



**TECNOLÓGICO DE
FORMACIÓN**
CONDICIÓN UNIVERSITARIO
CÓDIGO SENESCYT 2258

**"Instituto Tecnológico Universitario de Formación Profesional Administrativa y
Comercial"**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

“Diseño de la estructura Organizacional de la picantería Tibiri -Tabara, en la ciudad
de Milagro”

Requisito previo para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de
Empresas

Autor:

Josué Rafael Blandin Viscarra

Tutor:

MSc. Cesar Andrés Valenzuela Velasco

Guayaquil-Ecuador

2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO

Yo, Josué Rafael Blandin Viscarra, declaro bajo juramento que el presente trabajo de titulación, valido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, Titulado: **“Diseño de estructura Organizacional de la picantería Tibiri – Tabara en la ciudad de Milagro”**, es de mi auditoria; que no la he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y reglamento interno del Instituto Tecnológico Universitario de Formación Profesional, Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.



Josué Rafael Blandin Viscarra

C.C.: 094109494-8



Factura: 002-002-000076739



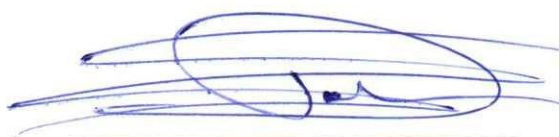
20230910004D00108

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20230910004D00108

Ante mí, NOTARIO(A) WASHINGTON EDUARDO SALINAS TOMALA de la NOTARÍA CUARTA , comparece(n) JOSUE RAFAEL BLANDIN VISCARRA portador(a) de CÉDULA 0941094948 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en MILAGRO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede DECLARACION DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. MILAGRO, a 1 DE FEBRERO DEL 2023, (11:31).


JOSUE RAFAEL BLANDIN VISCARRA
CÉDULA: 0941094948





NOTARIO(A) WASHINGTON EDUARDO SALINAS TOMALA
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN MILAGRO



COPIA A COLOR DE: CÉDULA DE CIUDADANÍA Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN



CERTIFICACIÓN DE TUTOR

MSc. Cesar Andrés Valenzuela Velasco, en calidad de tutor de trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación valido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de empresas, cuyo tema es “Diseño de la estructura Organizacional de la picantería Tibiri – Tabara, en la ciudad de Milagro”, fue elaborado por el señor Josue Rafael Blandin Viscarra, ha sido0 debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por el Instituto Tecnológico Universitario de Formación profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su titulo

.....

Tutor de trabajo de titulación

MSc. Cesar Andrés Valenzuela Velasco

C.C.: 0921620175

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme vivir para poder realizar lo que hasta ahora he podido realizar bajo su bendición, por sostenerme en momentos difíciles de mi vida, su protección nunca faltó en mí y en toda mi familia, por todo eso y más cosas que no podría expresar con palabras le agradezco de todo corazón.

A Francisco Ernesto Reza Suarez, a quien extraño mucho y que sé que estaría orgulloso de este logro.

Josué Rafael Blandin Viscarra

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que es el que me ha permitido culminar todas mis metas, El que siempre me sustento en todo momento de mi vida y mi periodo estudiantil, las palabras no me alcanzarían para expresar todos los favores inmerecidos que me provee día a día, el cuidado amor y bendición de mi familia, el pan en la mesa todos los días, son cosas que la vida no me alcanzaría para poder agradecerle.

De la misma forma a mi esposa Karla que me apoyo desde el primer día en que tome esta decisión de emprender mis estudios, impulsándome siempre a terminar la carrera, con comprensión, amor y mucha paciencia. De igual manera a Rafaella mi hermosa hija a quien amo con todo mi corazón y que parte de este logo es para ella, poder ser un ejemplo en su vida.

A mis padres Rafael y Mónica que, con su gran ejemplo de lucha y trabajo, me enseñaron que el esfuerzo y sacrificio tiene su recompensa, son para mí un reflejo de lucha, de trabajo duro, de no conformarse y seguir adelante y sobre todo a confiar mucho en Dios. Mis hermanos que son parte fundamental en mi vida que los amo mucho.

A mi amigo Néstor quien fuera mi jefe en mi temporada de estudios, me motivo y me autorizo sin ningún impedimento empezar y terminar mi carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO	ii
RECONOCIMIENTO DE FIRMA, NOTARIADO.....	iii
COPIA A COLOR DE: CÉDULA DE CIUDADANÍA Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN	iv
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INFORME DE URKUND	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	15
Formulación del Problema.....	20
Formulación del objetivo general	22
CAPITULO I	24
1. Fundamentación Teórica	24
1.1 Marco Histórico.....	24
1.2 Marco teórico.....	25
1.3 Marco conceptual.....	33
1.4 Marco Jurídico.....	34
CAPITULO II.....	36
2. Metodología	36

viii

2.1 Enfoque	36
2.2 Tipo de investigación	36
2.3 Método empírico	37
CAPITULO III.....	41
3. Desarrollo de la propuesta	41
3.1 Justificación de la propuesta	41
3.2 Título de la propuesta	41
3.3 Factibilidad de aplicación	42
3.4 Herramientas tecnológicas utilizadas	45
3.5 Propuesta	52
3.6 Distribución de las áreas en Tibiri – Tabara	54
3.7 Resultados Esperados en la Aplicación de la Propuesta	57
Conclusiones:	58
Recomendaciones:	58
Bibliografía	59
Anexo 1: <i>Entrevista al personal de la picantería Tibiri-Tabara</i>	63
Anexo 2: <i>Modelo de Guía de Observación</i>	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Tipos de manuales</i>	26
Tabla 2: <i>Entrevistados</i>	37
Tabla 3: <i>Análisis FODA</i>	39
Tabla 4: <i>Análisis CAPA</i>	40
Tabla 5: <i>Factibilidad legal</i>	42
Tabla 6: <i>Equipos y suministros de oficina</i>	43
Tabla 7: <i>Materiales para la implementación de la propuesta</i>	43
Tabla 8: <i>Asesoría en la implementación de la propuesta</i>	44
Tabla 9: <i>Materiales de apoyo</i>	44
Tabla 10: <i>Resumen de datos</i>	45
Tabla 11: <i>Funciones del personal de Tibiri – Tabara</i>	52
Tabla 12: <i>Distribución de las áreas de Tibiri - Tabara</i>	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Espina de pescado - Causa/Efecto	21
Figura 2: <i>Proceso administrativo</i>	28
Figura 3: <i>Pregunta 1</i>	46
Figura 4: <i>Pregunta 2</i>	46
Figura 5: <i>Pregunta 3</i>	47
Figura 6: <i>Pregunta 5</i>	48
Figura 7: <i>Pregunta 6</i>	48
Figura 8: <i>Pregunta 7</i>	49
Figura 9: <i>Pregunta 8</i>	50
Figura 10: <i>Pregunta 10</i>	51
Figura 11: <i>Diseño de Organigrama estructural de Tibiri – Tabara.</i>	52
Figura 12: Lay out de Tibiri - Tabara	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: <i>Entrevista al personal de la picantería Tibiri-Tabara</i>	63
Anexo 2: <i>Modelo de Guía de Observación</i>	64

CERTIFICACION

En calidad de revisor del trabajo de titulación “**Diseño de la estructura Organizacional de la picantería Tibiri – Tabara, en la ciudad de Milagro**”

CERTIFICO

Que el trabajo del estudiante **JOSUE RAFAEL BLANDIN VISCARRA** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **COPYLEAKS**.

Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa.



firmado electrónicamente por:
**RAFAEL FELIX BELL
RODRIGUEZ**

Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico

RESUMEN

El presente documento se llevó a cabo en la ciudad de Milagro, dentro de la picantería Tibiri – Tabara, dicho establecimiento surge como un proyecto familiar que trasciende con el tiempo al punto de convertirse en un lugar de renombre en dicha ciudad. Dentro de las falencias evidenciadas se muestra la ausencia de una estructura organizacional, lo cual decanta en actividades repetidas, funciones dispersas encomendadas al personal de manera aleatoria. Por tal motivo, se plantea el objetivo de diseñar un organigrama funcional que delimite las actividades y responsabilidades que debe ejecutar el personal dependiendo del área a la que pertenecen. El estudio se justifica en la necesidad de crear una estructura organizacional en un establecimiento que no posee ningún instrumento que controle las funciones y designa las mismas al personal. La metodología hace uso de un enfoque mixto, con un tipo de investigación descriptiva y explicativa que destaque la situación actual de la empresa y destaque las características más esenciales del estudio. Es así como, se puede concluir que, el organigrama contempla destacar las funciones necesarias que debe cumplir el personal y la estructura que debe seguir para la toma de decisiones y delegación de funciones.

Palabras clave: Picantería, manual de funciones, procesos administrativos, organigrama funcional, estructura jerárquica.

ABSTRACT

This document was carried out in the city of Milagro, within the Tibiri - Tabara picantería, said establishment arises as a family project that transcends over time to the point of becoming a renowned place in said city. Among the shortcomings evidenced is the absence of an organizational structure, which leads to repeated activities, dispersed functions entrusted to personnel randomly. For this reason, the objective of designing a functional organization chart that delimits the activities and responsibilities that the personnel must execute depending on the area to which they belong is raised. The study is justified by the need to create an organizational structure in an establishment that does not have any instrument that controls the functions and designates the same to the staff. The methodology makes use of a mixed approach, with a type of descriptive and explanatory research that highlights the current situation of the company and highlights the most essential characteristics of the study. Thus, it can be concluded that the organization chart contemplates highlighting the necessary functions that the staff must fulfill and the structure that must be followed for decision-making and delegation of functions.

Keywords: Picantería, functions manual, administrative processes, functional organization chart, hierarchical structure.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual ha hecho que las personas tengan menos tiempo para poder preparar sus propios alimentos; aunque en muchos casos la búsqueda de una experiencia ya sea de manera personal o grupal, o el simple hecho de degustar comidas diferentes a las del hogar ha hecho que exista un interés afianzado a visitar sitios externos al hogar para poder probar diferentes tipos de alimentos.

Desde la antigüedad se ha tenido la oportunidad de visitar lugares para poder agradar al paladar y buscar experiencias placenteras en el ámbito culinario. De hecho, a medida que el mundo sigue avanzando, la vida diaria, ha llevado a que el ser humano sea dependiente de alimentarse, de lo contrario muere. Es así como, en la actualidad las personas asisten a lugares donde elaboran alimentos, buscando que sean de calidad para poder disfrutar de los mismos; dependiendo del tipo de cliente la experiencia que busca puede ir ligada a un menor o mayor costo; pero en la mayoría de los casos el potencial cliente busca costos asequibles que vayan de acuerdo a su poder adquisitivo, pero sin que cause peligro a la salud de los consumidores por una mala asepsia.

La cotidianidad de las personas y las tareas de rutina de los individuos han obligado el uso de restaurantes como medio para la degustación o ingesta de alimentos, satisfaciendo hasta al paladar más exigente. La asistencia a estos establecimientos también es un medio de socialización, por ejemplo, el asistir con algún acompañante y compartir una comida especial o la alimentación diaria son los motivos por los cuales se hace uso de negocios de alimentos que se han desarrollado considerablemente a nivel país.

El área de estudio del presente documento se centra en las empresas gastronómicas, en este caso de estudio de la picantería “Tibiri Tabara” nos encontramos con que no existe una adecuada estructura organizacional, por lo que, los colaboradores no cumplen en su totalidad con sus competencias. Se debe considerar que el objetivo principal de este tipo giro de negocios es la de satisfacer las necesidades del cliente y velar por el cumplimiento de estas metas. Con el manejo de una correcta administración organizacional se fomenta el desarrollo de las habilidades humanas que se requiere para llegar a un nivel óptimo de servicio, eficiencia, la debida comunicación en los niveles jerárquicos, siempre en busca del propósito de mejorar un bienestar laboral, productividad y la satisfacción del cliente.

En la ciudad de Milagro provincia del Guayas se visualiza que la mayor parte de los negocios son locales de comida que varía según gustos y preferencias de los habitantes como asados, secos, comidas a base de mariscos. Son alrededor de 420 negocios comerciales establecidos en la preparación y venta de alimentos. En el sector céntrico de la ciudad es donde más se visualiza este tipo de actividades comerciales.

La gran parte de los negocios que se encuentran en la ciudad de Milagro no cuentan con una estructura definida, las labores, actividades u obligaciones de cada empleado son asignados más por la falta de personal para empezar el negocio o por simple hecho de superarse con un emprendimiento. Se pone como ejemplo al de una familia que quiera emprender y monta su negocio con los propios integrantes de la familia, ya sea que tengan o no conocimiento, realizarán cualquier actividad para que el emprendimiento pueda crecer.

La importancia de poseer una estructura organizacional determinada impacta en el desarrollo de las actividades de cualquier empresa porque favorece el desarrollo económico de las mismas; así también ayuda de una mejor manera manejar a mejorar sus procesos. Esto conllevará a que exista alguna confusión al momento de ejecutar las funciones o actividades laborales que le compete a cada colaborador.

A medida que pasan los años la gran parte de las microempresas inician sus labores como negocios personales sin tomar en cuenta una estructura organizacional definida. Generalmente los dueños o encargados optan por esta medida por la no organización que tienen como cultura, desconocimiento y bajos ingresos los cuales influyen y no favorecen el óptimo desarrollo de la empresa, de esta manera se detiene su mejora en el mercado y así van disminuyendo las posibilidades de que el negocio fluya y crezca.

Es importante mencionar que el tipo de estructura que adquiere la organización debe ser la que más se acomode a su naturaleza o necesidad para un óptimo desarrollo en sus funciones organizacionales. La empresa debe establecer su objetivo o su giro del negocio, fijar metas a los empleados para que puedan llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

El orden jerárquico en la estructura organizacional es importante para determinar funciones propias de cada rango o cada puesto de trabajo, dando así un sentido a la estructura de la organización.

Toda pequeña empresa tiene mucha competencia lo cual induce a la constante adaptabilidad de los cambios del entorno. Aplicar una estructura organizacional es fundamental para el desarrollo de una pequeña organización. Es uno de los primeros pasos para las empresas que quieran crecer y desplegar en un mundo comercialmente competitivo sea cual sea el rumbo o el mercado en el que el negocio esté inmerso.

Es importante aplicar una estructura organizacional ya que uno de los beneficios principales es tener claramente fijado el recurso humano con la cantidad necesaria para las operaciones y actividades a realizar junto con sus responsabilidades y obligaciones. De tal manera que la empresa tenga como objetivo cumplir las metas trazadas o la superación de las mismas.

El sueño de todo microempresario o de una pequeña empresa es ser una gran empresa, esto es muy importante por lo que sueña y piensa en seguir creciendo. La relevancia principal de ser pasar a ser pequeña a gran empresa no solo es el crecimiento del negocio y la prosperidad del dueño, sino que, al mismo tiempo durante paso durante este proceso de ser grande, la empresa ayuda al desarrollo socio económico del país, generando nuevas fuentes de trabajo y aportando a financieramente a la economía.

En los momentos actuales la gran parte de las empresas o negocios unipersonales que se crean no cuentan con un modelo organizacional administrativo; por lo que el desarrollo de las funciones no se desempeña de una manera sistemática, al contrario, se mantiene un desarrollo de las actividades de manera empírica, limitando así su adaptabilidad a los nuevos entornos.

La estructura organizacional en una empresa se crea en base a la necesidad de crecimiento que tiene durante su proceso de desarrollo y empoderamiento en el mercado, lo que conlleva a que se creen departamentos con responsabilidades diferentes, pero con un mismo objetivo que son lo que la empresa traza al momento de ser creada, estos objetivos son a corto, mediano y largo plazo y se van cumpliendo de acuerdo con desarrollo económico de la empresa.

Es el proceso de combinar el trabajo de individuos o grupos que deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos posibles (Sheldon, 1985).

El control de los diferentes recursos que posee la empresa se regularizará mediante la reestructuración por ello es importante la aplicación de la reestructuración firme con funciones claras para cada puesto de trabajo y para cada actividad a realizar.

Hay que resaltar que todas las empresas tienen una estructura ya sea formada y definida o informal, a causa de esto se tienen delimitadas las responsabilidades y cargos que por lo general son puestos por el factor intelectual, en otras ocasiones son generados por la experiencia en el campo que se desarrolle la persona. Teniendo en cuenta que vivimos en un mercado que constantemente cambia las estructuras ya formadas, por lo que se ven obligadas a reestructurarse o rediseñar una nueva organización, donde se puede potenciar recursos o talento humano que posee la empresa, de igual manera que se puede tomar en cuenta incorporar una persona externa la cual de un soporte positivo a la compañía.

Una empresa al no contar con una estructura organizacional se expone a varios problemas como la organización, que como antes se lo mencionó es una de las bases fundamentales para cualquier organización, esto va ligado con un mal funcionamiento de las actividades designadas debido a que no se tienen claros los procesos; por lo que se crea un ambiente laboral incomodo o conflictivo, falta de comunicación entre áreas, desconocimiento de actividades, conflicto de interés.

Dentro del marco empresarial es necesario catalogar a la Picantería Tibiri-Tabara perteneciente a las MYPIMES. De acuerdo a la página web de consulta del SRI se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. En nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes, tal como menciona el autor Regalado (2013) son:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales (p.8).

La empresa de estudio en cuestión estaría formando parte de los servicios comunales, sociales y personales.

Algunos datos sobre la importancia de estas pequeñas empresas es la contribución a la economía ecuatoriana, pues las PYMES el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tiendas, restaurantes (picanterías), cybers, buses, almacenes especializados, etc.). La capacidad de adaptación y redistribución de las pequeñas empresas al no contar con muchos trabajadores, tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un Gerente General gana más que un empleado promedio), y esta particularidad de las PYMES ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía (Regalado, 2013, p. 9).

Por otro lado, aspectos como la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, al desconocer sobre el área empresarial generan mucho desperdicio, mantienen una competitividad mínima, ausencia de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras. Existe también baja participación en el mercado internacional, tan solo un 6% de las organizaciones PYMES y esto se debe al desconocimiento de leyes nacionales e internacionales, falta de estándares de calidad, carencia de incentivo del gobierno, entre otras. Dentro del ámbito a abordar por el estudio el área administrativa de la picantería Tibiri-Tabara no cuenta con una estructura organizacional que le permita llevar un control organizativo y designar funciones adecuadamente, pues se han mantenido bajo la administración empírica, dada la necesidad de crecer como negocio se pretende integrar una estructura organizacional que le permita a la picantería elevar sus estándares de administración, designación de funciones y actividades a todo el personal organizacional.

Formulación del Problema

La picantería el “Tibiri Tabara”, inició sus operaciones en el año 1973, en la figura de un pequeño puesto con tan solo una mesa y un par de sillas en un pequeño espacio en una vereda en el Mercado La Dolorosa, caracterizados por ser un negocio familiar donde todos han aportado un granito de arena en su progreso.

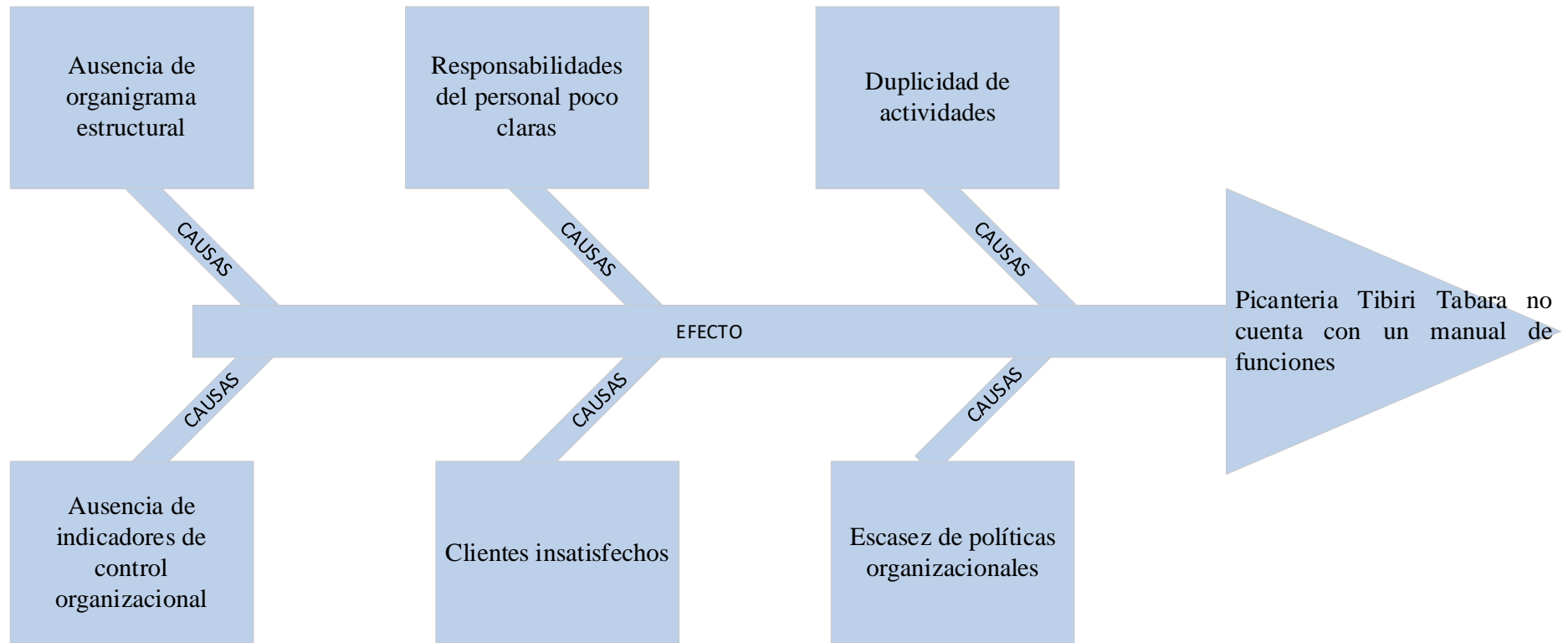
En años posteriores y ante la creciente demanda, el pequeño negocio se vio en la necesidad de expandir el negocio en la ciudad de Milagro, se dedicó a brindar la mejor preparación de encebollados y ceviches de excelente sabor, por lo que la demanda fue en ascenso, gracias a la aceptación y confianza, picanterías “Tibiri Tabara” fue creciendo rápidamente. Dado este contexto la picantería se preocupó por mejorar el ambiente de trabajo y es consciente que en este momento no se cuenta con los manuales de funciones, ni el control adecuado de la organización, por lo cual se citan las siguientes causas y efectos:

- La estructura organizacional actual no es funcional ni se encuentra acorde al crecimiento de la empresa, lo que genera mal distribución del personal y no se ajusta a las necesidades de los clientes.
- Ausencia en la definición de funciones y responsabilidades, empleados con igual denominación de cargo y diferente carga laboral; esto ocasiona la mayoría de veces duplicidad en las actividades.
- Personal que realiza funciones ajenas a las que su cargo exige, y es por esto que muchas veces existe ineficiencia en las labores desarrolladas.
- No existen elementos para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los empleados, es por esto que no se tiene un control adecuado en la organización.
- Atención al cliente tardía, esto conlleva a la insatisfacción de los clientes.
- La escasez de políticas internas sobre los procedimientos a realizar, ocasiona discusiones entre los trabajadores y superiores.

Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar los procesos y el control interno de picanterías “Tibiri Tabara” en la ciudad de Milagro a partir de un manual de funciones?

Figura 1: Espina de pescado - Causa/Efecto



Fuente: elaboración propia.

Formulación del objetivo general

Diseñar un organigrama funcional para la picantería Tibiri Tabara en la ciudad de Milagro.

Resumen

Capítulo I

Dentro del capítulo 1 del presente proyecto se manifiesta los aspectos teóricos y conceptuales sobre los emprendimiento y servicios alimenticios ya que la empresa objeto de estudio se integra dentro del sector de servicios alimenticios. Por lo cual, se evidencia la importancia de dicho sector y en parte se toma en consideración la afectación que padecía debido a la crisis económica que generó la aparición del COVID -19 en todo el mundo a lo cual, dicho negocio también forma parte, a pesar de estas limitantes, el presente estudio permite destacar las características de la picantería y proponer mejoras organizacionales para promover su desarrollo y crecimiento económico e impacto comunitario.

Capítulo II

En el presente capítulo se destaca la metodología aplicada en el presente estudio, en primera instancia se propone un enfoque mixto, mismo que toma elementos cualitativos para caracterizar la realización de un diagnóstico preliminar de la situación por la que atraviesa la empresa, por otro lado el elemento cuantitativo permite destacar datos estadísticos a partir del planteamiento de una entrevista estructurada por 10 preguntas cerradas al personal operativo el cual se encuentra conformado por 5 personas y al gerente general. De tal manera que, se recurre a un tipo de investigación descriptiva y explicativa a fin de traducir los datos obtenidos en análisis e interpretaciones que permita concluir el aporte del estudio.

Capítulo III

Como parte del tercer capítulo se presenta el desarrollo de la propuesta la cual se enfoca en la creación de un organigrama funcional que define la jerarquía y la división de funciones con la finalidad de aportar a la empresa con un documento que permita solventar la problemática que evidencia la picantería al existir duplicidad de funciones y

ausencia de un documento que delimite las funciones de cada parte operativa del restaurante.

CAPITULO I

1. Fundamentación Teórica

1.1 Marco Histórico

Los emprendimientos de restaurantes o preparación de alimentos informales en el Ecuador son uno de los negocios más rentables y comunes que existe en el país, debido a la gran apertura que tienen los consumidores a la hora de elegir un lugar para satisfacer las necesidades alimenticias.

La venta y elaboración de alimentos preparados se torna a emprendimientos por la necesidad de las personas de tener una fuente de ingreso ya sea un ingreso extra o simplemente la dedicación total del emprendimiento en el área de alimentos preparados. Los restaurantes en el Ecuador se han desarrollado a medida que la economía del país ha cambiado. Unos negocios surgen y otros declinan por la falta de comercialización o presupuesto para continuar con el desarrollo de su emprendimiento

De otra forma también a se puede mencionar que el negocio a partir del año 2020 donde sufrimos el brote de virus COVID-19, ha obligado a los restaurantes a cambiar su forma de atender ya que por el distanciamiento social se restringió el uso de lugares de aglomeración por tal motivo los negocios se vieron en la obligación de preparar otro tipo de alimentos e incluso a usar otro tipo de materia prima como enlatados y conservas para la elaboración de sus productos.

Explica que aparte de las empresas relacionadas con el área de la salud y comercio en línea, también han registrado un importante crecimiento aquellas compañías dedicadas a la producción de alimentos, especialmente conservas, pastas y artículos no perecederos ideales para almacenar (Marquez, 2020).

Historia de la empresa

La picantería Tiribi Tábara fue fundada en el año 1976 por la Sra. Rosita Lavina Crespo en la ciudad de Milagro, con la preparación de alimentos a base de animales del mar, encebollados y ceviches. La picantería se inició con un pequeño local en el mercado la Dolorosa donde la sazón de la Sra. Rosita acogió a muchas personas por lo cual el negocio fue creciendo de a poco hasta tener una sucursal en las calles Guayaquil y Amazonas de la misma ciudad de Milagro.

En la actualidad la picantería es administrada por la Sra. Sandra Almeida Crespo hija de la fundadora del restaurante. El menú como se lo menciona anteriormente consta de su plato estrella que es el encebollado que está elaborado con una receta familiar la cual se viene preparando con la misma sazón sin revelar su secreto. De la misma manera no consta con un menú amplio o variado, para lo cual se implementará más platos con variedades a elegir cuando se concrete el proyecto de un lugar propio el cual se terminará de construir en diciembre del 2020.

Con el gran proyecto que se implementara la picantería Tiribi Tabla adopta la necesidad de crear una estructura organizacional la cual se adapte a las necesidades de la actividad que realiza el negocio se prevé mejorar atención a clientes y consumidores, optimizar las actividades del recurso humano siendo que los colaboradores sean más eficientes a la hora de realizar sus actividades asignadas.

El primer diseño organizacional con el objetivo de ordenar y tener claros los roles y asignaciones de responsabilidades de cada colaborador del sistema ferroviario en New York, a medida que los años pasan las estructuras organizacionales se desarrollaron drásticamente adaptándose a una nuevas generaciones y formas de trabajo. Daniell McCallum en 1855.

Las empresas han adaptado por realizar cambios para desarrollarse frente a un mundo que está constantemente en cambios con respecto a la administración, organización y estructuras organizacionales.

1.2 Marco teórico

Dentro del presente apartado se plantea una descripción desde lo particular a lo general, aterrizando en las limitaciones que necesitan ser atendidos por la empresa. En este contexto es necesario entender que toda la investigación forma parte de la administración. De la misma manera para entender el contexto de la picantería “Tibiri-Tabara”, se da paso a conocer las definiciones que abarca la administración de empresas.

Manual de funciones

Esto ayuda a un control de las funciones ya que toda empresa tiene un manual de funciones sobre todo las grandes compañías. La definición de las funciones ayuda al desenvolvimiento de la estrategia de la empresa ya que detalla y delimita las acciones que

cada trabajador debe desempeñar en su área de trabajo, o indica hasta donde debe actuar cada área según sus funciones asignadas.

Secuencia de todas las operaciones vinculadas una con otra lo cual se vuelve primordial al momento de su aplicación. Todo proceso debe tener actividades y tareas para cumplir un objetivo determinado (Dolan, 2012, p. 16).

Para (Koontz, 1998) “Es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una institución o empresa”.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la prioridad de la ejecución y los objetivos del cargo. (Chiavenato, Repositorio Pucesa, 2009)

Tabla 1: *Tipos de manuales*

POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN	
Meso administrativos	Usados normalmente en el sector público
Macro administrativos	Contienen información de más de una organización.
Micro administrativos	Corresponde a una sola organización. Se refieren a ella en forma general.
POR SU ÁMBITO	
Generales	Contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
Específicos	Concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general.
POR SU CONTENIDO	
De organización	Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura.
De procedimientos	Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones.
De gestión de calidad	Describen y consignan los elementos del sistema.
De historia de la organización	Refieren la historia de la organización.

De políticas	Conocidos también como de normas, incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación.
De puestos	Precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos.
De técnicas	Detalla principios y criterios necesarios para emplear las herramientas que apoyan la ejecución.
De ventas	Compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
De producción	Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases.
De finanzas	Respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles.
De personal	Conocidos como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo.
De operación	Utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.
De sistemas	Permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos de una organización.

Fuente: elaboración propia. Información adaptada de (Franklin, 2014).

Administración

Las empresas aplican la administración en todos sus procesos para su eficaz desempeño el cumplimiento de múltiples funciones que permiten la potenciación y aprovechamiento tanto de los recursos humanos como operativos de la organización. A esto Rodríguez (2017) expresa que:

“El área administrativa constituye la estructura que dentro de un organigrama institucional comprende las acciones de gestión de la totalidad de los recursos que están asociados, los aspectos estructurales y funcionales de las áreas que componen la unidad empresarial” (p.8).

De este modo se puede señalar también que se encarga de encauzar alternativas que permitan cumplimentar los objetivos teniendo en cuenta el correcto manejo de los insumos

económicos y la conducción del talento humano, bajo el enfoque del orden y la satisfacción de una utilidad, que es la proyección de la entidad empresarial (Gutiérrez, 2019).

La administración en la vida de toda empresa establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: Accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores (Mero, 2018).

Proceso de la administración

Aspectos críticos para este proyecto porque brindan alternativas de hipervisor con mecanismos críticos que rigen la operación y ejecución de los procesos de negocio desde una visión holística, permitiendo que los recursos se utilicen para alcanzar las metas de negocio (Gutiérrez, 2019).

El proceso administrativo es un modelo desarrollado por Henri Fayol, identificado como la base principal de la práctica administrativa, otorgándole una mayor capacidad de abstracción y el potencial de crear conceptos teóricos cada vez más específicos para las necesidades de las empresas, así como estandarizados (Hernández & Hernández, 2019).

Figura 2: *Proceso administrativo*



Fuente: elaboración propia. Información adaptada de (Hernández & Rodríguez, 2012).

- **Planificar**

La planificación incluye establecer metas, desarrollar estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades. Actividades como el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la creación de planes aseguran que el trabajo en cuestión se mantenga enfocado y ayuda a los miembros de la organización a concentrarse en lo que más importa.

- **Organizar**

Es indispensable contar con una organización de los recursos y actividades, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por parte de la organización. Louffat,(2015), menciona que: “La organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica” (p.38). De igual forma seguir un orden jerárquico de atribuciones de autoridades y responsables para llevar un manejo eficiente.

- **Dirigir**

Dentro del aspecto directivo, se define la designación de cargos, la cual debe contar con una comunicación adecuada, así mismo de un liderazgo para motivar al personal con el fin de cumplir con los parámetros propuestos. Los autores Wheelen & Hunger (2013) señalan que: “La dirección implica saber conducir de la mejor forma las habilidades y destrezas de los colaboradores que hacen parte de la empresa en una forma eficaz y eficiente, para así alcanzar los objetivos organizacionales” (p.335).

- **Controlar**

El control favorecerá para definir estándares para medir el desempeño, e incluso corregir desviaciones. David (2013) menciona que: “Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias” (p.135). Además, también garantiza que se realice la planeación con el fin de lograr el desarrollo de la organización.

Organigrama

Se considera como un instrumento que mediante la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. El organigrama contempla proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas por medio de interconexiones (Benjamin, 2009).

Por otro lado, se considera también como la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría (Feitman, 2020).

El organigrama tiene como finalidad principal reflejar de manera clara, objetiva y directa el trabajo de todas las personas de la organización (gerentes, gerentes, empleados) con sus funciones y acciones, para que todo tenga sentido común y una adecuada comunicación entre las áreas de la organización (Chacha & Chacha, 2015).

Organigrama estructural

Se dice de la organización interna de una organización o negocio, incluyendo la asignación de tareas, actividades o responsabilidades a cada área, departamento o área de trabajo. Cada organización o empresa tiene su estructura propia, según sus necesidades o actividades esta estructura puede ser cambiada y modificada a nuevos estilos o formas de trabajo (Bastidas, 2018).

Para crear una estructura organizacional, es importante identificar o identificar los roles de los empleados, y la organización, agrupación y estandarización de los recursos de la empresa es la clave para lograr las metas establecidas. Se deben considerar los siguientes pasos para configurar correctamente la estructura organizativa (López, 2013).

La organización

Es una parte importante de la administración, es la definición de una estructura establecida legalmente que las personas deberán realizar dentro de una empresa.

El término organización no solo se lo relaciona a empresas ya establecidas legalmente, sino también para empresas o entidades que realizan sus funciones informalmente,

incluso se puede relacionar con actividades relacionadas al margen de la ley. El propósito de una estructura organizacional es aportar a un medio oportuno para el desarrollo o desempeño del talento humano. La organización es una herramienta administrativa donde se determinan los roles tomando en cuenta las capacidades de cada individuo según su experiencia o desarrollo académico intelectual, con el propósito de que todas estas características aporten a conseguir los objetivos de la empresa.

La organización también tiene como objetivo distribuir el trabajo entre los colaboradores, donde su desarrollo tiene que ser coordinado.

Según Una “Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (Ivancevich, 1997)

En este sentido, una organización “es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico” (Colter/Robbins, 1996)

Concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento. (Davila, 1985)

La estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia de la empresa. El mismo descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. (Chandler, 1997)

Según (Leon, 1985) “una organización es el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar con el desarrollo de alguna actividad”.

(Robbins, 2005) “una organización es una asociación deliberada de personal de las personas para cumplir determinada finalidad”. Según este concepto la organización define las actividades que cada persona debe realizar para llegar a un mismo fin.

(Robbins, 2005) “toda organización está compuesta por persona. Una persona que trabaje sola no es una organización hacen falta personas para realizar un trabajo y hacen

falta personas para realizar un trabajo, que se necesita para que las organizaciones cumplan sus metas”

De este concepto o definición se puede entender que la organización se basa en trabajo en conjunto de todos sus integrantes. Con la finalidad de realizar un crecimiento de esta organización y de sus colaboradores.

Diseño organizacional

Hodge (2003), manifestó que, el diseño organizacional es la manera como se agrupan tareas y personas en la organización, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización.

Por otro lado, (Hunger, Wheelen , 2012) “Indican que la misión es el propósito o razón de la existencia de una empresa y la distingue de otras de su tipo; asimismo, identifica el alcance de sus operaciones con respecto a productos o servicios que ofrece y los mercados que sirve”.

Los diseños organizacionales desde sus inicios en la era industrial hasta ahora, contienen principios mecanicistas basados en la eficiencia de los procesos, pero aislados de la dinámica de su contexto. Este diseño autorreferencial que generó el gran desarrollo de la industrialización, en este siglo 21, está colapsado por tres factores. (Manucci, 2013)

El diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización. En este artículo conozca más acerca de sus elementos y cómo es que puede organizarse una institución. (Louffat, 2017)

(Louffat, 2017)“El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución”.

El diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, que generen valor a las empresas (Louffat, 2017).

Según (Minstzberg, 1985) las partes fundamentales de una organización son:

- **Núcleo de operaciones:** conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.
- **Ápice estratégico:** son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía, y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- **Línea media:** profesionales responsables de las áreas funcionales y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.
- **Tecno-estructura:** son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- **Staff de apoyo:** son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

1.3 Marco conceptual

Para obtener una mayor comprensión del tema en mención será necesario tener un entendimiento de varios conceptos como:

Clima Organizacional: El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, Repositorio ucsg, 1999)

Coordinación: Son los procesos utilizados para realizar las actividades de cada trabajador

Departamentalización: Es la subdivisión de las tareas y puestos de trabajo asignadas dentro de la organización

Diseño Organizacional: Es la forma en la que la compañía forma su estructura para el cumplimiento de los objetivos trazados

División de trabajo: Es distribuir las actividades según su rango o jerarquía dentro de la organización

Eficacia: Realizar las actividades asignadas para los metas u objetivos

Eficiencia: Realizar las actividades asignadas con un ahorro de recursos.

Estrategia: Son los pasos a seguir para la obtención de los objetivos. Según (Porter, 1992). “La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Estructura: Orden jerárquico que la empresa asigna a ca uno de sus empleados.

Estructura jerárquica: Es la más popular dentro de la organización ya que determina y los puestos para cada área de trabajo.

Manual de funciones: Son guías creadas por la primera línea de la empresa, alienados a los procedimientos legales dentro del país donde operan y de los lineamientos propios de la empresa.

Organigrama: Donde se representa los puestos de trabajos jerárquicamente. Existen varios modelos de organigrama los más usuales tenemos:

- Por su Naturaleza
- Por su Finalidad
- Por su Ámbito
- Por su Contenido
- Por su Presentación o disposición Gráfica.

Organización: Acción o grupo de personas que tienen objetivos definidos para alcanzar metas.

Planes estratégicos: Es donde documentalmente se registran las estrategias que las que la empresa u organización seguirán con el transcurso del tiempo.

1.3 Marco Jurídico

a) Constitución de la República

El artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador establece: El sistema de educación superior tiene por objeto la formación académica y profesional con visión científica y humanística; la investigación científica y tecnológica; crea, promueve, desarrolla y difunde el conocimiento y la cultura; formula soluciones a los problemas del

país, en relación con los objetivos del sistema de desarrollo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

b) Plan Nacional Toda una vida (2017 – 2021)

Objetivo 2

2.7. Promover la valoración e inclusión de los saberes ancestrales relevantes para la gestión de los sistemas educativos, servicios de salud, gestión ambiental, gestión del hábitat y sistemas de producción y consumo (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017).

c) Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI

Artículo 319 de la Carta Magna reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI, 2010).

d) Código Tributario

Artículo 145 - Base imponible de la prestación de servicios. Para el cálculo de la base imponible por prestación de servicios, se incluirá en la misma el valor total cobrado por el servicio prestado. La propina legal, esto es el 10% del valor de los servicios calificados de hotelería y restaurante, no formará parte de la base imponible (Reglamento para aplicación Ley de régimen Tributario Interno, LRTI, 2010).

e) ACUERDO NO. SENESCYT- 018 – 040

Artículo 385 de la Constitución de la República Ecuador, menciona: El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y conocimiento hereditario, en el marco del medio ambiente, la naturaleza, la vida, la cultura y la soberanía, será destinado, Tendrá la intención de generar, adaptar y difundir científico y difundir científico y difundir científicos y difundir científicos y difundir científicos y difundir el conocimiento tecnológico científico y tecnológico. 2 recuperar, fortalecer y promover los saberes ancestrales, 3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que promuevan la producción nacional, aumenten la eficiencia y la productividad, mejoren la calidad de

vida y contribuyan a la realización del buen vivir (ACUERDO No. SENESCYT- 2020-040, 2020).

CAPITULO II

2. Metodología

En esta etapa de la presente tesina, se explicará la metodología que se utilizará.

2.1 Enfoque

Se eligió un enfoque mixto para la investigación donde se van a relacionar aspectos cualitativos y cuantitativos ya que se tomarán en cuenta el desarrollo de las actividades de cada empleado según su cargo o puesto dentro de la picantería “Tibiri-Tabara”.

2.1.1 Cualitativo

Se utilizó el método cualitativo para analizar el comportamiento del personal desde el punto de vista de los empleados. Analizar cuáles son las necesidades, comportamiento, desarrollo de sus actividades y cuál sería la actitud que tomaría el personal al no ser escuchado por alguna observación que tenga.

2.1.2 Cuantitativo

Se utilizó el método cuantitativo por motivo de que se tabulara los datos de la encuesta a realizar por lo que se otorgara números de cantidades de los datos a recopilar, para así tener una respuesta favorable de las teorías planteadas.

2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se implementará será la investigación descriptiva – explicativa para un mayor entendimiento de lo que sucede dentro de la picantería al momento de no tener una estructura organizacional definida.

2.2.1 Descriptiva

La utilización de este tipo de investigación es esencial ya que ayuda a observar, analizar y deducir las novedades que puedan tener los trabajadores, centrándose en las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, lo que permitirá enfocarnos en el centro de la investigación. De la misma manera mediante este tipo de investigación podremos conocer las actitudes y desarrollo de los colaboradores incluso de las actividades que

desarrollan para tener un claro conocimiento del problema que se tiene, por lo que se evaluara la situación para la creación de una estructura organizacional.

2.2.2 Explicativa

Este tipo de investigación permitirá determinar cuáles son los motivos de no contar con una estructura organizacional definida dentro de la picantería “Tibiri Tabara”. El método explicativo responde a las preguntas ¿Por qué?, ¿Para qué? Es el, motivo de la investigación. La principal razón por la que se realiza la investigación de la implementación de una estructura organizacional es por diversas razones que influyen dentro de las labores de cada colaborador, las cuales tienen inherencia en los objetivos de la empresa por lo que si los colaboradores no tienen claras sus actividades y responsabilidades el restaurante no tendrá el desarrollo que se espera que tenga por su trayectoria dentro del mercado.

2.3 Método empírico

En la presente investigación se hizo uso de este método se utilizó para recopilar toda la información necesaria, mediante la aplicación de dos herramientas de recolección de datos como es una entrevista para conocer la situación actual del establecimiento Picantería Tibiri Tabara, así como las funciones y deberes de cada empleado y los procesos que utilizan para desarrollar sus funciones. Mediante la observación se logró analizar las funciones encomendadas y el comportamiento de los empleados en la empresa.

2.3.1 Entrevista

Se aplicó una entrevista estructurada utilizando como instrumento un guion conformado de 10 preguntas abiertas al personal operativo de la picantería Tibiri-Tabara para tener conocimiento de sus actividades y para conocimiento del control interno se abordó al gerente general, para determinar cuál es la causa del problema y a partir de ella proponer una solución con los referentes teóricos y técnicos investigados (Anexo 1).

Tabla 2: *Entrevistados*

Personal	Cargo
Sandra Almeida Crespo	Gerente Propietaria
Karla Tucunango Almeida	Administradora
Sara Tucunango Almeida	Jefa de RRHH

Pedro Almeida, Mario Aleomoto	Cocineros
Justin Campoverde, Lissette Martillo, María Guzmán, Andrea González	Ayudantes de Cocina
Edgar Artigas, Jenifer Ramos, Joselyn Martínez, Mónica Indio, Alison Quevedo, José Zamora	Meseros

Fuente: elaboración propia.

Gerente General: sostuvo que la picantería es una empresa familiar que tiene más de 40 años de trayectoria en el mercado de elaboración de alimentos preparados dentro de la ciudad de Milagro provincia del Guayas. Esta empresa a pesar de su gran trayectoria y reconocimiento por su distinguida sazón consta de problemas organizacionales por no tener definida una estructura jerárquica lo que impide el crecimiento y desarrollo empresarial. Gerencia esta consiente de que no lleva un control adecuado de las actividades o funciones que se encomiendan al personal, por ello ha tenido problemas con sus clientes por la demora en el despacho de pedidos, además indicó que está de acuerdo que se establezca un Manual de funciones para el control de las actividades dispuestas al personal ya que de esa manera mantendría la fidelidad de los clientes y aumentaría los pedidos, por ende, la rentabilidad. Por otro lado, un grupo de colaboradores internos están conscientes de la falta de estructura organizacional que existe en el interior de la picantería, y la pérdida de tiempo al determinar actividades sin duplicidad.

2.3.2 Observación

Este método permitió analizar el comportamiento y los procesos utilizados por los empleados de la picantería Tibiri-Tabara utilizando una guía de observación elaborada por el autor de la presente investigación, donde se pudo observar los procesos existentes en el interior de la picantería como la recepción de pedidos y despacho de la mercadería, al igual que la designación de funciones (Anexo 2).

Análisis de resultado

Con el desarrollo en implementación de este tema se tiene como fin tener una clara estructura dentro del restaurante para que cada empleado desarrolle sus actividades de acuerdo con su puesto de trabajo en forma organizada, optimizando recursos tangibles, intangibles y humanos. De esta manera generar mejores resultados a través de la mejora continua para la obtención de las metas propuestas de la empresa.

La Guía de observación realizada en la picantería Tibiri-Tabara se puede destacar que los empleados no tienen sus funciones de cargo definidas a veces un grupo receptan los pedidos mientras que otros se encargan de la limpieza de mesas o viceversa, los empleados reciben los pedidos y disponen al área de cocina el despacho de los mismo sin realizar las verificaciones en el momento. Por otro lado, la gerencia no lleva el control adecuado en las actividades internas, por ese motivo existen los inconvenientes en la asignación de actividades y despachos de pedidos. No hay lugar definido ni perchas rotuladas para la identificación de las áreas. No existen carpetas rotuladas para el almacenamiento de información relevante o documentos físicos tales como notas de entrega, facturas, etc., que sirvan para llevar un seguimiento de la parte administrativa. No existe un sistema de base datos actualizados para que realicen las verificaciones de stocks de alimentos.

Herramienta de análisis

Se presenta un análisis FODA Y CAPA a la picantería Tibiri-Tabara para analizar la situación actual de la empresa en sus controles internos; estos modelos de análisis proporcionan toda la información necesaria para identificar los problemas internos en la estructura organizacional y tomar las acciones correctivas necesarias para el desarrollo de la picantería.

Tabla 3: *Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del personal en la atención al cliente. • Compromiso de los empleados con su trabajo. • Predisposición de los jefes a ejercer cambios en sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un manual de funciones para control interno. • Ausencia de registros de pedidos y despachos de producto. • Demora en el tiempo de despacho de los pedidos. • Duplicidad de actividades.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estructura organizacional deseable. • Expansión del alcance de los servicios. • Ampliación de los servicios otorgados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de establecimientos ofertando servicios similares. • Aumento de los costos de materia prima.

-
- Actualización de regímenes tributarios para pequeñas y medianas empresas.
-

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: *Análisis CAPA*

Potenciar Fortalezas	Corregir Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ascender al personal y/o motivarlo. • Incentivos al personal. • Brindar acompañamiento en el proceso de implementación de propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de funciones para control interno de la picantería. • Diseñar un modelo de registros de pedidos y despachos de producto. • Despacho de pedido en función de la llegada de los clientes. • Destinar funciones bajo criterios de experiencia de los colaboradores.
Aprovechar Oportunidades	Afrontar Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar como referencia el presente estudio para mejorar sus actividades. • Utilizar las redes sociales para proyectar el alcance de los servicios. • Implementar nuevos servicios como el servicio a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar la atención a los clientes. • Adquirir materia prima al por mayor, adquirir nuevos proveedores. • Capacitaciones para el control tributario.

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO III

3. Desarrollo de la propuesta

3.1 Justificación de la propuesta

La picantería Tibiri-Tabara ha carecido de una estructura organizacional planificada que permita llevar un control interno del personal y las funciones encomendadas al mismo, debido al desconocimiento del personal de una buena planificación y su desenvolvimiento empírico, manejan incorrectamente las funciones de recepción de pedidos y despacho de productos ocasionando contratiempos el servicio ofertado por la empresa, creando malestar en los clientes e inconformidad en el desarrollo de actividades por parte de los empleados de la picantería.

Mediante la aplicación de herramientas de análisis como es el FODA y CAPA se plantea el diseño de manual de procedimientos que aportará a la estructura organizacional a llevar un mejor control de las funciones, así mismo los acelerará en la toma de decisiones de una manera adecuada.

3.2 Título de la propuesta

Diseño de un organigrama funcional para control interno de la picantería Tibiri -
Tabara

3.2.1 Objetivo de la propuesta

Controlar las actividades internas del personal empleado en la picantería Tibiri-Tabara para mejorar su estructura organizacional y gestionarla de una manera adecuada y planificada.

3.2.2 Descripción de la propuesta

Ante la problemática existente en la picantería Tibiri-Tabara por la falta de control interno la presente investigación propone el diseño de un organigrama funcional para el control de las actividades y funciones del personal actual, con la finalidad de mejorar los procesos internos, y dar la solución a las falencias estructurales de la organización

3.3 Factibilidad de aplicación

De acuerdo al estudio realizado en el presente trabajo de investigación se determina la factibilidad de la propuesta en base a los siguientes criterios:

- **Factibilidad Operativa**

La propuesta es factible operativamente en contar con la disposición de cada integrante de la picantería que nos va a colaborar con sus actividades teniendo en cuenta el control interno del sitio de trabajo.

- **Factibilidad Legal**

La presente investigación está amparada legalmente por la Constitución de la República del Ecuador bajo las siguientes normativas:

Tabla 5: *Factibilidad legal*

Trabajo y Seguridad Social	
Sección octava	
Art. 33 y 52	Brinda información sobre los derechos de los trabajadores y clientes un deber social y económico.
Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador	
Eje 2 y objetivo 5	Ayuda a conocer como punto de partida la premisa de que la economía debe estar al servicio de la sociedad, e impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Fuente: elaboración propia.

- **Factibilidad Técnica**

Es factible técnicamente porque se dispone con equipos y herramientas necesarias para la elaboración del manual de funciones para el control de la estructura organizacional de la picantería Tibiri Tabara.

Tabla 6: *Equipos y suministros de oficina*

Denominación	Cantidad
Uniformes con su respectivo nombre	15
Pizarra Acrílica	1
Computador	1
Licencia Windows 10	1
Impresora	1
Suministros de Oficina	17

Fuente: elaboración propia.

Factibilidad Económica.

El proyecto se llevará a cabo mediante la socialización del Manual de funciones para el control interno y posteriormente se realizará la inducción al personal, a continuación, se detallará el presupuesto.

Tabla 7: *Materiales para la implementación de la propuesta*

MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO			
Materiales	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Galón de Pintura Amarillo Trafico para delinear áreas	1	\$ 18,00	\$ 18,00
Brocas de 2 pulgadas	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Brocas de 4 pulgadas	1	\$ 4,00	\$ 4,00
Brochas	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Cinta de papel	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Diluyente	2	\$ 1,00	\$ 2,00
SUBTOTAL			\$ 24,00
IVA			\$ 6,72
TOTAL, A PAGAR			\$ 30,72

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Asesoría en la implementación de la propuesta

ASESORIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Asesoría	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SUBTOTAL			\$ 300,00
IVA 12 (Servicios Profesionales)			\$ 36,00
TOTAL, A PAGAR			\$ 336,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Materiales de apoyo

MATERIALES DE APOYO			
SUMINISTROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresiones en formato A4 papel Bond	150	\$ 0,05	\$ 7,50
Bolígrafos	4	\$ 0,35	\$ 1,40
Cuadernos de 100 hojas cuadros	1	\$ 1,50	\$ 1,50
USB 2 Gb	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Marcadores	3	\$ 1,00	\$ 3,00
SUBTOTAL			\$ 19,40
IVA 12%			\$ 2,33
TOTAL A PAGAR			\$ 21,73
TOTAL DE PRESUPUESTO			\$ 388,45

Fuente: elaboración propia.

La inversión es accesible para la picantería Tibiri-Tabara, el costo a invertir es de \$384,35 USD. El Gerente General indicó que es una inversión que se ajusta al presupuesto de la empresa y que al implementar el proyecto se obtendrá beneficios para el control interno, lo cual se verá reflejado en los servicios otorgados a los clientes.

En la Tabla 10 se presenta los resultados obtenidos del instrumento de recolección de información aplicada al personal de la picantería Tibiri – Tabara.

Tabla 10: *Resumen de datos*

	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 1	40%	60%	5
PREGUNTA 2	0%	100%	5
PREGUNTA 3	80%	20%	5
PREGUNTA 4			
PREGUNTA 5	80%	20%	5
PREGUNTA 6	40%	60%	5
PREGUNTA 7	100%	0%	5
PREGUNTA 8	40%	60%	5
PREGUNTA 9	Entre la gerente, administradora y jefe de personal		5
PREGUNTA 10	0%	100%	5

Nota, en la presente tabla se expone los resultados de la aplicación de 10 preguntas realizadas al personal operativo de la picantería Tibiri – Tabara, por lo cual se ha logrado determinar los resultados expuestos en los siguientes apartados.

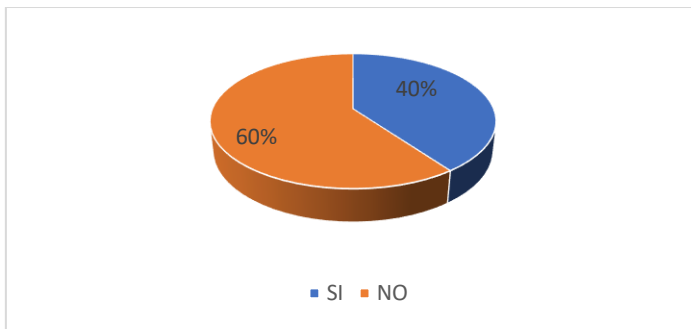
Fuente: elaboración propia.

3.4 Herramientas tecnológicas utilizadas

- Microsoft Visio para el diseño de organigrama
- Microsoft Excel para la tabulación y análisis de resultados

Pregunta 1.- ¿La picantería Tibiri-Tabara cuenta con un control interno de las actividades encomendadas al personal?

Figura 3: Pregunta 1



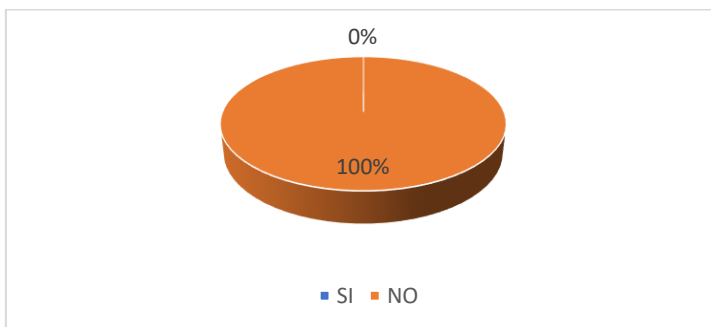
Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestados se pudo evidenciar que el 60% manifiesta que el establecimiento no cuenta con un instrumento que permita llevar el control de las actividades que se encomiendan, mientras que, el 40% restante considera que si se cuenta con dicho mecanismo de control.

Se puede entender que la mayor cantidad del personal que labora en la organización no cuenta con directrices establecidas o documentadas que permita gestionar todos los procesos operativos que realiza la picantería Tibiri -Tabara.

Pregunta 2.- ¿La picantería Tibiri -Tabara cuenta con manuales de procedimientos que expliquen las responsabilidades del personal en general?

Figura 4: Pregunta 2



Fuente: elaboración propia.

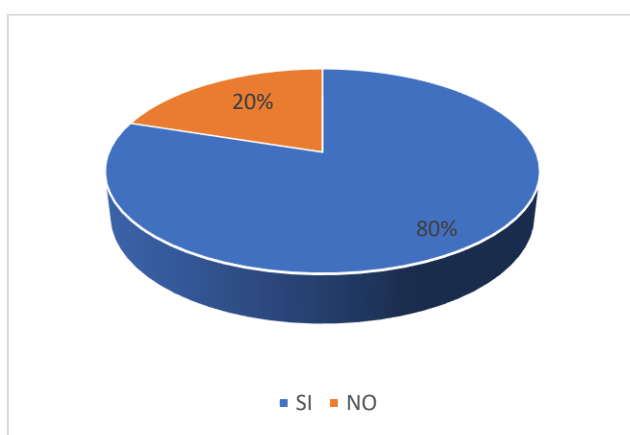
Del total de abordados, se pudo evidenciar que el 100% del personal no cuenta con un manual de procedimientos que detallan cuales son las responsabilidades que debe cumplir cada colaborador en su área.

Esto evidencia que, la gestión que se ha llevado a cabo por parte del personal responsable de administrar dicho establecimiento, se ha sustentado en una gestión empírica, ya que

no existe muestra de algún documento que sustente las funciones y procesos operativos para la picantería Tibiri – Tabara.

Pregunta 3.- ¿Existen lineamientos definidos en cuanto a la recepción de pedidos, almacenaje de productos, custodia y despacho pedidos?

Figura 5: Pregunta 3



Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestados se puede determinar que el 80% de personal posee lineamientos respecto a la recepción de pedidos, almacenaje de productos, custodia y despacho de los mismo. Mientras que, el 20% considera que no existen dichos lineamientos.

Se puede comprender que, a pesar de no existir documento que delimiten y evidencien responsabilidades, la picantería cuenta con lineamientos definidos respecto a la logística y manejo de los productos, esto puede ser resultado de una buena inducción a la personal y constante retroalimentación entre los procesos y el personal.

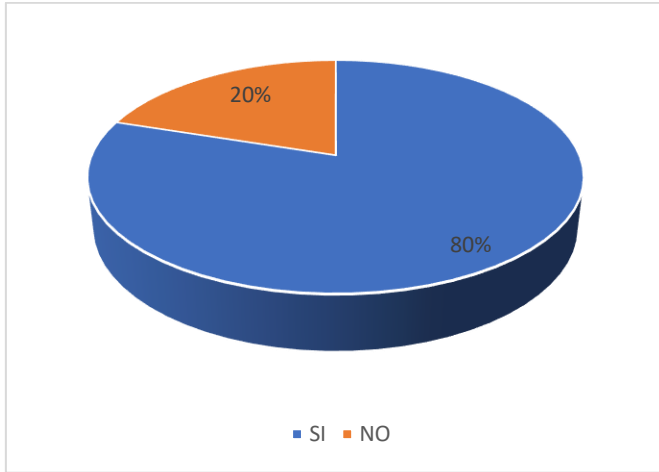
Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia lleva el control de las actividades encomendadas al personal?

“La frecuencia con la que se lleva el control de actividades varia en relación a lo que los responsables buscan con dicho control”.

Es evidente que, la ausencia de una gestión documentada del modelo administrativo, y la ausencia de una estructura organizacional defina, limita los objetivos que debe tener el control en la organización, cabe mencionar que dicho proceso es una fase clave dentro de la administración de las empresas al igual que la planificación, la dirección y evaluación.

Pregunta 5.- ¿La picantería cuenta con un seguimiento de las actividades de recepción de pedidos, despacho, cobros y demás?

Figura 6: Pregunta 5



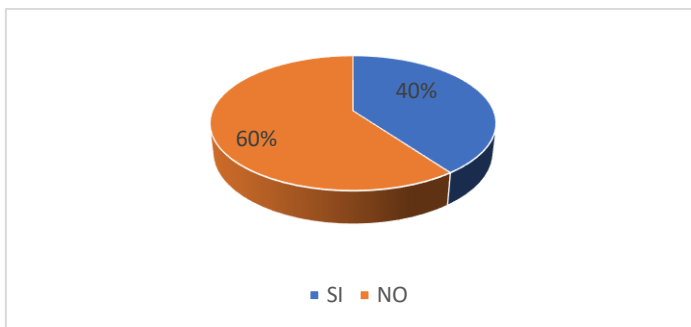
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar del total de personal abordado el 80% considera que si existe un seguimiento a las actividades de pedidos, despacho y cobro. Mientras que, el 20% considera que no existe dicho seguimiento.

Se puede entender que, la picantería si lleva un seguimiento frecuente en relación al manejo de pedidos y cobro de los mismos, a pesar de no existir documentos que evidencien dicho seguimiento. Es decir, existe una gestión en este ámbito por parte del administrador, se entiende que dicho personal debe llevar algún registro privado referente a esta pregunta.

Pregunta 6.- ¿Las instalaciones cuentan con una adecuada distribución de áreas?

Figura 7: Pregunta 6



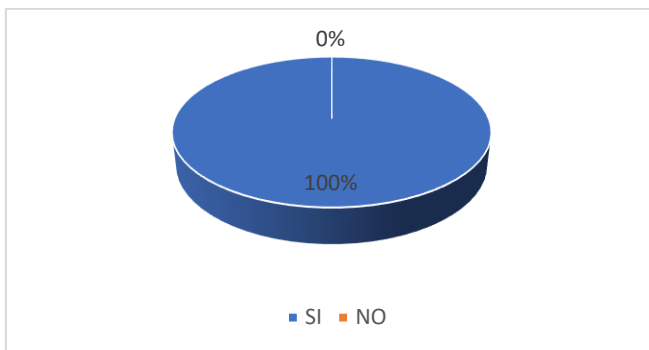
Fuente: elaboración propia.

Del total de personal abordado el 60% considera que la organización mantiene no mantiene una adecuada distribución de las áreas de trabajo, mientras que, el 40% restante considera adecuada la distribución.

Evidenciando de esta manera la necesidad de replantear la distribución de las áreas de la organización con la finalidad de abordar el cruce de áreas y mejorar la comodidad del personal en la ejecución de sus actividades.

Pregunta 7.- ¿Considera que la estructura organizacional actual se ha llevado de manera empírica?

Figura 8: Pregunta 7



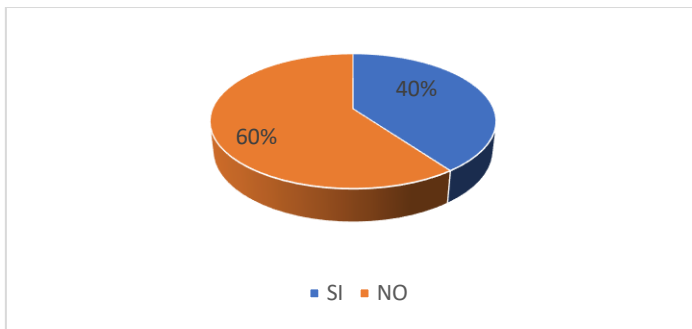
Fuente: elaboración propia.

El 100% de personal de la picantería Tibiri – Tabara considera que la estructura organización se ha manejado de manera empírica.

Esto se evidencia en la designación de funciones y tareas que el personal menciona cumplir a partir de los lineamientos que realiza el administrador del establecimiento, lo cual varía dependiendo de la cantidad de usuarios y los días en que existe mayor cantidad de concurrencia.

Pregunta 8.- ¿Existe algún documento que determina los objetivos de las áreas, los equipos o las personas?

Figura 9: *Pregunta 8*



Fuente: elaboración propia.

Se puede evidenciar que el 60% del personal considera que no existe un documento que determine los objetivos de las diferentes áreas. Mientras que el 40% considera que si existe dicho documento.

En este sentido, se puede corroborar que la organización se ha manejado de manera muy básica, con una gestión sin proyección, pues el establecimiento de los objetivos es uno de los pilares fundamentales de toda empresa.

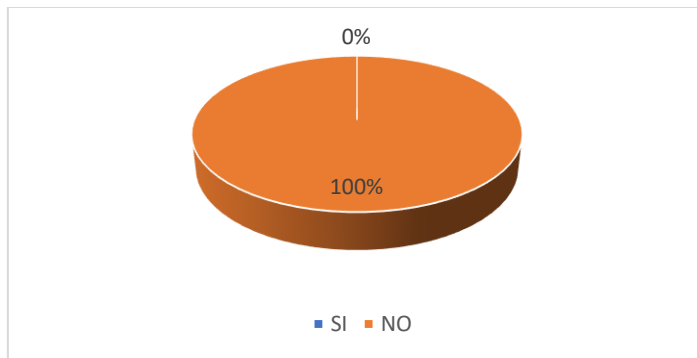
Pregunta 9.- ¿Cómo es la toma de decisiones a nivel general?

Las personas encargadas de tomar las decisiones son el gerente, administrador o en ciertos casos el responsable de gerencia de recursos humanos.

En este sentido, se puede notar que existe un grave problema de jerarquías, ya que, debería existir un delegado para la toma de decisiones en diferentes aspectos, reuniones entre directivos para determinar quién es responsable de cada área y no tomar decisiones en base a la ausencia de algún responsable.

Pregunta 10.- ¿La picantería enfatiza la rotación de personal?

Figura 10: *Pregunta 10*



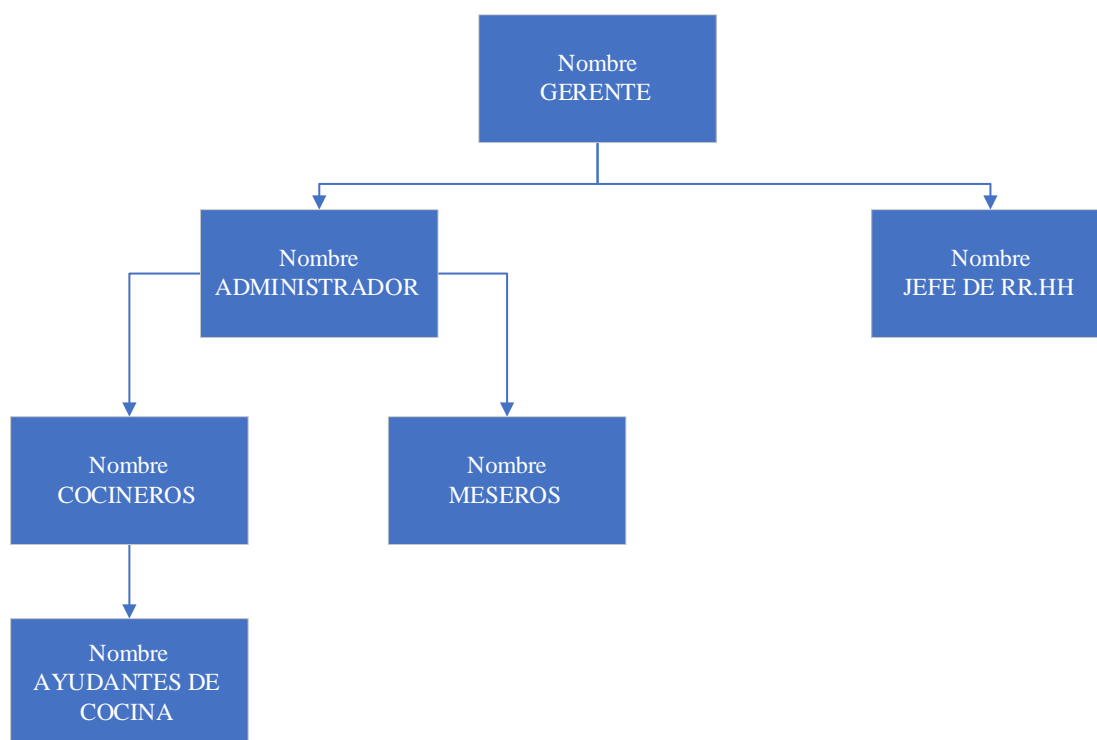
Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestados el 100% considera que la picantería no enfatiza en la rotación de personal. De esta manera se puede interpretar que por el contrario, la empresa busca fomentar la retención de su talento humano, pues es coherente pensar que la inversión en el personal para capacitarlo es un recurso muy valioso que no puede ser generado constantemente en un nuevo personal.

Una vez expuestos los resultados del instrumento de recolección de información se procede con el diseño de un organigrama estructural a fin de dar solución a los vacíos de la gestión evidenciados por la entrevista.

3.5 Propuesta

Figura 11: *Diseño de Organigrama estructural de Tibiri – Tabara.*



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se expone en la siguiente Tabla 10 las funciones que cumple cada responsable de la picantería Tibiri – Tabara.

Tabla 11: *Funciones del personal de Tibiri – Tabara*

Perfil	Cantidad	Funciones
Gerente Propietario	1	<p>Determinar el tipo de servicio que se prestará e implementar los procedimientos operativos relacionados.</p> <p>Establecer estándares de servicio al cliente y empleados, realice un seguimiento de su desempeño y mantenga informados a los propietarios de negocios.</p> <p>Calcular precios de alimentos y bebidas.</p> <p>Llevar un inventario y compre suministros, equipos y bebidas.</p> <p>Supervisar los ingresos brutos y realice los cambios apropiados en los procedimientos y precios establecidos.</p> <p>Reunirse con el personal para definir menús y desarrollar actividades relacionadas.</p>

		<p>Supervisar los métodos de preparación de alimentos, las porciones para servir y la presentación de los alimentos.</p> <p>Tendrá a su cargo la dirección y supervisión de todos los empleados y actividades empresariales.</p> <p>El administrador será el encargado de registrar los pedidos de proveedores y materiales.</p> <p>Luego recoger los materiales y suministros requeridos del almacén para entregar a los trabajadores.</p> <p>Las materias primas deben solicitarse telefónicamente a los proveedores con un día de anticipación.</p> <p>Recogida y clasificación de los pedidos realizados el día anterior en el almacén.</p> <p>Finalmente, será el responsable de cerrar el sitio.</p> <p>Diseñar planes de dotación de personal para las habitaciones, el bar y la cocina.</p> <p>Utilizar las ofertas de trabajo en Internet y en los medios de comunicación para anunciar las vacantes.</p>
Administrador	1	
Jefe RRRHH	1	<p>Seleccionar, entrevistar y evaluar candidatos. Elaborar ofertas de trabajo y contratos de trabajo. A la hora de calcular el salario se tienen en cuenta las horas extraordinarias, las vacaciones y los turnos de noche.</p> <p>Planificar paquetes atractivos de compensación y beneficios para aumentar la retención de empleados.</p> <p>Cocinero 1</p> <p>Al comenzar a trabajar, deben presentar una orden de material necesario para el administrador.</p> <p>Reciba los artículos pedidos en la cocina.</p> <p>Hay que transformar y preparar los ingredientes (empanadas de patata, rocoto relleno, trocitos de queso, zarza de patitas y escribano).</p> <p>Debes recibir un pedido.</p>
Cocineros	2	<p>Entregar la mercancía especificada en el pedido. Entrega del producto terminado.</p> <p>Cocinero 2</p> <p>Recibir los artículos pedidos en la cocina.</p> <p>Transformar y preparar las materias primas (chicha de jora, jugo y helado).</p> <p>Cuando haya terminado de preparar los productos terminados, muévalos a la barra. Debes recibir un pedido.</p> <p>Preparar y entregar los productos especificados en el pedido. Finalmente, entregará el producto terminado.</p>

Ayudante de Cocina	4	<p>Debería ayudar a transformar las materias primas.</p> <p>Mantener los platos y utensilios de cocina esté limpios en todo momento.</p> <p>Al comenzar a trabajar, deben ordenar los materiales necesarios al administrador.</p> <p>Deben recibir los materiales solicitados.</p> <p>Túrnense para delegar tareas con otros compañeros.</p> <p>Tienen que completar las tareas asignadas dentro del tiempo asignado.</p> <p>Atender a los clientes, recibir y realizar pedidos en cocina, barra y caja registradora.</p>
Mesero	6	<p>Luego tienes que ir a la mesa y servir tus bebidas.</p> <p>Esperando para cocinar.</p> <p>Consultar pedidos de cocina.</p> <p>Entregar el producto al cliente.</p> <p>En espera de consumo del producto.</p> <p>Pregúntale al cajero sobre la factura.</p> <p>Entrega a cuenta del cliente.</p> <p>Limpiar la mesa.</p>
Total QLP	15	

Fuente: elaboración propia.

3.6 Distribución de las áreas en Tibiri – Tabara

Dentro del presente apartado se presenta el diseño de la distribución del establecimiento, lo cual permite ahondar en la gestión del mismo.

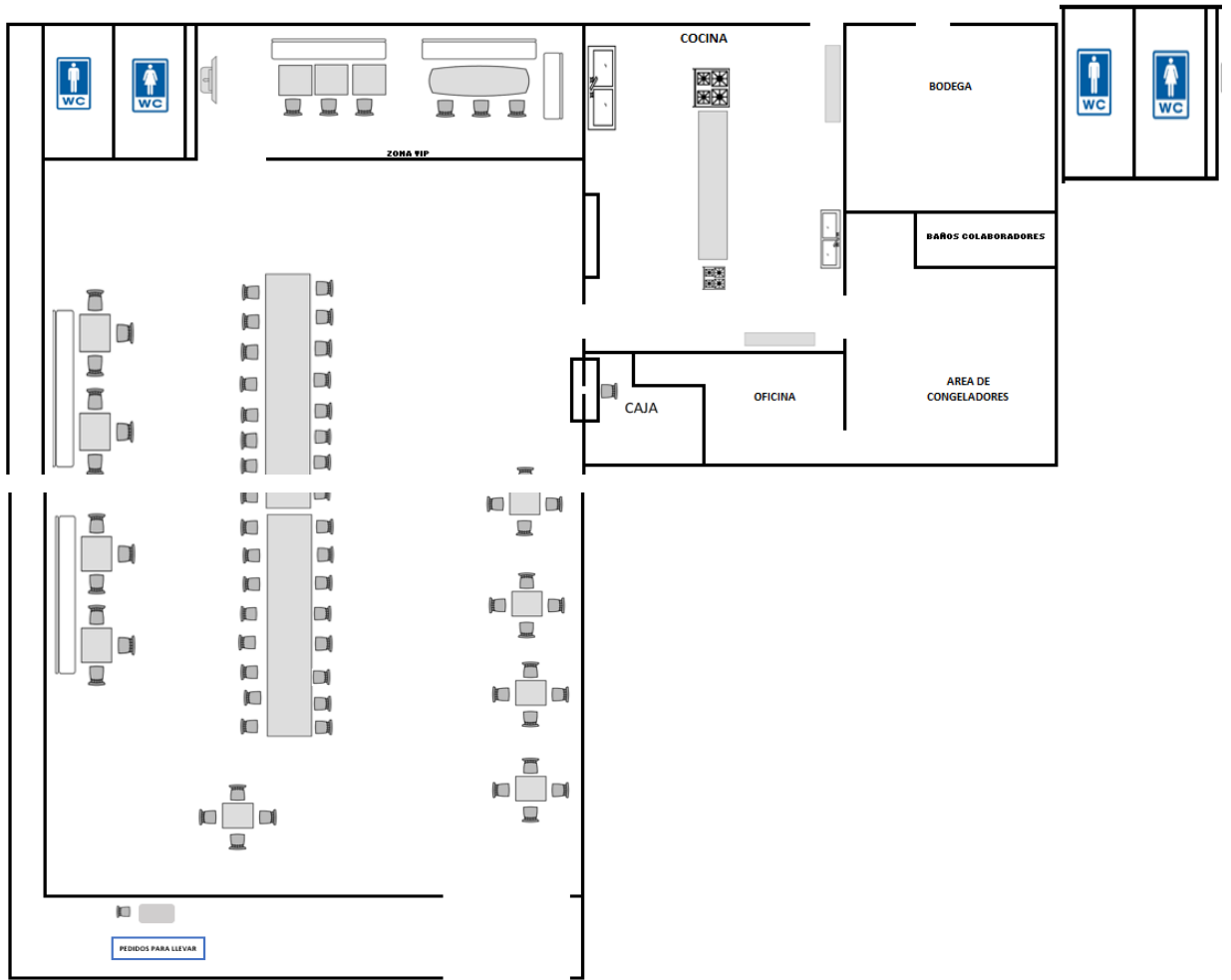
Tabla 12: *Distribución de las áreas de Tibiri - Tabara*

N.º	Detalle	Actividad
1	Área de pedidos para llevar	Un desafío importante en esta área está relacionado con la condición y la calidad de los alimentos.
2	Salón	Debe cumplir con los estándares de adecuación y limpieza para los usuarios.
3	Baños de Clientes	Cumplir con estándares de limpieza, seguridad y privacidad para los usuarios.
4	Reservado VIP	Demuestra exclusividad para los clientes que lo requieran conjuntamente con un servicio personalizado.
5	Cocina	Cumplir con estándares de sanidad en los alimentos y en el trato de los mismos.

6 Caja	Esta área contempla las transacciones del servicio y producto.
7 Bodega	Cumplir con adecuaciones de reserva y custodia de productos en inventarios.
8 Baños de trabajadores	Es área debe mantener sanidad constante ya que el personal operativo es un pilar esencial para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Lay out de Tibiri - Tabara



Fuente: elaboración propia.

3.7 Resultados Esperados en la Aplicación de la Propuesta

Una vez aplicada la propuesta se espera que los colaboradores de Tibiri-Tabara conozcan sus funciones principales a desarrollar al igual que las actividades diarias. De esta manera se logra un mejor desarrollo de las acciones individuales y se evitara la duplicación de tareas, permitiendo que cada trabajador tenga claro los objetivos que debe cumplir, basado en las directrices que brinden los superiores y en base a las responsabilidades que se presentan en la propuesta del presente documento.

De tal manera que, el organiza grama permitirá a todos los integrantes de la picantería conocer a detalle su condición jerárquica y funcional dentro de la organización, por lo cual, cada uno de ellos se limitará a cumplir con las metas trazadas y aportar desde sus espacios al mejoramiento de la picantería.

Mediante la distribución de las áreas de trabajado se evidencia una mejora en los procesos operativos del trabajo, esto se puede sustentar en el hecho de que, al conocer la distribución exacta de las áreas, los trabajadores pueden enfocar sus actividades a las diferentes áreas estableciendo de ante mano una comunicación constante que permita minimizar tiempos en la recepción de pedidos, entregar, solicitudes, limpieza entre otros. Estos instrumentos permiten sistematizar de mejor manera los aspectos operativos brindados mayor eficiencia en la ejecución de acciones de atención al cliente y satisfacción de las necesidades de los mismos al igual que solventar inquietudes o inconvenientes que se puedan generar en el proceso de atención, cobro o pago.

Por otro lado, la accesibilidad de los responsables hacia la implementación de la presente propuesta evidencia la utilidad del estudio en cuestión, entendiendo que dichos responsables destinaran los recursos necesarios para dar cumplimiento a la integración del nuevo organigrama y su posterior evaluación de la inserción del mismo a los aspectos administrativos de la picantería Tibiri – Tabara.

En síntesis, se espera mejorar los tiempos de recepción de pedidos, entrega de servicios, solución de conflictos, atención al cliente, diferenciación de funciones, designación de actividades y satisfacción del cliente, al tiempo que se mejora el sistema operativo de la picantería al otorgar mayor eficiencia en sus servicios.

Conclusiones:

Se puede sintetizar que, el presente estudio logro evidenciar un sin número de falencias referente a la manera en que se ha gestionado la picantería Tibiri – Tabara, desde el manejo de una estructura netamente empírica, hasta la distribución de las áreas operativas del establecimiento. El diseño del organigrama contemplaba la estructura de gerencia como pilar, el área administrativa y de recursos humanos como segunda jerarquía y finalmente los últimos pilares del organigrama lo complementan el personal operativo, es decir, los meseros, cocineros y ayudantes de cocina. Del mismo modo, se establece las funciones correspondientes al personal una vez identificado la estructura organizacional.

Recomendaciones:

Es recomendable llevar a cabo la aplicación de la presente propuesta con la finalidad de identificar posibles mejoras en la estructura organizacional, al igual que se recomienda la elaboración de un manual de funciones y de procesos operativos que documente las acciones que deben cumplir todo el personal desde el pilar directivo y el personal de primera línea, es necesario contemplar las sugerencias de todo el personal con la finalidad de fidelizar a sus colaboradores y potenciar todas las capacidades de dicho capital humano.

Bibliografía

- Aldowaisan. (1999). Procedimientos para elaboración de mapa de proceso. *Avanzada Científica*, 3,4. <file:///C:/Users/Microsoft%20Windows/Downloads/Dialnet-ProcedimientoDeElaboracionDeMapasDeProcesosEnServi-5074418.pdf>
- Anjard. (1998). Procedimiento para elaboración de un mapa de proceso. *Avanzada Científica*.
- Bastidas, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benjamin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw Hill. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Chacha, G. A., & Chacha, A. E. (2015). *ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA, DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, ASÍ COMO EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA, EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2014 – MARZO 2015.*. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>
- Chandler, A. (1997). *Eudmed*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1308/estructuras.html>
- Chiavenato. (1999). *Repositorio ucsg*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Chiavenato. (2009). *Repositorio Pucesa*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Chiavenato. (2009). *Repositorio PUCESA*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

- Colter/Robbins. (1996). *Eumedet*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Davila, C. (1985). *Eumed*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Feitman, J. (2020). *Promonegocios.Net*. <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGrawHill. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gutiérrez, A. (2019). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE PICANTERIAS "PÁJARO ROJO" EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, 2019*. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.
- Hernández, J. M., & Hernández, S. L. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo* (Vol. 6). Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Hernández, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias*. México: McGraw Hill. https://issuu.com/albicor/docs/pdf-administraci_n_teor_a_proceso_reas_funciona
- Hodge. (2003). *Esorganizacion* . <http://esorganizacion.blogspot.com/2016/10/estructura-organizacional-introduccion.html>
- Hunger, Wheelen . (2012). *Recursos Bibliograficos*. http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/11/06/06_ECO_11.pdf
- Ivancevich, J. (1997). *equipo 5s*. <http://equipo5sgi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html>
- Koontz. (1998). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Leon. (1985). *Academia*. https://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n

- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. UNIVERSIDAD DE MURCIA. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Louffat, E. (2017). *Conexion Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Manucci. (Junio de 2013). *MyE Pensando en el futuro*. <http://magementyestrategia.blogspot.com/search/label/dise%C3%B1o%20organizacional>
- Marquez, F. (25 de Julio de 2020). *El universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/25/nota/7917966/industria-alimentaria-crecio-durante-pandemia>
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3(3), 84-102. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Minstzberg. (1985). *Repository usuario*. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4406/10305361812013.pdf?sequence=1>
- Peppard. (1995). Procedimientos para elabacion de un mapa de procesos. *Avansada científica*, 3.
- Porter. (1992). <https://core.ac.uk/download/pdf/143447057.pdf>
- Regalado, S. (2013). *Estudio de la estructura organizacional de las pymes enfocada en restaurantes de primera categoría de la ciudad de cuenca, y propuesta de una estructura transversal*. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3323/1/10093.pdf>
- Robbins. (2005). *Repositorio*. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>

- Rodríguez, V. (2017). *Empresa y Administración*. España: Editex.
<https://books.google.com.ec/books?id=bO0kDwAAQBAJ&printsec=>
- Sheldon, A. (1985). *Institucion Universitaria ITSA*.
<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Strategor. (1995). *esorganizacion* *blogspot*.
<http://esorganizacion.blogspot.com/2016/10/estructura-organizacional-introduccion.html>

Anexo 1: Entrevista al personal de la picantería Tibiri-Tabara

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA PICANTERIA “TIBIRI TABARA”

El objetivo de la entrevista es conocer los procesos internos de la picantería y el punto de vista del Gerente General y sus empleados sobre las funciones, de cada colaborador y la implementación de un Manual de procedimientos para el control internos de las actividades del personal.

Pregunta 1.- ¿La picantería Tibiri-Tabara cuenta con un control interno de las actividades encomendadas al personal?

Pregunta 2.- ¿La picantería Tibiri-Tabara cuenta con manuales de procedimientos que expliquen las responsabilidades del personal en general?

Pregunta 3.- ¿Existen lineamientos definidos en cuanto a la recepción de pedidos, almacenaje de productos, custodia y despacho pedidos?

Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia lleva el control de las actividades encomendadas al personal?

Pregunta 5.- ¿La picantería cuenta con un seguimiento de las actividades de recepción de pedidos, despacho, cobros y demás?

Pregunta 6.- ¿Las instalaciones cuentan con una adecuada distribución de áreas?

Pregunta 7.- ¿Considera que la estructura organizacional actual se ha llevado de manera empírica?

Pregunta 8.- ¿Existe algún documento que determina los objetivos de las áreas, los equipos o las personas?

Pregunta 9.- ¿Cómo es la toma de decisiones a nivel general?

Pregunta 10.- ¿La picantería enfatiza la rotación de personal?

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: Modelo de Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION

EMPRESA: PICANTERIA TIBIRI-TABARA

LUGAR:

OBSERVADOR: JOSUE BLANDIN

FECHA:

Registro de Información

**ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**

**FUNCIONES
ENCOMENDADAS
AL PERSONAL**

**TOMA DE
DECISIONES**

Producto en transito

**RECEPCION DE
PEDIDOS Y
DESPACHO**

Fuente: elaboración propia