diseñado para:

- Presentar la nueva estructura organizacional y el organigrama a todos los colaboradores.
- Explicar los nuevos roles, responsabilidades y líneas de comunicación.
- Entregar y explicar los manuales de funciones para que cada miembro del equipo comprenda su contribución dentro del nuevo esquema.
- Abrir un espacio para preguntas y aclarar dudas, fomentando la aceptación y el compromiso del equipo con la nueva estructura.

Esta fase es fundamental para garantizar una implementación exitosa, asegurando que todos los miembros de Rousha de Manta comprendan los beneficios del cambio y se sientan parte integral del crecimiento de la empresa.

6. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos específicos planteados en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación con el primer objetivo, se concluye que la construcción de elementos estructurales como el mapa de macro-procesos, el catálogo de procesos y los flujogramas de producción y comercialización ha sido fundamental para definir con claridad la funcionalidad operativa de Rousha de Manta. Estas herramientas han permitido desglosar y estandarizar las actividades clave de la empresa, desde la concepción del diseño hasta la atención postventa, estableciendo una base sólida para optimizar los flujos de trabajo, mejorar la coordinación entre áreas y asegurar una ejecución más consistente y eficiente de las operaciones diarias.

Respecto al segundo objetivo, se ha determinado que el diseño de una estructura organizacional de tipo funcional, materializada en un organigrama claro y manuales de perfiles de cargo detallados, define con precisión los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la empresa. Esta formalización es crucial para superar la estructura "plana" y la alta centralización de decisiones, permitiendo una delegación de funciones más efectiva, mejorando la comunicación interna y estableciendo líneas de autoridad que facilitan la gestión del crecimiento y la especialización del equipo.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, el análisis de los entornos interno y externo mediante herramientas como PESTEL y FODA ha permitido identificar los factores críticos que influyen en Rousha de Manta. Internamente, la principal fortaleza es su capacidad de crear diseños textiles exclusivos, mientras que la debilidad más significativa es la falta de una estructura formal. Externamente, la valoración de productos locales representa una gran oportunidad, pero la fuerte competencia de grandes cadenas y la escasez de artesanos calificados se erigen como las principales amenazas, configurando un escenario que demanda un fortalecimiento estructural para capitalizar ventajas y mitigar riesgos.

7. Recomendaciones

Se recomienda implementar de manera progresiva los flujogramas y el mapa de procesos diseñados, capacitando al personal en su uso para asegurar que la estandarización de las operaciones se traduzca en una mejora real de la eficiencia y la calidad. Es importante monitorear la aplicación de estos nuevos procedimientos para identificar posibles cuellos de botella y realizar los ajustes necesarios, garantizando así que la funcionalidad operativa se mantenga alineada con los objetivos de la empresa.

Es aconsejable socializar e implementar formalmente el organigrama y los manuales de perfiles de cargo con todo el equipo. Se sugiere realizar reuniones periódicas de seguimiento para asegurar que cada miembro comprenda y asuma sus responsabilidades. Esto no solo ayudará a descentralizar la toma de decisiones, sino que también fomentará un mayor sentido de pertenencia y contribuirá al desarrollo profesional del personal a medida que la empresa crece.

Se recomienda utilizar los hallazgos del análisis FODA y PESTEL como base para la planificación estratégica a corto y mediano plazo. La empresa debería enfocarse en potenciar su marketing para comunicar su propuesta de valor única y contrarrestar la competencia de precios. Asimismo, es crucial desarrollar un plan para la captación y fidelización de talento artesanal, estableciendo alianzas o programas de formación que aseguren la disponibilidad de mano de obra calificada, mitigando así una de sus principales amenazas.

8. Bibliografía

Calderon, A., & Aranibar, M. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras: el liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7872336>

- Castro, L., & Solorzano, L. (2022). Plan de Diseño Organizacional para la Empresa María Teresa Bueno de la Ciudad de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5776/1/T-ULVR-4720.pdf>
- Espinoza, R. (2022). Desarrollo del modelo de gestión para mejorar los procesos productivos y administrativos de talleres de confección en el contexto ecuatoriano. *UPSE*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23975/1/UPS-GT004132.pdf>
- Garcias, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930064#:~:text=El%20Dise%C3%B1o%20organizacional%20es%20un,el%20dise%C3%B1o%20organizacional%20se%20caracteriza>
- Garzón, G., & Landazuri, B. (2023). Estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter en empresas industriales: una revisión de literatura. *Revista electrónica TAMBARA*, 21(120). https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter_Garz%C3%B3n_landazuri_FINAL.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Jurado, S. (2019). Diseño organizacional y desarrollo de las Mypes del sector textil confecciones del distrito de Huancayo. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7332>
- Paredes, W. (2023). La administracion estrategica y la competitividad de la zona franca de Tacna, año 2020. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/09986725-bf8a-4ff6-9c52-9971297688da/content>
- Pereira, C. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de camisas de vestir para hombres, con tela a base de PET reciclado importado de España, en la ciudad de Quito - Ecuador. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. <https://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/13186/1/UDLA-EC-TINI-2020-44.pdf>
- Pursell, S. (2020). Qué son las estructuras organizacionales: sus 9 tipos, ventajas y beneficios. <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Quiroa, M. (2024). Misión, visión y valores de una empresa: qué es y cómo definirlos. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>

- Raeburn, A. (2024). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). *Asana*.
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ruppel, C., & Borlandelli, M. (2020). Diseño e innovación en el interior de unidades productivas textiles. Caso de estudio Empresa PyMe del sector textil e indumentaria de la ciudad de Mar del Plata. <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-DisenoEInnovacionEnElInteriorDeUnidadesProductivas-8297460.pdf>
- Taipe, R. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético: El caso de una empresa prestadora de saneamiento. *Revista chilena de ingeniería*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100068&script=sci_arttext&lng=pt
- Vargas, M. A., & Uttermann, R. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25(núm. 90), pp. 709-720.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/html/>
- Vélez, J. (2020). Diseño organizacional de la empresa “construplast” para mejorar el rendimiento laboral, 2020. *UNIANDÉS*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/12653>
- Yperty, P. (2024). Análisis de la productividad en el sector textil de la ciudad de Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28952/1/UPS-GT005672.pdf>
- Zambrano, F., Berzosa, J., Romero, W., & Mora, N. (2020). Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/394

9. Anexos

9.1. Anexo 1. Levantamiento de información primaria

Levantamiento de información primaria

Ficha de Levantamiento de Información y Verificación de Procesos

Proyecto: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta

Fecha de Levantamiento:

Analista: Katherine Moran Chica

Empresa: Rousha de Manta

Proceso / Actividad	Sí	No	No Aplica
PROCESOS ESTRATÉGICOS			
1. Planificación Estratégica			
1.1 ¿La empresa tiene una misión y visión definidas formalmente?	X		
1.2 ¿Se realizan análisis del entorno (PESTEL, Porter) de manera periódica?		X	
1.3 ¿Se realiza un análisis FODA formal para la toma de decisiones?		X	
1.4 ¿Existen objetivos estratégicos definidos a largo plazo (5-10 años)?	X		
1.5 ¿Se evalúan formalmente nuevos mercados o líneas de negocio?	X		
2. Innovación y Desarrollo			
2.1 ¿Existe un proceso definido para la investigación de tendencias de moda?		X	
2.2 ¿Se dedica tiempo específico al desarrollo de diseños textiles originales?		X	
2.3 ¿Se fomenta la participación del equipo en la generación de nuevas ideas?		X	
PROCESOS OPERATIVOS (CORE)			
3. Gestión de la Producción			
3.1 ¿Existe un proceso estandarizado para la creación de patrones y muestras?		X	

Katherine Moran Chica

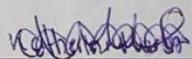
3.2 ¿El proceso de corte de tela sigue un procedimiento para optimizar el material?	X		
3.3 ¿La asignación de trabajo a las artesanas externas está documentada?		X	
3.4 ¿Se realiza un control de calidad estandarizado a todas las prendas recibidas?		X	
3.5 ¿Existe un proceso para el acabado final y etiquetado del producto?	X		
4. Gestión Comercial			
4.1 ¿Existe una estrategia documentada para la creación de contenido en redes sociales?		X	
4.2 ¿Se gestionan las ventas en tienda física con un sistema de punto de venta (POS)?	X		
4.3 ¿Las ventas por canal online (web/redes) siguen un flujo de pedido definido?	X		
4.4 ¿Existe un programa de fidelización de clientes?		X	
4.5 ¿Se realiza la gestión de envíos nacionales con un proveedor logístico definido?	X		
PROCESOS DE SOPORTE			
5. Gestión de Talento Humano			
5.1 ¿El proceso de contratación es gestionado directamente por la propietaria?	X		
5.2 ¿Existen manuales de funciones definidos para cada puesto?		X	
5.3 ¿Se ofrece capacitación continua al personal sobre nuevas técnicas o herramientas?		X	
5.4 ¿La evaluación del desempeño del personal se realiza de manera formal?		X	
6. Gestión de Abastecimiento			
6.1 ¿Existe un proceso para la búsqueda y selección de proveedores de materias primas?	X		
6.2 ¿Se mantiene un inventario actualizado de materias primas y telas?	X		

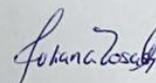
Fátima Zozaya

6.3 ¿Hay un proceso activo de búsqueda y selección de nuevas artesanas calificadas?	✓		
7. Gestión Tecnológica	✗		
7.1 ¿La empresa utiliza software específico para diseño de modas?	X		
7.2 ¿Se gestiona activamente una plataforma de e-commerce en la página web?	✗		
7.3 ¿Se utilizan herramientas de análisis para medir el rendimiento de las redes sociales?		X	

Validado por: jefa de Rousha de Manta

Realizado por Katherine Moran





9.2. Anexo 2. Entrevista

Título de la Investigación: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta

Entrevistador: Katherine Moran

Entrevistado: Juliana Rosas

Ocupación del Entrevistado: Diseñadora de modas

Tiempo Estimado: 60 minutos

Lugar de la Entrevista: Empresa Rousha de Manta

Objetivo de la Entrevista: Obtener información detallada sobre la gestión organizacional de la empresa Rousha de Manta, incluyendo su historia, estructura, cultura, desafíos y estrategias, para realizar un análisis completo y proponer recomendaciones de mejora.

Entrevistas

Tabla 13. *Entrevista*

PREGUNTAS	TRANSCRIPCIÓN DE RESPUESTAS
Sección 1: Orígenes e Historia	
1. ¿Cuáles son los orígenes de la empresa?	La empresa surgió de una pasión que la fundadora tuvo desde pequeña por las texturas y la combinación de colores. Al crecer, investigó más sobre el mundo de la moda, lo que la llevó a estudiar diseño de moda e indumentaria.
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?	La misión es diseñar y producir prendas de vestir y accesorios únicos, con un fuerte enfoque en el diseño textil original y la confección artesanal de alta calidad, ofreciendo exclusividad y resaltando la identidad local para clientes que valoran la creatividad y la diferenciación.
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?	La visión es consolidar a la empresa Rousha de Manta como una marca líder en diseño de moda resortwear y empresarial a nivel nacional, reconocida por su creatividad textil, calidad artesanal y capacidad de ofrecer soluciones de imagen integrales, expandiendo su presencia en mercados clave como Guayaquil y Quito.

4. ¿Nos puede contar la historia de la empresa? La empresa nace formalmente después de que la fundadora se graduara, comenzando en la sala de la casa de sus padres. Inicialmente, hacía un poco de todo: pijamas, pañuelos, prendas playeras, sin tener aún un propósito de marca claro. Un punto de inflexión fue cuando tuvo la oportunidad de vestir a la Reina de Manabí; tuvo que adaptar su trabajo a las necesidades de esa cliente, y eso impulsó el surgimiento de la marca la empresa Rousha de Manta, que a partir de ahí empezó a definir su propio estilo y propósito.

5. ¿Cómo surgió el nombre de la empresa? El nombre "Rousha" surgió como una combinación creativa derivada del apellido de la fundadora (Rosas) y una palabra que evocara sofisticación y diseño, buscando algo único y memorable que representara la esencia de la marca.

Sección 2: Estructura y Organización

6. ¿Podría describir el FODA de la empresa? Fortalezas: La principal fortaleza es la creación de diseños textiles propios y exclusivos para las telas, basados en la creatividad y la inspiración, no en la copia. Se ofrece un toque exclusivo adaptado a las necesidades de cada cliente o empresa. Oportunidades: Son pioneros en resaltar el diseño textil como un valor diferencial, ofreciendo una imagen completa. Existe un mercado potencial en ciudades como Guayaquil y Quito, donde hay más clientes dispuestos a pagar por este tipo de prendas exclusivas. Debilidades: Actualmente, una debilidad importante es la falta de una manufactura artesanal consistente y de alta calidad; a veces es difícil encontrar mano de obra calificada, es decir, no hay suficientes artesanos capacitados disponibles. Amenazas: La principal amenaza proviene de empresas internacionales que compiten agresivamente en precio con productos importados, dificultando la valoración del proceso y costo del diseño y producción local.

7. ¿Cuáles son sus principales competidores? Los principales competidores son las grandes empresas y cadenas internacionales (como EtaFashion o De Prati que ofrecen productos a precios más bajos, aunque sin el nivel de diseño exclusivo y personalización que ofrece la empresa

Rousha de Manta. Compiten principalmente en el segmento de precios, no tanto en la propuesta de valor de diseño.

8. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa? Actualmente, la estructura es bastante plana y centralizada en la figura de la diseñadora/propietaria. Ella supervisa directamente las áreas clave como Diseño, Producción (coordinando con las artesanas externas) y Ventas/Marketing. Existe personal de apoyo en el punto de venta y posiblemente asistencia administrativa, pero las decisiones estratégicas y operativas principales recaen en la dirección. Se reconoce la necesidad de formalizar y definir mejor esta estructura.

9. ¿Quién es el encargado de la contratación del personal? La contratación del personal es gestionada directamente por la propietaria/diseñadora, quien se encarga de evaluar tanto las habilidades técnicas necesarias como la afinidad de los candidatos con la cultura y valores de la empresa.

10. ¿Cuántos empleados tiene la empresa? La empresa cuenta con un equipo central de 4 empleados directos que se encargan de las áreas de ventas, asistencia en diseño y administración. Además, se colabora de forma externa y variable con un grupo de artesanas locales para la confección de las prendas.

11. ¿Cómo maneja la empresa los conflictos o desafíos internos y qué políticas se tienen para resolverlos? Los conflictos o desafíos internos se manejan principalmente a través de la comunicación directa y abierta entre las partes involucradas y la dirección. Se fomenta el diálogo para encontrar soluciones consensuadas. No hay una política formal escrita muy detallada, pero se prioriza el respeto mutuo y la búsqueda de entendimiento. Se utiliza WhatsApp y reuniones presenciales para mantener la comunicación fluida. Se reporta un buen ambiente laboral general, aunque se reconocen días buenos y malos como en cualquier trabajo.

12. ¿Cómo se manejan las faltas y sanciones? Las faltas se gestionan de acuerdo con la normativa laboral vigente en Ecuador, requiriendo la debida justificación. En cuanto a sanciones, se aplica un enfoque progresivo: se inicia con llamadas de atención verbal o escrita, dependiendo de la gravedad y si hay reincidencia. Siempre se busca entender la causa de la falta o el problema antes de aplicar una medida disciplinaria.

13. ¿Bajo qué medidas se rigen? La empresa se rige fundamentalmente por la legislación laboral y comercial ecuatoriana. Internamente, se siguen las directrices establecidas por la dirección en cuanto a procesos de trabajo, estándares de calidad, atención al cliente y código de vestimenta, aunque muchas de estas directrices son comunicadas verbalmente o a través de la práctica diaria más que por manuales formales.

Sección 3: Cultura y Gestión

14. ¿Cómo se encuentra actualmente la empresa? La empresa se encuentra en una fase de crecimiento activo y buscando consolidarse en el mercado. Ha logrado diversificar sus líneas de producto y cuenta con clientes fijos leales. Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes relacionados con la competencia de precios de productos importados, la necesidad de asegurar una capacidad de producción artesanal constante y de alta calidad, y la optimización de su estructura interna para manejar el crecimiento de manera eficiente.

15. ¿Qué medidas toma la empresa para fomentar la innovación y la creatividad? La innovación se fomenta principalmente a través de la investigación constante de tendencias globales y locales, la exploración de nuevos materiales y técnicas textiles. Se dedica tiempo específico al proceso creativo y al desarrollo de diseños originales, buscando inspiración en la cultura local, la naturaleza y las necesidades específicas de los clientes.

16. ¿Cómo fomenta esa creatividad e innovación en su equipo de trabajo? Se fomenta manteniendo un ambiente de trabajo abierto donde se valoran las ideas y sugerencias de todos. Se permite la experimentación controlada en el diseño y se busca inspiración en diversas fuentes (viajes, arte, naturaleza). Aunque el equipo central es pequeño, se busca que cada miembro aporte su perspectiva desde su área de responsabilidad para enriquecer el proceso creativo.

17. ¿Cómo describiría la cultura empresarial y los valores de la organización? La cultura empresarial se describiría como apasionada por el diseño, muy creativa, dinámica y orientada al detalle y la calidad. Los valores fundamentales que guían a la empresa son: la originalidad y exclusividad en el diseño, la alta calidad artesanal, el servicio personalizado al cliente, el respeto y valoración del

trabajo local (especialmente de las artesanas colaboradoras) y la búsqueda constante de la excelencia en cada prenda.

18. ¿Cómo es un día en la empresa? ¿Qué actividades se realizan? Un día típico en la empresa Rousha de Manta es variado y dinámico. Generalmente incluye actividades de diseño (bocetos, selección de telas, desarrollo de patrones), coordinación y seguimiento de la producción con las artesanas, atención a clientes en la tienda física y a través de canales digitales (web, redes sociales), gestión de pedidos y envíos, creación de contenido para marketing digital (fotos, videos) y tareas administrativas generales como manejo de inventario y facturación.

Sección 4: Estrategia y Crecimiento

19. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la empresa a largo plazo (10 años)? La estrategia de crecimiento a 10 años se enfoca en consolidar la marca de la empresa Rousha de Manta como un referente de diseño exclusivo a nivel nacional, con una presencia fuerte en Guayaquil y Quito. Se contempla explorar selectivamente mercados internacionales. Un pilar fundamental es fortalecer las alianzas estratégicas con artesanos locales para asegurar la calidad y capacidad productiva. También se evalúa la posibilidad de diversificar hacia líneas de productos complementarias (ej. accesorios, hogar) que mantengan el ADN de la marca.

20. ¿Qué ofrece su empresa que otras no? Lo que la empresa Rousha de Manta ofrece de manera distintiva es el diseño textil completamente original y la posibilidad de personalizarlo. No se limita a confeccionar una prenda con telas existentes en el mercado, sino que crea la identidad visual desde la propia tela. Esto permite un nivel de exclusividad y adaptación al cliente (sea individual o corporativo) que va más allá de la confección tradicional.

21. ¿Qué cree que la diferencia a las demás? La principal diferencia radica en la autenticidad y la creatividad aplicadas al diseño textil propio. También la capacidad de contar una historia a través de las prendas, inspirándose en el entorno local (Manta, Manabí) pero con una visión de moda contemporánea y global. Se busca ofrecer una experiencia de compra y un producto con "alma", que conecte emocionalmente

	con el cliente, más allá de ser solo una prenda de vestir funcional.
22. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ofrece su empresa?	Dado el tamaño actual de la empresa, las oportunidades de crecimiento vertical formal son limitadas. Sin embargo, se ofrece desarrollo profesional a través de la capacitación continua en áreas relevantes (por ejemplo, nuevas técnicas de diseño, software, atención al cliente, marketing digital). Se fomenta la participación activa en diferentes facetas del negocio, lo que permite un aprendizaje integral, y existe la posibilidad de asumir mayores responsabilidades y roles más especializados a medida que la empresa crece y se estructura.
23. ¿Cuántas sucursales existe?	Actualmente, la empresa opera con una única sucursal física ubicada en Manta [source: 24]. Complementa su alcance a través de la tienda online en su página web.
24. ¿Cuáles son las áreas que conforman la empresa?	Aunque no están rígidamente separadas en departamentos formales, las áreas funcionales principales que conforman la empresa son: Diseño y Desarrollo de Producto (incluye creación textil), Producción (principalmente coordinación con artesanas externas), Ventas y Marketing (que abarca la tienda física, el canal online y la gestión de redes sociales), y Administración General (finanzas básicas, logística, etc.).
25. ¿En qué horarios se labora?	El horario laboral para el personal de tienda y administrativo es generalmente de Lunes a Sábado, de 10:00 AM a 7:00 PM. Pueden existir ajustes según la temporada alta o para eventos especiales. La coordinación con las artesanas externas suele tener horarios más flexibles, basados en entregas y necesidades de producción.
26. ¿Cómo implementa las TICs en su empresa?	Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se implementan a través de varios canales: la página web oficial funciona como catálogo y tienda online; se utiliza intensivamente las redes sociales como Instagram y Facebook para marketing, promoción y comunicación directa con los clientes; WhatsApp es una herramienta clave para la coordinación interna del equipo, la comunicación con clientes y la gestión con proveedores y artesanas; además, se utiliza software básico de diseño gráfico y herramientas ofimáticas para la gestión administrativa.

También se mencionaron cámaras para comunicación o supervisión interna.

27. ¿Cuál es la temporada con mayores ventas? Las temporadas con mayores ventas suelen coincidir con los periodos vacacionales, especialmente la temporada alta de playa en la Costa ecuatoriana (que incluye feriados como Carnaval, Semana Santa, y los meses de vacaciones escolares de julio-agosto). También la temporada de fin de año (noviembre-diciembre) es importante debido a los regalos, eventos sociales y viajes.

28. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta actualmente la empresa y cómo está trabajando para superarlo? El mayor desafío actual es doble: por un lado, asegurar una capacidad de producción artesanal que sea consistente, de alta calidad y escalable para satisfacer la demanda creciente; por otro lado, mantener costos competitivos frente a la avalancha de productos importados de bajo precio. Para superarlo, se está trabajando activamente en fortalecer las relaciones de confianza y colaboración con las artesanas actuales, buscando activamente nuevas colaboradoras con las habilidades requeridas, intentando optimizar los procesos productivos internos para ganar eficiencia, y reforzando constantemente la comunicación de la propuesta de valor única de la empresa Rousha de Manta (diseño exclusivo, calidad, hecho localmente) para justificar el diferencial de precio ante los clientes.

1. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en esta empresa?

Lo que más valoro de trabajar aquí es el ambiente laboral, que describo como genuinamente muy tranquilo, lo cual crea un entorno agradable para el día a día; además, destaco la calidez en el trato por parte de las personas en la empresa, lo que contribuye a una atmósfera positiva y acogedora en general.

2. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta tu área actualmente?

El principal desafío que enfrenta mi área está relacionado con la situación actual del país, ya que el temor de las personas a salir afecta negativamente las compras presenciales en la tienda; sin embargo, este obstáculo se está abordando mediante el impulso de las ventas a través de las redes sociales y las compras en línea, lo cual se ha convertido en un canal importante aunque represente un reto de adaptación constante.

3. ¿Hay algo que te gustaría cambiar o mejorar en tu día a día laboral?

Sí, específicamente me gustaría poder mejorar la calidad y estrategia del contenido que se publica sobre la tienda en las plataformas digitales; siento que optimizar cómo presentamos los productos y la marca online podría ser un área de oportunidad clave para impulsar aún más el negocio, complementando los esfuerzos que ya se hacen en redes sociales.

4. ¿Cómo describirías la comunicación y colaboración entre tu área y las demás áreas de la empresa?

La comunicación y colaboración con otras áreas son súper buenas, mantenemos un contacto constante y estamos pendientes día a día de las necesidades que surgen; un ejemplo concreto de esta buena dinámica es que si nos falta algo en la tienda, recibimos apoyo directo desde el taller, lo que demuestra una colaboración efectiva y fluida entre los distintos equipos.

5. ¿Sientes que tu trabajo es valorado y reconocido dentro de la empresa? ¿Cómo se demuestra ese reconocimiento?

Personalmente, siento que apporto valor tratando de dar lo mejor de mí en todos los aspectos, manteniendo la limpieza, respondiendo mensajes, buscando activamente incrementar las ventas y siendo constante en mis responsabilidades; aunque la información proporcionada no especifica las formas concretas en que la empresa demuestra formalmente ese reconocimiento, el buen ambiente y la comunicación fluida sugieren un entorno donde el esfuerzo es parte integral del funcionamiento diario.

6. ¿Cómo describirías la cultura y los valores de la empresa? ¿Crees que se reflejan en el día a día?

Describiría la cultura de la empresa Rousha de Manta, al ser una boutique, como intrínsecamente alegre, y considero que este valor se refleja claramente en el ambiente de trabajo cotidiano; esta percepción no es solo interna, ya que las propias clientas manifiestan sentir esa misma alegría, lo que confirma que los valores positivos de la empresa permean la experiencia general y se viven a diario.

7. ¿Qué tipo de capacitación o apoyo adicional te sería útil para mejorar tus habilidades o tu trabajo?

Me sería muy útil recibir capacitación enfocada específicamente en la creación de contenido digital para una boutique, con el fin de mejorar las estrategias de venta online; me gustaría aprender técnicas más efectivas sobre cómo llegar mejor al cliente, conectar con ellos y, sobre todo, desarrollar la habilidad de identificar y comprender las necesidades particulares de cada uno en relación con su estilo personal para poder ofrecerles soluciones más adecuadas.

9.3.Fichas de observación

Anexo 3. Fichas de observación

Ficha de Observación N° 1: Procesos en Punto de Venta y Área Administrativa

Esta ficha se centra en las actividades de cara al cliente, la gestión comercial y las tareas administrativas que se realizan en el local de Rousha. El objetivo es comprender el flujo de trabajo, la comunicación y la asignación de roles en el área comercial.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PROCESOS - PUNTO DE VENTA

Proyecto: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta.

Observadora: Moran Chica Katherine Mariana

Fecha: __/__/____ **Hora de inicio:** __:__ **Hora de fin:** __:__

Área Observada: Tienda / Boutique "Rousha" y área administrativa anexa.

Procesos Observados: Atención al cliente, proceso de venta, gestión de pedidos web/redes sociales, coordinación interna.

Dimensión a Observar	Hora	Descripción del Hecho Observado (¿Qué ocurre?)	Interpretación / Análisis Preliminar (¿Qué significa en términos de eficiencia, estructura, comunicación?)
1. Flujo de Atención y Venta			
2. Roles y Responsabilidades			
3. Comunicación y Coordinación			
4. Uso de Recursos y Herramientas			
5. Ambiente y Cultura			

Ficha de Observación N° 2: Procesos en Taller de Diseño y Producción

Esta ficha se enfoca en el *backend* de la operación: el diseño, la confección y la coordinación con las artesanas locales. El objetivo es analizar la eficiencia de la cadena de producción, la gestión de calidad y la logística de materiales.

Fichas de observación

Ficha de Observación N° 1: Procesos en Punto de Venta y Área Administrativa

Esta ficha se centra en las actividades de cara al cliente, la gestión comercial y las tareas administrativas que se realizan en el local de Rousha. El objetivo es comprender el flujo de trabajo, la comunicación y la asignación de roles en el área comercial.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PROCESOS - PUNTO DE VENTA

Proyecto: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta.

Observadora: Moran Chica Katherine Mariana

Fecha: 16/08/2025 Hora de inicio: 12:00 Hora de fin: 04:00 PM

Área Observada: Tienda / Boutique "Rousha" y área administrativa anexa.

Procesos Observados: Atención al cliente, proceso de venta, gestión de pedidos web/redes sociales, coordinación interna.

Dimensión a Observar	Hora	Descripción del Hecho Observado (¿Qué ocurre?)	Interpretación / Análisis Preliminar (¿Qué significa en términos de eficiencia, estructura, comunicación?)
1. Flujo de Atención y Venta	3:22	El personal atiende a clientes y atiende los pedidos en línea.	El flujo de ventas es eficiente y cómodo y eficiente en el punto físico con el digital.
2. Roles y Responsabilidades	3:23	La propiedad y administración es de las Rousha.	La estructura es clara y los roles son definidos, pero no están definidos en manual.
3. Comunicación y Coordinación	3:25	La comunicación interna se da de buena manera.	La comunicación es interna y efectiva por el tamaño actual de la empresa.
4. Uso de Recursos y Herramientas	3:26	Se utiliza internet en redes sociales (Instagram, Facebook).	La empresa aprovecha las TIC para la comercialización y comunicación.
5. Ambiente y Cultura	3:28	El ambiente laboral es bueno.	La cultura organizacional y el buen ambiente.

Katherine Mariana

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PROCESOS - TALLER Y PRODUCCIÓN

Proyecto: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta.

Observadora: Moran Chica Katherine Mariana

Fecha: __/__/____ **Hora de inicio:** __:__ **Hora de fin:** __:__ **Área Observada:** Taller de diseño y confección / Área de producción.

Procesos Observados: Diseño de nuevas prendas, corte, confección, coordinación con artesanas locales, control de calidad, gestión de inventario de materias primas.

Dimensión a Observar	Hora	Descripción del Hecho Observado (¿Qué ocurre?)	Interpretación / Análisis Preliminar (¿Qué significa en términos de eficiencia, estructura, comunicación?)
1. Flujo de Producción			
2. Asignación de Tareas y Roles			
3. Comunicación (Interna y con Artesanas)			
4. Gestión de Calidad e Inventarios			
5. Ambiente de Trabajo y Seguridad			

Ficha de Observación N° 2: Procesos en Taller de Diseño y Producción

Esta ficha se enfoca en el *backend* de la operación: el diseño, la confección y la coordinación con las artesanas locales. El objetivo es analizar la eficiencia de la cadena de producción, la gestión de calidad y la logística de materiales.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE PROCESOS - TALLER Y PRODUCCIÓN

Proyecto: Diseño Organizacional para la empresa Rousha de Manta.

Observadora: Moran Chica Katherine Mariana

Fecha: 05/09/2015 **Hora de inicio:** 03:20 **Hora de fin:** 04:00 **Área Observada:** Taller de diseño y confección / Área de producción.

Procesos Observados: Diseño de nuevas prendas, corte, confección, coordinación con artesanas locales, control de calidad, gestión de inventario de materias primas.

Dimensión Observar	a	Hora	Descripción del Hecho Observado (¿Qué ocurre?)	Interpretación / Análisis Preliminar (¿Qué significa en términos de eficiencia, estructura, comunicación?)
1. Flujo de Producción		3:28	El proceso inicia en el diseño de patrones	El flujo de producción es un subproducto pero presenta debilidades...
2. Asignación de Tareas y Roles		3:30	La dirección le da a dueño creativo...	Hay una división funcional del trabajo para la gestión de este altamente especializado
3. Comunicación (Interna y con Artesanas)		3:30	Se comunican con la red de artesanos exitosos y con la coordinación...	La comunicación es funcional para coordinar un proceso productivo que se da en la cadena externa
4. Gestión de Calidad e Inventarios		3:33	Se realiza un control de calidad a todos los pedidos	La falta de un estándar de calidad es una debilidad importante que impacta.
5. Ambiente de Trabajo y Seguridad		3:34	El taller es bien equipado con las máquinas necesarias	El espacio físico cuenta con los recursos necesarios para la producción.

Katherine Mariana

9.4. Empresa Rousha de Manta

Figura 1. La empresa Rousha de Manta



Figura 2. Artículos de la empresa Rousha de Manta



Figura 3. Empresa Rousha de Manta



Figura 4. *Artículos y diseños de la empresa Rousha de Manta*



Figura 5. Logo de la empresa Rousha de Manta



Figura 6. Productos y artículos



Figura 7. Entrevistas



Figura 8. Entrevista a los colaboradores



Figura 9. Sistematización de experiencia



Figura 10. Levantamiento de información



Figura 11. Telas de Rousha de Manta



Figura 12. Modelos confeccionados y por confeccionar



Figura 13. Taller de confección de modelos



Figura 14. Maquinas del taller de Rousha de Manta

