



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y
Comercial**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

Diseño de la estructura organizacional de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta”
ubicada en la ciudad de Guayaquil

**Requisito previo para la obtención del título de Tecnólogo (a) en Administración de
Empresas**

Autora:

Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo

Tutor (a):

Ing. Lesly Benítez Pincay

Ingeniera Comercial

Guayaquil - Ecuador 2022



Factura: 001-001-000022764



20220901060D00752

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20220901060D00752

Ante mí, NOTARIO(A) ROSA LAURA ALCIVAR FABRE de la NOTARÍA SEXAGESIMA , comparece(n) YAJANDRA YAMILEY RODRIGUEZ SALCEDO portador(a) de CÉDULA 0963531967 de nacionalidad VENEZOLANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede , 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. GUAYAQUIL, a 16 DE AGOSTO DEL 2022, (11:02).

Yajandra Rodriguez

YAJANDRA YAMILEY RODRIGUEZ SALCEDO
CÉDULA: 0963531967



[Handwritten signature of Rosa Laura Alcivar Fabre]

NOTARIO(A) ROSA LAURA ALCIVAR FABRE
NOTARÍA SEXAGESIMA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



Reconocimiento de Responsabilidad

Yo, Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas, titulado: “Diseño de la estructura organizacional de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” ubicada en la ciudad de Guayaquil”, es de mi autoría; que no lo 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 que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico 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.



Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo

C.C.:0963531967

CÉDULA DE IDENTIDAD  **REPÚBLICA DEL ECUADOR**
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN
 APELLIDOS **CONDICIÓN EXT. TEMPORAL**

RODRIGUEZ
SALCEDO
 NOMBRES
YAJANDRA YAMILEY
 NACIONALIDAD
VENEZOLANA
 FECHA DE NACIMIENTO
10 FEB 1997
 LUGAR DE NACIMIENTO
Venezuela
Cordero (Venezuela)
 FIRMA DEL TITULAR

SEXO
MUJER
 No. DOCUMENTO
000609046
 FECHA DE VENCIMIENTO
17 NOV 2022

NAT/CAN
382483


NUI.0963531967 





APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
 APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
 ESTADO CIVIL
SOLTERO
 LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN
GUAYAQUIL 05 MAR 2021

CÓDIGO DACTILAR
V4344V4242
 TIPO SANGRE **A+**

DONANTE
No donante


 DIRECTOR GENERAL



I<ECU0006090469<<<<<0963531967
9702101F2211178ECU<NO<DONANTE8
RODRIGUEZ<SALCEDO<<YAJANDRA<YA



CERTIFICO: Que es fiel copia del original que me exhibe.- Doy Fe

Guayaquil, **16 AGO 2022**

Abg. Rosa Alvar Fabre
 NOTARIA 60 DEL CANTÓN GUAYAQUIL



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 0963531967

Nombres del ciudadano: RODRIGUEZ SALCEDO YAJANDRA YAMILEY

Condición del cedido: EXT*VIS*18*MESES

Lugar de nacimiento: VENEZUELA

Fecha de nacimiento: 10 DE FEBRERO DE 1997

Nacionalidad: VENEZOLANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: LAS PERMI.POR.LA.LEY

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Datos del Padre: No Registra

Nacionalidad: No Registra

Datos de la Madre: No Registra

Nacionalidad: No Registra

Fecha de expedición: 5 DE MARZO DE 2021

Condición de donante: NO DONANTE

Información certificada a la fecha: 16 DE AGOSTO DE 2022

Emisor: DEYANIRA AZUCENA MIRANDA ESPINOZA - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 60 - GUAYAS - GUAYAQUIL



Yajandra Rodríguez

N° de certificado: 221-748-85035



221-748-85035

F. Alvear

Ing. Fernando Alvear C.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente



Reconocimiento de Responsabilidad

Yo, Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas, titulado: **“Diseño de la estructura organizacional de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” ubicada en la ciudad de Guayaquil”**, es de mi autoría; que no lo 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 que establece la Ley de Propiedad Intelectual, s reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico 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.

.....

Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo

C.C.:0963531967

Certificación del Tutor del Trabajo de Titulación

Ing. Lesly Benítez Pincay, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: **“Diseño de la estructura organizacional de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” ubicada en la ciudad de Guayaquil”**, fue elaborado por la (Sra.) Yajandra Yamiley Rodríguez Salcedo, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

.....

Ing. Lesly Benítez Pincay

Ingeniera Comercial

Tutor (a) de Trabajo de Titulación

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios que me ha permitido cumplir mis metas y sueños a lo largo de mi vida personal y profesional. En segundo lugar a mis padres que me dieron la mejor educación con los valores que me han ayudado a ser una persona íntegra y responsable, así mismo han sido mis inspiración y empuje para luchar cada día por lo que quiero.

Yajandra Rodríguez Salcedo

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a mis profesores, quienes con su conocimiento y enseñanzas han influido positivamente en mi camino hacia el desarrollo profesional. De igual manera, le doy gracias a las personas que han cruzado mi camino durante este viaje, amigos, familia, y personas que han sido reales y han aportado buenas cosas en mi vida.

Yajandra Rodríguez Salcedo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	6
1. Fundamentación	6
1.1. Marco Histórico.....	6
1.2. Marco Teórico	9
1.2.1. La Administración	9
1.2.1.1. Gestión Administrativa	10
1.2.3. Procesos Administrativos	11
1.2.4. Organización	12
1.2.5. Estructura Organizacional.	13
1.3. Marco Legal	20
1.4. Marco Conceptual.....	26
CAPITULO II	28
2. Metodología Empleada.....	28
2.1. Enfoque de la Investigación.....	28
2.2. Tipos de Investigación	28
2.3. Métodos de Investigación	29
Método Teórico	29
Método Empírico	29
2.4. Herramientas de Investigación	30
2.5. Análisis de Resultado	31
Resultados de la Observación.....	31
Resultados de la Entrevista.....	31
2.6. Análisis DAFO y CAPA	34
Análisis DAFO	34
Análisis CAPA	35
CAPITULO III.....	37
Título de la Propuesta.....	37
Objetivo de la Propuesta.....	37
Descripción de la Propuesta	37
CONCLUSIONES	55

RECOMENDACIONES	56
ANEXOS	57
BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Procesos Administrativos. Elaborado por la autora.</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 2 Organigrama Horizontal, Fuente: (Franklin, 2010)</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 3 Organigrama Vertical, Fuente:(Franklin, 2010)</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 4 Cronograma de actividades. Elaborado por la autora</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 5 Logotipo de la empresa</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 6 Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta" ...</i>	<i>42</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Guía de evaluación de desempeño. Elaborado por la autora.</i>	<i>57</i>
<i>Anexo 2 Manual organizacional para el personal de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta". Elaborado por la autora.</i>	<i>58</i>

RESUMEN

La empresa Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta”, está dedicada a la distribución de productos lácteos en toda la ciudad de Guayaquil, debido a la falta de organización en su administración y a la inexperiencia de su propietario, el presente trabajo de investigación lleva a cabo el análisis de la situación actual del problema a través de una metodología cualitativa que ayuda a identificar los inconvenientes que suceden en la empresa, dando como resultado que sus colaboradores desconocen la estructura organizacional, por lo cual sus tareas se realizan de manera deficiente. Ante esta situación, la autora de esta investigación diseña la estructura organizacional de la empresa, la cual permitirá una mejor gestión administrativa y comercial, mejorando así la organización de los colaboradores. Esta estructura será la base fundamental para delimitar las gestiones realizadas a diario permitiendo reducir las deficiencias encontradas en la empresa y por consecuencia mejorar su situación actual.

Palabras clave: Empresa, Organización, Estructura, Gestión, Administración.

ABSTRACT

The Dairy Distributor Company "A Tu Puerta", is dedicated to the distribution of dairy products throughout the city of Guayaquil, due to the lack of organization in its administration and the inexperience of its owner, the present research work carries out the analysis of the current situation of the problem through a qualitative methodology that helps to identify the inconveniences that occur in the company, resulting in the fact that its collaborators are unaware of the organizational structure, for which their tasks are performed poorly. Situation, the author of this research designs the organizational structure of the company, which will allow a better administrative and commercial management, thus improving the organization of the collaborators. This structure will be the fundamental basis for delimiting the procedures carried out on a daily basis, reducing the deficiencies found in the company and consequently improving its current situation.

Keywords: Company, Organization, Structure, Management, Administration.

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas es un tema muy amplio que ha sido investigado y expuesto a lo largo de los últimos años. La administración es un proceso dentro del cual se planea, organiza, ejecuta y controla los recursos buscando así cumplir ciertos objetivos planteados. Actualmente, la administración ha marcado un precedente en las sociedades del mundo y a su vez se ha utilizado desde las primeras civilizaciones para tener un adecuado uso de los recursos, el cual se ha logrado mediante la coordinación y organización de los mismos.

La organización se define como el conjunto de acciones que permiten estructurar el cumplimiento de un objetivo o meta. Este trabajo se adhiere a la línea de investigación sobre la organización de las empresas. Para su desarrollo diario las empresas necesitan contar con estrategias que permitan planear y controlar su gestión interna para así mejorar su productividad. Según (Chiavenato, 2014) “el principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima para la empresa pero también para el trabajador”. El autor valora la relevancia que tiene el control administrativo y hace énfasis en lo beneficioso que resulta ser para la organización contar con buenas prácticas en ese ámbito.

Por su parte, en este trabajo abarca el tema de la estructura organizacional, la cual es fundamental para el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa. Según (Pérez, 2013)“en la organización de la empresa, la asignación de responsabilidades y el grado de control sobre los recursos debe ser congruente”.

En las vivencias del siglo actual son muchos obstáculos los que atraviesan las organizaciones en general para asegurar un lugar fijo en la sociedad. De estos desafíos no se escapan las microempresas, las cuales, debido a su inmadurez deben enfrentarse a importantes y complejos retos con respecto a su actuar y sus procesos de organización con proyección a un constante desarrollo, que les permita crecer dentro de un mercado agresivo. Por lo cual se debe ser organizado al momento de planificar las actividades diarias de la empresa, y manejar la distribución del trabajo mediante organigramas. Los organigramas

son fuente de guía y apoyo para las empresas ya que les permite obtener una imagen formal y valiosa para la entidad, en la que se elabore dicha herramienta de gestión, esto le permitirá establecer líneas de mando y a su vez un responsable de cada aérea o departamento llegando al punto de permitir a sus empleados sentirse parte de la empresa con el propósito de fomentar el compromiso laboral y profesional con la entidad en que se encuentre.

La distribuidora de lácteos “A Tu Puerta”, está ubicada en la ciudadela La Garzota 2 norte de Guayaquil, dedicada a la distribución al mayor de productos lácteos, está conformada por su propietario y tres empleados; uno en oficina y dos en el carro de distribución. Tienen un amplio catálogo de productos elaborados en base a leche de vaca como lo son la leche entera, queso fresco, crema de leche, yogurt, mantequilla y queso mozzarella, la venta y distribución de sus productos se realiza en restaurantes, tiendas y minimarkets.

Lo que motiva a la autora a realizar esta investigación son los problemas que actualmente afectan al desarrollo de las actividades de la microempresa en su estructura organizacional ya que al tratarse de una empresa pequeña, la falta de recursos económicos y humanos han desencadenado una serie de obstáculos que han impedido que la distribuidora se desarrolle normalmente en un mercado en crecimiento y con muchas oportunidades de ampliación.

Debido a la carencia de recursos económicos y humanos, el propietario de la microempresa se ve obligado a realizar una improvisada organización que no está regida bajo ninguna norma o reglamento y que solo busca salir del paso sin llevar un control exhaustivo de las tareas que debe realizar cada colaborador y del correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa produciendo una deficiencia en el control y supervisión en el trabajo ocasionado un retraso en las entregas y por consiguiente una desaprobación de los clientes.

Esta problemática ha motivado a la autora de esta investigación a realizar una propuesta para la microempresa en la cual se ofrezca toda la información necesaria para que cada colaborador desarrolle sus tareas cotidianas. El objetivo de estudio de esta investigación es diseñar una estructura organizacional de la empresa Distribuidora de lácteos “A Tu Puerta”, por lo cual será necesario identificar los procesos actuales, lo que permitirá recopilar información que ayudará al estudio de las falencias de la actual organización para así obtener soluciones que permitan mejorar los procesos administrativos de la distribuidora y ampliar su operatividad.

Las tendencias mundiales asociadas a la globalización y la denominada sociedad de la información y el conocimiento evidencian exigencias de transformaciones y desafíos para las organizaciones con una connotación especial a las microempresas, por su poca experiencia en el mercado. En este contexto, las organizaciones deben responder con solidez y pertinencia asegurando su desarrollo económico y social.

Partiendo desde este contexto y con el propósito de ofrecer pautas estratégicas para mejorar los diferentes procesos a los que hacen frente las organizaciones en su día a día, se presenta en esta investigación una recopilación conceptual de los principales fundamentos referente a la estructura organizacional dentro de la administración, así como los requisitos necesarios para que las organizaciones actúen y se desarrollen como empresas modernas.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomaron como referencia las teorías de autores importantes de definiciones de administración, organización, y diseño organizacional como: Chiavenato, Franklin, Bastidas, Brume, Sánchez, Ramírez, quienes con sus criterios aportaron las bases del marco teórico de este proyecto.

Con la finalidad obtener más información relevante de la empresa se desarrollaron entrevistas a los colaboradores de cada área. Gracias a esta técnica se obtuvo un panorama más claro sobre la problemática interna de la empresa y permitirá la presentación de una propuesta con la finalidad de mejorar la situación actual.

Esta propuesta permitirá un cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa, lo cual fomentará el correcto cumplimiento de la tareas de cada colaborador y así mismo dará más información sobre las gestiones necesarias para llevar un mejor control en cuanto a la utilización y optimización de recursos, logrando así el cumplimiento de las metas y el crecimiento económico de la distribuidora.

Este trabajo de investigación está dirigido al propietario de la empresa Distribuidora de lácteos “A Tu Puerta”, y a sus colaboradores que laboran cada día con el fin de salir adelante con sus metas y objetivos pero que se ven afectados por una deficiencia en su estructura organizacional.

Problema general

¿Cómo incide la falta de organización en los procesos de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta”?

Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional para la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” ubicada en la ciudad de Guayaquil.

El siguiente trabajo de investigación cuenta con tres capítulos:

Capítulo 1: Marco teórico: en este capítulo se realiza una valoración detallada de los principales conceptos sobre la administración y la estructura organizacional, así mismo se realiza un marco histórico en el cual se expone los antecedentes de la empresa estudiada en esta investigación

Capítulo 2: Marco metodológico: en este capítulo se detallan los métodos utilizados para realizar la investigación. En este caso se utilizan las herramientas descriptivas para desarrollar los puntos expuestos. Así mismo se utilizan las técnicas de entrevista y observación para recopilar toda la información necesaria.

Capítulo 3: Resultados y propuestas: En este capítulo se exponen los resultados finales que arroja la investigación y se realiza el diseño de las propuestas que se ofrecen a la empresa.

CAPITULO I

1. Fundamentación

1.1. Marco Histórico

1.1.1. Origen de la Administración

El origen de la administración se relaciona con el origen de las civilizaciones ya que desde tiempos pasados el hombre se ha visto en la necesidad de planificar, controlar, organizar, coordinar y dirigir sus recursos. Así como lo detallan (Beltrán & López, 2016):

A pesar de la imposibilidad de datar exactamente sus orígenes antes del desarrollo de la escritura, el conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres permite aventurar la hipótesis de que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, estos precisaron de organizaciones jerárquicas o colaborativas entre los individuos de sus grupos, planeación de estrategias para la obtención de alimentos o la regulación de las etapas de cultivo y cosecha de sus sembrados.

Por su parte, los autores (Ramírez & Ramírez, 2016) detallan que “gracias al desarrollo económico y social y, especialmente bajo el influjo de la revolución industrial, el término administración ha evolucionado de tal manera que hoy se consideran sus equivalentes palabras tales como: dirección, gestión, gerencia”.

Ese mismo año, los autores (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016), citando a las pasadas teorías de Fayol, definen la administración como “el arte de gobernar”, indica las funciones administrativas y define el acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

En síntesis, los autores reflejan la evolución de la administración y la importancia de ésta para la humanidad, desde las principales teorías descritas por Taylor (1911) y Fayol

(1980) hasta las más modernas que siguen siendo estudiadas con el mismo interés e importancia.

1.1.1. Origen de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional ha proporcionado las herramientas para entender porque las empresas fracasan y porque otras tiene tanto éxito. Según (Daft, 2012) “durante gran parte del siglo XX, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia”.

Por su lado, (Gilli, 2017) define que:

La etimología del termino estructura permite una primera aproximación a su definición. Deriva del verbo latino *struere*, que significa construir, y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos, como de sistemas abstractos en los que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos.

Un año más tarde, (Bastidas V. G., 2018) define que “se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización”.

En síntesis, la estructura organizacional ha tenido una evolución de acuerdo a las necesidades de las organizaciones generando un diferencial entre las empresas que la aplican y las que no. Esta diferencia es crucial ya que de ella dependerá el éxito de la organización.

1.1.2. Reseña de la Distribuidora de Lácteos

La distribuidora de lácteos A Tu Puerta, comenzó sus operaciones en Mayo de 2020, a raíz de los cambios producidos por la pandemia de Covid-19. Su dueño Bryan Calderón comenzó a vender productos lácteos traídos desde Riobamba – Ecuador. Poco a poco logro tener una clientela más grande y pudo distribuir sus productos hacia todo el norte de Guayaquil.

Actualmente, está ubicada en la ciudadela La Garzota 2 norte de Guayaquil, dedicada a la distribución al mayor de productos lácteos, está conformada por su propietario y tres empleados; uno en oficina y dos en el carro de distribución. Tienen un amplio catálogo de productos elaborados en base a leche de vaca como lo son la leche entera, queso fresco, crema de leche, yogurt, mantequilla y queso mozzarella, la venta y distribución de sus productos se realiza en restaurantes, tiendas y minimarkets. (Coronel, 2021)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. La Administración

La administración es uno de los términos más antiguos que podemos encontrar. De acuerdo a (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016) “las organizaciones se encuentran presentes en todas las sociedades a lo largo de la historia de la humanidad. Por ello, el intento de determinar cuándo comenzó la administración de organizaciones constituye una indagación sobre la cual sólo podrían establecerse hipótesis”. Los autores valoran lo complejo que es establecer el origen de la administración y hacen relevancia en que solo se puede precisar algunas teorías que determinan la definición de ese término.

Así mismo, (Ramírez & Ramírez, 2016) destacan que “la administración es una función que ejecuta el ser humano con el propósito de satisfacer un resultado esperado. Lo cual implica planeación, organización, dirección, coordinación y control de todo el proceso a seguir para alcanzar el objetivo”. Los autores en su definición logran definir a la administración como parte de la vida de las personas permitiéndoles obtener buenos efectos siempre y cuando se realice de manera correcta.

La administración es un término bastante conocido y que ha ayudado al mundo a obtener muchas respuestas en sus interrogantes en cuanto a los orígenes de la vida y la forma de organización en las civilizaciones pasadas, sin embargo actualmente sigue siendo un tema muy recurrente ya que muchas de las acciones que realizan los seres humanos están regidas bajo el concepto de administración y la misma ha ayudado al desarrollo de muchas sociedades. Por lo cual, (Márquez, 2018) define que la administración, se considera como “la ciencia social, destinada al estudio de las organizaciones, a fin de obtener el mayor beneficio posible. La administración, puede darse en cualquier lugar siempre que exista un organismo social”. En este enfoque la autora hace relevancia el papel de la administración dentro de la sociedad y a su vez valora la importancia de realizarla de manera eficiente ya que su éxito depende de su correcta gestión.

Más arraigado al término empresarial, (Sánchez, 2018) señala que la administración de empresas es el procedimiento de gestionar una corporación industrial o sin fines de lucro, por lo que se conserva firme y sigue en mejora continua”. El autor hace énfasis en el término administración de empresas el cual lo valora como el encargado de controlar a las organizaciones.

1.2.1.1. Gestión Administrativa

Por su lado los autores (Hernández & Pulido, 2011) definen que “la gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar estrategias, mediante la comprensión de la misión de la empresa y a través de coordinar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos”.

Para determinar la influencia que tiene la gestión administrativa dentro de la empresa y que esta pueda lograr la armonía en el control de los procesos que se desarrollan, como una fuerza estructural única, (Cánovas, Loredó, & Martín, 2012) citando a Fayol, expresan que “se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas”.

De acuerdo a (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2017) “la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo”.

De acuerdo a los autores la gestión administrativa es un proceso en el cual están involucrados los ejecutivos de la empresa, los cuales buscan la optimización de los recursos y la mejora continua en las actividades de la empresa. Además valoran la importancia de participar en cada etapa de los procesos administrativos para así garantizar el buen funcionamiento de la organización.

1.2.3. Procesos Administrativos

Las empresas deben contar con procesos administrativos adecuados para su funcionamiento. De acuerdo a (Córdoba, 2012) expresa que “el proceso administrativo es una metodología que accede al administrador o a la persona encargada en manejar eficazmente una organización, y debe responder a estas preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, utilizar los recursos”. En esta teoría se destacan las interrogantes que debe resolver el administrador al momento de llevar la administración de una organización o empresa.

En esa misma línea se encuentra (Luna, 2014) que define los procesos administrativos al “conjunto y secuencia de las actividades administrativas, con base a las diferentes funciones administrativas tales como planeación, organización, dirección y control, de este modo esta actividad es un proceso sistemático para los éxitos de los objetivos”. Esto quiere decir que los factores que influyen dentro de los procesos administrativos se encuentran interactuando entre sí y a su vez conforman un conjunto de pasos a seguir para lograr la efectividad dentro de la empresa.

Por su lado, (Gómez J. V., 2017) señala que “los procesos administrativos son un conjunto o sistema de reglas que rigen los procedimientos para administrar una organización. Estos procedimientos tienen el propósito de establecer la eficiencia, consistencia, responsabilidad y rendición de cuentas”. El autor detalla la finalidad de los procesos administrativos dentro de las organizaciones y hace énfasis en que estos sistemas son similares a una regla y deben cumplirse a cabalidad para una excelente gestión administrativa.

Ese mismo año, Pérez (2017) detalla que:

Los procesos administrativos se llevan a cabo con responsabilidad y liderazgo de sus administradores, dirigir con lógica y sentido común abre las puertas para una toma de decisiones asertiva, el uso correcto de los recursos con que dispone la organización deben ser planificados y controlados sistemáticamente para poder

cumplir las metas y objetivos trazados, ya sea en el corto o largo plazo. En este caso el autor hace énfasis en el papel fundamental de los administradores ya que ellos son los responsables de que los procesos administrativos se lleven con concordancia y responsabilidad.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

Ilustración 1 Procesos Administrativos. Elaborado por la autora.

1.2.4. Organización

La organización es un proceso que permite gestionar la actividad administrativa dentro de la empresa, según (Franklin, 2010) la organización “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 comunes de un grupo de personas”.

Según (Silva & Oviedo, 2011) “La organización constituye un sistema integral, si se la considera como un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una totalidad”.

Por su lado (Bastidas V. G., 2018) “la organización es importante en los procesos administrativos, donde se establece las responsabilidades y funciones del trabajo para alcanzar los objetivos.

En síntesis se puede definir que la organización es un elemento indispensable de la estructura organizacional, ya que además de ser un principio de la administración, influye en los temas estructura ya que establece el orden por el cual va sucediendo cada actividad.

1.2.5. Estructura Organizacional.

La estructura de una organización se ve influenciada de acuerdo a sus objetivos y metas. Según (Franklin, 2010):

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será.

Años más tarde (Bastidas V. , 2018) detalla que “la estructura organizacional es cambiante, la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia”.

Por su parte, (Brume, 2019) define que la “estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización”.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, la estructura organizacional es identificada como componente del proceso administrativo el cual se basa en planear, organizar, dirigir y controlar. Esto quiere decir que, la estructura organizacional nace principalmente de uno de los elementos del proceso administrativo como organizar. Así mismo es necesario definir la principal herramienta de la organización que es la cultura organizacional:

- La cultura empresarial: Para(Franklin, 2010) es un conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan. Los elementos más importantes de la cultura empresarial son: Misión y Visión.

a) La Misión: De acuerdo a (Lavayen & Navarrete, 2016)Es el punto de partida de toda empresa, es uno de los pilares fundamentales porque explica la razón de ser la misma. A raíz de la misión se podrá establecer las metas, que vienen a ser los senderos o rutas a seguir para llegar a cumplir dicha misión.

b) La Visión: De acuerdo a (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016)constituye una imagen futura y deseable a la que la organización aspira en un horizonte temporal lejano, por eso actúa como guía del accionar organizacional.

En síntesis, la estructura organizacional permite tener un control de las tareas y actividades realizadas en la empresa y de acuerdo al organigrama se divide el trabajo en distintas tareas, se asigna a determinadas personas y se coordinan a fin de cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

1.2.5.1. Modelo de la Estructura Organizacional

- Estructura formal

En este tipo de organización, la estructura es planificada por jerarquías y se debe proporcionar un estímulo al desempeño de los colaboradores para que sean estimulados por el cumplimiento de sus objetivos utilizando normas y reglas en sus procesos. Según (Chiavenato, 2014):

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Por su lado, (Gilli, 2017) manifiesta que:

La formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo. A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión, ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización.

En resumen, la estructura formal debe promover la libertad en las acciones de los trabajadores, especificando tareas y responsabilidades definidas por la organización para conseguir los objetivos planteados.

- Estructura informal

De acuerdo a (Franklin, 2010) “la organización informal es un grupo pequeño dentro de la estructura formal de la organización cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos; además, su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

Según (López, Díaz, & Robledo, 2015) “los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos”.

Por su lado, (Brume, 2019) define que “este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”.

En síntesis, en la organización informal se puede valorar la innovación e improvisación por parte de los colaboradores de la empresa. Es un sistema abierto que permite flexibilidad y no se encuentra bajo la aplicación de reglas y normas estrictas a diferencia de la organización formal.

1.2.5.1.1. Organigrama

De acuerdo a (Franklin, 2010):

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Por su lado, (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016) definen que “el organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal”.

En resumen, el organigrama es una parte de la estructura formal, presente en la relación entre departamentos de la empresa a lo largo de los principales cargos y jerarquías. El organigrama es de vital importancia para cualquier organización, ya que permite a las áreas y departamentos una correcta coherencia entre si, la elaboración de un buen organigrama permitirá el éxito en la organización de la empresa.

✓ Tipos de Organigrama

Dentro de los tipos de organigramas tenemos algunas clasificaciones pero entre los más importantes que las empresas u organizaciones en la actualidad utilizan principalmente son los siguientes:

- Organigrama horizontal.
- Organigrama vertical.

Organigrama Horizontal

Según (Escudero, 2012), el organigrama horizontal es el que “se representa de izquierda a derecha”. Definido esto, de establecer que el organigrama horizontal se encuentra dirigido hacia un sentido en específico que permita la interpretación correcta.

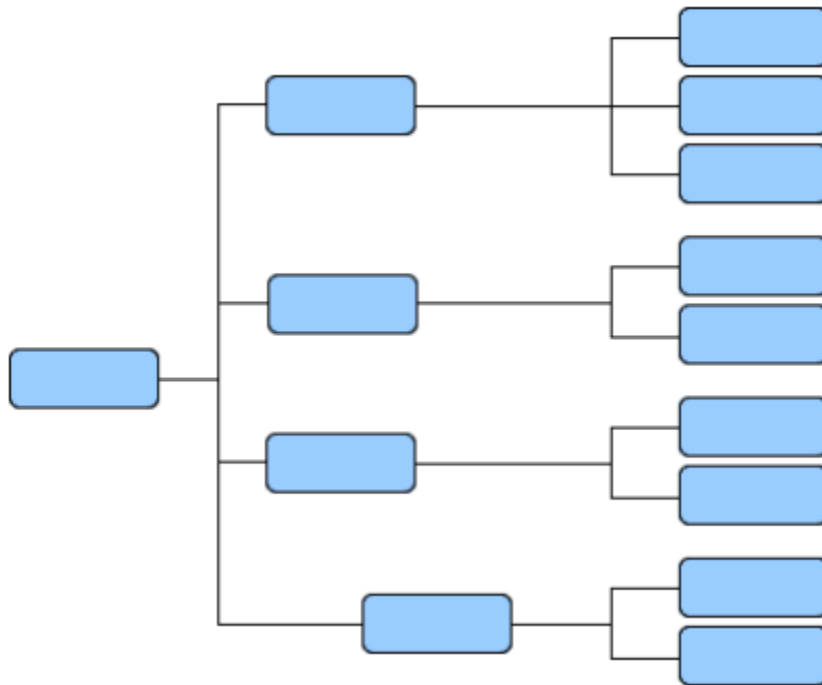


Ilustración 2 Organigrama Horizontal, Fuente: (Franklin, 2010)

Organigrama Vertical

De acuerdo a (Franklin, 2010) el organigrama vertical “presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.”

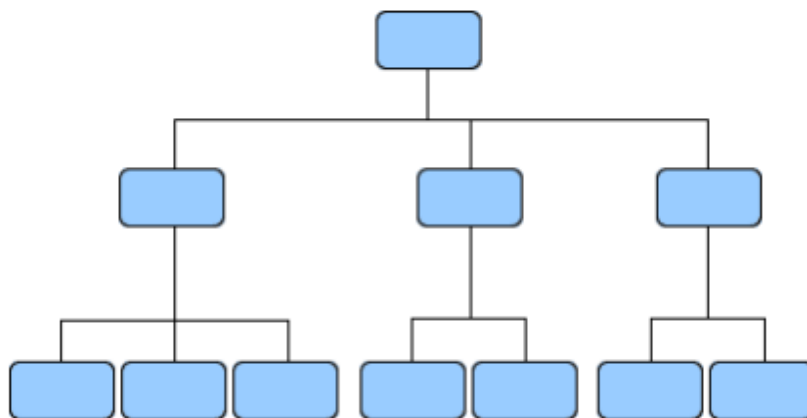


Ilustración 3 Organigrama Vertical, Fuente:(Franklin, 2010)

1.2.5.1.2. Manual Administrativo

Según Graham Kellog (2009) “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2010)

Posteriormente, Herrera (2018) considera que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la

información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las indicaciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor sus tareas

1.2.5.1.3. Manual de Organización

(Krauss, 1977) Lo define al manual de organización como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Franklin, 2010)

1.2.5.1.4. Estructura del Manual de Organización

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Antecedentes históricos
- Base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de puestos
- Directorio

1.3. Marco Legal

Dentro de los procesos de una empresa siempre se promoverá el cumplimiento de las leyes que se deberán cumplir, ya que estas leyes son las que establecen cómo debe ser la estructura de una organización para su desarrollo.

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen 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. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Sección cuarta

Democratización de los factores de producción

Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

PLAN DE CREACION DE OPORTUNIDADES 2021-2025

Objetivos del Eje Económico

Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

La mejor política social es la creación de empleo. Sin embargo, el papel del Gobierno se limita a la creación de las condiciones adecuadas para que el sector privado sea el responsable de la creación de empleos. Para esto es esencial la existencia de una economía de libre mercado. Un componente importante de una economía libre es el sistema de precios. Los precios juegan un rol fundamental: coordinan las acciones de miles de personas, que persiguen sus propios objetivos comunicando los cambios en el conocimiento particular que cada uno de ellos posee sobre la disponibilidad y usos potenciales de los recursos. Es decir, los precios transmiten información. Por tal motivo, cuando el Gobierno pretende regular los precios de la economía termina causando seria

distorsiones que afectan a los consumidores. Cuando se fijan precios "oficiales" por encima del valor de mercado la consecuencia no intencionada es la sobreproducción de bienes con la esperanza de venderlos a precios artificialmente altos. Sin embargo, esto termina ocasionado que los precios de dichos bienes terminen bajando debido al exceso de oferta. Por el contrario, cuando se fijan precios mínimos se generan incentivos para no producir cantidades suficientes de esos bienes, produciendo escasez y por consecuencia el incremento de los precios.

El segundo elemento para tener una economía libre es la competencia. El mercado se basa en el principio de igualdad de oportunidades, no pueden existir empresas que reciban privilegios especiales del Gobierno y cada una debe innovar y poner todos sus esfuerzos para satisfacer constantemente a los consumidores si quieren prosperar la defensa de la propiedad privada es otro fundamento del mercado libre. Solo cuando las personas tienen garantizado el respeto a su propiedad estas pueden usarla para la creación de riqueza. En este sentido, el Estado tiene la obligación de hacer respetar la propiedad privada. Por esto, el Gobierno del Encuentro promoverá una economía de libre mercado y abierta al mundo, fiscalmente responsable para lograr un crecimiento sostenible y generar oportunidades de empleo. Esta es la mejor forma de crear oportunidades para todos y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, considerando las diversidades de género, intergeneracional, pueblos y nacionalidades y grupos atención de prioritaria.

En lo que refiere al emprendimiento, se precisa eliminar trámites innecesarios, propiciar capacitación y acceso a condiciones óptimas de financiamiento, tomando en cuenta la interrelación que debe existir entre la academia, la empresa y los diferentes niveles de gobierno.

Políticas

1.1. Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.

Lineamiento Territorial

Pol. 1.1.

A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.

Metas al 2025

1.1.1. Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.

1.1.2. Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%.

1.1.3. Incrementar el porcentaje de personas empleadas mensualmente en actividades artísticas y culturales del 5,19% al 6,00%.

1.1.4. Aumentar el número de personas con discapacidad y/o sustitutos insertados en el sistema laboral de 70.273 a 74.547.

1.1.5. Incrementar la tasa acumulada de acceso al menos a la clase media en 30,39%

Ley Del Registro Único De Contribuyentes RUC

De Las Disposiciones Generales.

Art. 2.- Del Registro

El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas. Todas las instituciones del Estado, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha institución. (Congreso Nacional del Ecuador, 2006).

Ley De Propiedad Intelectual

Capitulo VIII

De Las Marcas

Sección I

De Los Requisitos Para El Registro

Art. 194. Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica. También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas. Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes

Sección III

De Los Derechos Conferidos Por La Marca

Art. 216. El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial. La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Sólo se admitirán variaciones que signifiquen modificaciones o alteraciones secundarias del signo registrado.

Art. 217. El registro de la marca confiere a su titular el derecho de actuar contra cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento y, en especial realice, con relación a productos o servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca, alguno de los actos siguientes:

a) Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca registrada, con relación a productos o servicios idénticos o similares a aquellos para los cuales se la ha registrado, cuando el uso de ese signo pudiese causar confusión o producir a su titular un daño económico o comercial, u ocasionar una dilución de su fuerza distintiva. Se presumirá que existe posibilidad de confusión cuando se trate de un signo idéntico para distinguir idénticos productos o servicios;

b) Vender, ofrecer, almacenar o introducir en el comercio productos con la marca u ofrecer servicios con la misma;

c) Importar o exportar productos con la marca; y,

d) Cualquier otro que por su naturaleza o finalidad pueda considerarse análogo o asimilable a lo previsto en los literales anteriores. El titular de la marca podrá impedir todos los actos enumerados en el presente artículo, independientemente de que éstos se realicen en redes de comunicaciones digitales o a través de otros canales de comunicación conocidos o por conocer.

Código De Trabajo

Título Preliminar Disposiciones Fundamentales

Art. 2. Obligatoriedad del trabajo.

El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3. Libertad de trabajo y contratación.

El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de

inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Título I Del Contrato Individual De Trabajo

Art. 31.- Trabajo de grupo.

Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador. Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos. Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo. Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada.

1.4 Marco Conceptual

Administración: Son las funciones que permiten organizar los recursos con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Control: Es la acción de observar y supervisar una determinada situación o un proceso determinado.

Control interno: Es el conjunto de áreas o departamentos que se unifican para resolver los inconvenientes que afecten el desarrollo de la organización y buscan mejorar la gestión de la empresa.

Estructura Organizacional: Es la relación que tienen los distintos puestos de trabajos dentro de la empresa, mediante el cual se organizan para trabajar.

Empresa: Es la organización compuesta por capital y trabajo creada con la finalidad de generar renta con sus actividades económicas.

Gestión: Es la acción de dirigir los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización.

Procesos: Es el conjunto de actividades que se establecen para desarrollar un objetivo o una meta.

Organización: Es el acto de establecer puntos importantes que permitan el control de los recursos y su óptima utilización.

Organización empresarial: Es el establecimiento de dos o más personas que buscan cumplir un objetivo en común, bajo una estructura formal.

Organigrama: Es una estructura donde se establecen los cargos de los colaboradores y sus tareas.

Planeación: Es el proceso de establecer una determinada acción con la finalidad de resolver un objetivo.

Por la autora.

CAPITULO II

2. Metodología Empleada

2.1. Enfoque de la Investigación.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que se aplican las técnicas de la observación y la entrevista que permiten conocer los hechos que producen los problemas en el área administrativa de la organización.

2.2. Tipos de Investigación

Investigación Descriptiva

La presente investigación detalla los problemas internos en la estructura organizacional de la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” y las causas que lo originan. Entre las dificultades presentadas está la falta de organización en los puestos de trabajo. Lo que causa un inconveniente en el correcto cumplimiento de las tareas de los colaboradores y por consiguiente un retraso en la atención y despacho de los clientes. Además, la falta de lineamientos definidos para la tarea de cada colaborador ha ocasionado que exista mala comunicación entre colaboradores y el jefe. Inconvenientes que se buscan solucionar con esta investigación.

Investigación Explicativa

La presente investigación explica de manera detallada el problema que existe en la empresa la Distribuidora de Lácteos “A Tu Puerta” y busca minimizar los inconvenientes generados por el mismo. Evitando los obstáculos que impiden el correcto cumplimiento de las tareas de los colaboradores y por consiguiente un retraso en la atención y despacho de los clientes. Esta investigación tendrá como finalidad encontrar las soluciones posibles para estos problemas.

2.3. Métodos de Investigación

Método Teórico

- **Método Histórico - Lógico**

Se aplicó este método al analizar el origen de la distribuidora de lácteos A Tu Puerta y cómo ha evolucionado con el pasar del tiempo, por otra parte se indagó sobre los inicios de la administración y el origen de la estructura organizacional para comprender la importancia de tener una excelente organización dentro de la empresa.

- **Análisis – Síntesis**

La aplicación de este método se realizó al analizar los criterios proporcionado por los autores dentro del marco teórico como Chiavenato, Franklin, Bastidas, Sánchez, Gómez, Ramírez, entre otros, que permite a la autora de esta investigación analizarlos problemas presentados en la organización de la distribuidora de Lácteos A Tu Puerta y conocer las causas que lo originan, seguidamente recopilar la información, analizarla y llegar a una conclusión.

- **Inductivo – Deductivo**

El método inductivo se aplicó con razonamiento de lo particular a lo general y permitió a la autora de esta investigación a analizar cada una de las respuestas obtenidas por medio de la observación y la entrevista para tener una visión general de la problemática. Por otro lado, el método deductivo se aplica de lo general a lo particular, al conocer la situación actual de la empresa con sus falencias en la organización.

Método Empírico

Este método se aplicó recopilando toda la información necesaria para realizar esta investigación, se aplicaron dos técnicas, la entrevista, para conocer la empresa

Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta, su actividad económica así como las funciones y responsabilidades de los colaboradores en cuanto a los procedimientos que siguen para desarrollar sus tareas y la observación, al analizar los procesos y el comportamiento de los colaboradores en el interior de la empresa.

2.4. Herramientas de Investigación

- **Entrevista**

Se aplicó una entrevista utilizando como instrumento un guion conformado de 8 preguntas abiertas al Sr Bryan Calderón, dueño de la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta y sus colaboradores, Srta. Gabriela Rodríguez, el Sr. David Ramírez y el Sr. José Coronel, para tener conocimiento de sus actividades y la organización que mantienen, para determinar cuál es la causa del problema y a partir de ella proponer una solución con los antecedentes teóricos y técnicos investigados.

Preguntas:

- 1. Nombres***
- 2. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?***
- 3. ¿Ha recibido información sobre sus tareas en la empresa?***
- 4. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?***
- 5. ¿Tiene problemas al realizar sus tareas?***
- 6. ¿Se encuentra satisfecho con la organización? ¿Por qué?***
- 7. ¿Según su criterio que factores influyen en la mala organización de la empresa? ¿Por qué?***
- 8. ¿Qué cambiaría para mejorar la situación actual de la empresa?***

- **Observación**

Este método permitió analizar el comportamiento y los procesos utilizados por los colaboradores de la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta, utilizando una guía de

observación elaborada por la autora de esta investigación y aplicada en 4 días desde las 09:00 hasta las 13:00, donde se observaron los procesos en el interior de la empresa como organización del personal, las tareas diarias asignadas por cada puesto de trabajo, y la meta de cada colaborador.

2.5. Análisis de Resultado

Resultados de la Observación

Según la observación realizada en el área administrativa de la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta, la autora de esta investigación concluye que los colaboradores no tienen sus funciones de cargo definidas, por lo cual, al llegar al turno de trabajo, no tienen definido las tareas que cada uno debe realizar. El dueño quien a su vez administra la empresa, no tiene conocimientos amplios en administración por lo cual no designan tareas y mucho menos supervisa si se realizan correctamente. Además, los colaboradores no conocen la visión y misión de la empresa, y así mismo no tienen definido qué planificación tienen establecida para la semana. En resumen se pudo apreciar la falta de preparación de parte del personal de la empresa, así mismo la deficiencia en cuanto a la planificación, lo cual produce desorganización en el funcionamiento de la misma.

Resultados de la Entrevista

Entrevistados

Ing. Bryan Calderón. Dueño y Administrador

Srta. Gabriela Rodríguez. Asistente administrativa

Sr. David Ramírez. Despachador

Sr. José Coronel. Vendedor y Chofer

- **Análisis de las Entrevistas.**

Entrevistado: Bryan Calderón

El Ing. Bryan Calderón sostuvo que la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta inició sus actividades comerciales el 10 de mayo del 2020 ya que por la pandemia del Covid-19 perdió su empleo por lo que decidió emprender. Calderón actualmente se desempeña como el administrador de la empresa por lo cual se ve en la obligación de dirigir la misma, sin embargo relata que su gestión ha sido deficiente y que a pesar de cumplir sus objetivos, no ha hecho una administración eficiente. Por lo cual sus colaboradores desconocen sus funciones dentro de la empresa. Esta deficiencia ha hecho que se afecte incluso a los clientes ya que sus pedidos se ven demorados en llegar algunos días. Adicionalmente, el Ingeniero Calderón indicó que está de acuerdo en el diseño de una estructura organizacional dentro de la empresa. Ya que de esta manera podrá organizar mejor a sus colaboradores y la operatividad de la empresa mejorará sus resultados.

Entrevistado: Srta. Gabriela Rodríguez

Cargo: Asistente Administrativa

Gabriela Rodríguez se desempeña como asistente administrativa en la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta desde hace 1 año, es encargada de apoyar la gestión administrativa, junto al dueño de la empresa, gestionando todo lo relacionado a las cuentas bancarias, atención de clientes por redes sociales, pago de proveedores, archivo de documentación importante, emisión de comprobantes de venta, entre otros. La Srta. Rodríguez desconoce las demás funciones de su cargo ya que ella además toma todas las tareas contables, y de inventario que se deben realizar, por lo cual desempeña muchas tareas, dentro de la organización, en consecuencia, más de las que debería y actualmente no tiene información sobre la visión y misión de la empresa.

Entrevistado: Sr. David Ramírez

Cargo: Despachador

El Sr. David Ramírez se desempeña como despachador en la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta desde hace 1 año, es encargado de cargar el carro con la mercadería y recibir la hoja de ruta para la entrega de los pedidos diariamente, el Sr David reconoce que en sus tareas también se encuentra la limpieza de la bodega y la verificación de la mercadería que ingresa y sale. Actualmente el sr David indica que desconoce la estructura organizacional de la empresa y todas las tareas de su cargo. Por lo cual, realizo la petición que le informaran sobre sus funciones y que mejorara la organización dentro de la empresa para que su gestión sea más productiva.

Entrevistado: Sr. José Coronel

Cargo: Vendedor y Chofer

El Sr. José Coronel se desempeña como vendedor en la empresa Distribuidora de Lácteos A Tu Puerta desde hace 1 año y 2 meses es encargado de visitar y hacer seguimiento a clientes potenciales, adicionalmente el señor José, es el encargado de manejar el carro utilizado para las entrega diariamente por lo cual debe acomodar su tiempo para todas las tareas de ventas y entregas diariamente. Actualmente, el sr José indica que desconoce la estructura organizacional de la empresa y todas las tareas de su cargo. Además, indico que la empresa necesita con carácter de urgencia una mejor administración para que él pueda realizar sus tareas como vendedor sin tener que cruzarse con el despacho de los pedidos.

2.6. Análisis DAFO y CAPA

Análisis DAFO

Debilidades

- No posee estructura organizacional.
- Los colaboradores desconocen sus tareas.
- Pocos recursos humanos.
- Colaboradores con sobrecargo de trabajo.

Amenazas

- Cambios en las políticas del país.
- Competencia con empresas con mejor organización.
- Restricciones por pandemia del Covid-19.
- Cambios en los lineamientos de la organización de empresas.

Fortalezas

- Amplia cartera de clientes.
- Predisposición de los colaboradores en la mejora de los procesos.
- Buen ambiente laboral.
- Todo el personal está capacitado en ventas.

Oportunidades

- Implementación de una estructura organizacional fuerte.
- Capacitación del personal para potencializar las tareas de su cargo.
- Potencial crecimiento de la empresa en el mercado.
- Implementación de nuevas estrategias de distribución.

Análisis CAPA

Corregir Debilidades

- Creación de una estructura organizacional fuerte que involucre a todos los colaboradores.
- Implementación de un organigrama con la definición y tareas del cargo.
- Ampliar el área de ventas y administración de la empresa mediante la contratación de personal capacitado.
- Realizar la correcta distribución del trabajo.

Afrontar Amenazas

- Implementar estrategias que permitan resolver los inconvenientes generados con los cambios de las políticas del país.
- Reforzar la correcta organización dentro de la empresa para diferenciarse de la competencia.
- Crear estrategias que permitan seguir con la ejecución de las actividades de la empresa aun cuando existan fuertes restricciones como cuarentenas o estados de excepción.
- Implementar estrategias que permitan afrontar los constantes cambios en los lineamientos de la organización.

Potenciar Fortalezas

- Fidelizar a los clientes actuales y generar impacto en clientes potenciales.
- Incentivar al personal para que mantengan su compromiso con la empresa.
- Mantener la integración del equipo de trabajo.
- Retroalimentar a los colaboradores diariamente.

Aprovechar Oportunidades

- Implementar una estructura organizacional que sea regida por buenos lineamientos y que sea respetada por todo el personal.
- Implementar capacitaciones constantemente para reforzar los conocimientos del personal.
- Aprovechar las estrategias de mercadeo que permitirán el fácil reconocimiento de la marca a nivel nacional.
- Ampliar los canales de distribución para llegar a un mercado más grande.

CAPITULO III

Título de la Propuesta

“Diseño de la estructura organizacional de la empresa Distribuidora de lácteos “A Tu Puerta” ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”

Objetivo de la Propuesta

La propuesta de este proyecto tiene como objetivo: “Establecer la estructura organizacional de los cargos que desempeñan los colaboradores de cada dependencia de la empresa Distribuidora de lácteos “A Tu Puerta”.

Descripción de la Propuesta

Esta propuesta está elaborada bajo los criterios del autor Enrique Franklin, quien establece la siguiente estructura del manual organizacional:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Antecedentes históricos
- Base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de puestos
- Directorio

Cronograma de Actividades

Se establece un cronograma de actividades para el desarrollo e implementación de la propuesta del presente proyecto:

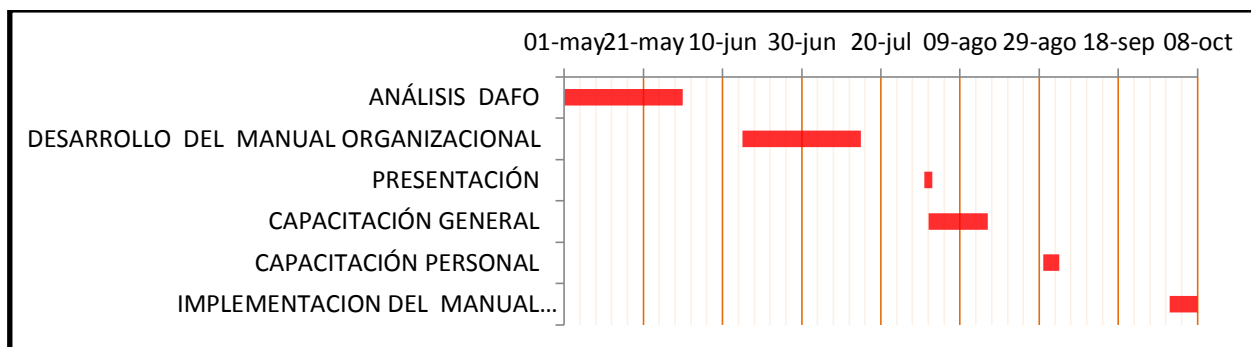


Ilustración 4 Cronograma de actividades. Elaborado por la autora

Factibilidad de la Aplicación

- **Técnica.-** Es factible técnicamente porque se cuenta con todos los equipos para la implementación del manual organizacional, en este caso los equipos que se requieren son sala de capacitación, proyector y computador.
- **Operativa.-** Es viable en este ámbito porque se cuenta con la predisposición de los propietarios como de los colaboradores de la empresa a fin de contribuir con su crecimiento y organización interna.
- **Legal.-** Es factible legalmente porque el manual organizacional esta alineado a la normativa vigente que se presenta en el marco legal de esta tesina.
- **Económica.-** Es factible económicamente porque se requiere la cantidad de \$ 350.60 para su implementación, presupuesto que fue otorgado por la empresa considerando que esta es una oportunidad de crecimiento.

MATERIALES DIDACTICOS PARA USO EN LA APLICACIÓN DEL PROYECTO			
Detalle	Cantidad	P/U	Total
Impresiones de manuales en formato A4	200	\$ 0,15	\$ 30,00
Cuadernos g. 100 hojas	4	\$ 1,25	\$ 5,00
USB 4 gb	4	\$ 8,00	\$ 32,00
Lapiceros	4	\$ 0,40	\$ 1,60
Servicios de Capacitación	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Break	4	\$ 8,00	\$ 32,00
SUBTOTAL			\$ 350,60

- **Propuesta**

De acuerdo a la situación actual de la empresa distribuidora de lácteos "A Tu Puerta", donde los colaboradores no tienen delimitadas sus tareas y funciones, se procede a realizar este manual organizacional en el cual se detallará las funciones y obligaciones de cada uno dentro de la empresa. Este manual tiene la finalidad además de optimizar el trabajo realizado por los colaboradores y así mismo mejorar el desarrollo de la organización. Además el contenido del manual que se propone para la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta" se apega a los criterios del autor Enrique Benjamín Franklin, ya mencionado en el marco teórico de este proyecto de investigación y que se estructura de la siguiente manera:

- **Identificación**

Manual organizacional de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta.

- **Logotipo de la Organización**

Es la imagen gráfica de la presentación de la empresa.



Ilustración 5 Logotipo de la empresa

- **Nombre Oficial de la Organización**

Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

- **Título y Extensión**

Manual organizacional para el personal de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

- **Lugar y fecha de elaboración**

Guayaquil, junio de 2022

- **Antecedentes Históricos**

La empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta" fue creada en el año 2020 por su fundador ING. Bryan Calderón, quién actualmente se desempeña como su gerente general. Se encarga de la venta y distribución de productos lácteos, en la ciudad de Guayaquil.

- **Base Legal**

Esta propuesta se encuentra factible ya que se realiza bajo las consideraciones de los artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

- Capítulo VI Trabajo y producción Sección primera, formas de organización de la producción y su gestión en su Art. 319.

- Capítulo VI Trabajo y producción Sección cuarta, democratización de los factores de producción en su Art. 334.

De igual manera se incluyó el Plan de creación de oportunidades 2021-2025
Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

Adicional a los artículos anteriormente descritos, se establecen las siguientes leyes y sus artículos:

- Ley Del Registro Único De Contribuyentes RUC De Las Disposiciones Generales. Art. 2.
- Ley De Propiedad Intelectual Capitulo VIII De Las Marcas Sección I De Los Requisitos Para El Registro Art. 194. Sección III De Los Derechos Conferidos Por La Marca Art. 216, Art. 217
- Código De Trabajo Título Preliminar Disposiciones Fundamentales Art. 2, Art. 3. Título I Del Contrato Individual De Trabajo Art. 31.

- **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta" es la siguiente:

- Gerente General
- Asistente administrativo
- Jefe de ventas
- Jefe de despacho

- **Organigrama**

Para la elaboración del organigrama de la empresa se estableció la estructura dada por el autor Enrique Benjamín Franklin, siendo está la más adecuada ya que la organización cuenta con pocos colaboradores y se puede manejar un organigrama vertical. La estructura de los cargos presentados en el actual proyecto hace referencia al que ha utilizado la empresa de sus inicios.

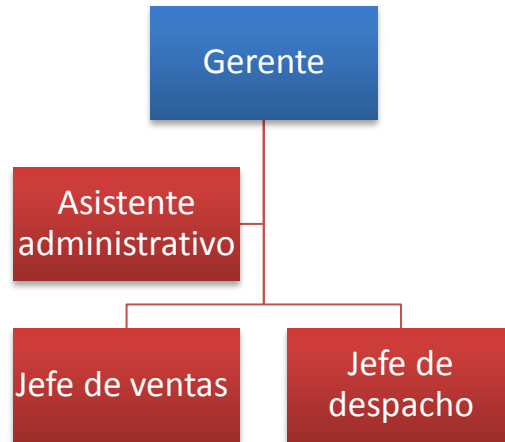


Ilustración 6 Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

- **Misión y Visión**

Para la elaboración de este manual organizacional es necesario definir la misión y visión de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

Misión

"Nuestra misión es distribuir a todos nuestros clientes los mejores productos lácteos de la mejor calidad y el mejor precio, cumpliendo con sus demandas de tiempo requerido."

Visión

"Posicionarnos como la empresa líder en distribución de productos lácteos de distintas marcas en todo el país."

Valores Corporativos

- Compromiso
- Responsabilidad

- Confianza
- Calidad
- **Funciones**

Gerente general

Es el área donde se planifica y dirige las actividades principales de la empresa, se toman decisiones en cuanto al personal, y a las estrategias que se deben seguir para cumplir los objetivos propuestos. Es la figura de liderazgo dentro de la organización.

Asistente de Gerente

Es el área de apoyo administrativo del gerente y del resto del equipo que conforma la organización. Se requieren habilidades numéricas y manejo administrativo.

Gerencia de Ventas

Es el área donde se trazan las metas de ventas y se direcciona al equipo para el cumplimiento de las mismas, además, se crean estrategias para llegar al cliente o consumidor final.

Gerencia Despacho

Es el área donde se recibe y se carga la mercadería y establece la ruta de entrega con la dirección de cada cliente. Se encarga de recopilar las ventas, hacer las entregas y cobrar las facturas.

- **Descripción de Puestos**

❖ Gerente General

1. **Objetivo del puesto:** Ser el representante legal de la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta", así mismo debe dirigir las actividades y tomar las decisiones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Administración
4. **Formación:** Ing. Comercial, Licenciado (a) en Administración de Empresas o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre dirigir, planificar y controlar, buena comunicación y agilidad mental
6. **Responde a:** N/A
7. **Experiencia:** mínimo 3 años en cargos similares.
8. **Funciones:**
 - Dirigir al equipo de trabajo bajo los valores de la empresa.
 - Planear, controlar y dirigir las actividades diarias de la empresa.
 - Tomar decisiones.
 - Establecer metas a corto, medio y largo plazo.
 - Desempeñar su rol de liderazgo y guiar a sus colaboradores hacia el desarrollo profesional.
9. **Responsabilidades:**
 - Responsable de las decisiones tomadas.
 - Responsable del aumento de productividad.
 - Responsable del bienestar del equipo de trabajo.

- Responsable de gestionar los recursos humanos y financieros de la empresa.
- Responsable de dar ejemplo bajo las reglas y normas de la organización.

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Alto
Orientación al liderazgo	Alto
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Alto
Generador de ideas	Alto
Administrador de Recursos	Medio
Expresión Oral	Alto

11. Competencias conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Medio

Relaciones Interpersonales	Alto
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

❖ **Asistente de Gerente**

1. **Objetivo del puesto:** Ejecutar las tareas administrativas, como archivar, planificar y coordinar las actividades diarias de la oficina.
2. **Nivel de estudios:** Superior
3. **Área de conocimiento:** Administración.
4. **Formación:** Licenciado (a) en Administración de Empresas, Tecnólogo (a) en Administración o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Tener capacidad de resolver problemas numéricos, buena comunicación, con inclinación hacia el orden, cauteloso en sus tareas.
6. **Responde a:** Gerente General
7. **Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares
8. **Funciones:**
 - Ordenar y archivar documentación.
 - Realizar los procesos contables de la empresa.

- Realizar las declaraciones de impuestos de la empresa y subirlas en el SRI.
- Realizar la nómina de pago del personal.
- Coordinar y establecer las reuniones.
- Responder llamadas y correos electrónicos.

9. Responsabilidades:

- Mantener comunicación directa con el gerente sobre lo que acontece en el día a día de la organización.
- Mantener en buen estado los documentos.
- Mantener orden en los archivos.
- Dar soporte administrativo a las demás áreas de la empresa

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio
Orientación al liderazgo	Medio
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Medio
Generador de ideas	Alto
Administrador de Recursos	Alto
Expresión Oral	Alto

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Medio
Relaciones Interpersonales	Medio
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

❖ Gerente de Ventas

1. **Objetivo del puesto:** Es el encargado de dirigir las estrategias para el desarrollo de las ventas, se encarga de dirigir la fuerza de ventas y establecer los objetivos de venta diarios y mensuales de la empresa.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Ventas y Mercadeo.
4. **Formación:** Ing. Comercial, Licenciado (a) en Marketing o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre modelos de negociación, cierre de ventas, estrategias de ventas, marketing y publicidad

6. **Responde a:** Gerente General

7. **Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares.

8. Funciones:

- Dirigir a la fuerza de ventas.
- Establecer las estrategias diarias de venta de la empresa.
- Establecer el modelo de negociación.
- Establecer metas de ventas a corto, medio y largo plazo.

9. Responsabilidades

- Responsable del cumplimiento de las metas de ventas.
- Responsable de gestionar los pedidos de los clientes.
- Responsable del bienestar del equipo de trabajo.
- Responsable de dar los informes de ventas.

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio
Orientación al liderazgo	Alto
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Medio
Generador de ideas	Alto

Administrador de Recursos	Medio
Expresión Oral	Alto

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

❖ Gerente de Despacho

1. **Objetivo del puesto:** Es el encargado de establecer la ruta de entrega de los pedidos. Agenda las entregas de acuerdo al orden y ubicación. Se encarga de controlar la mercadería que entra y sale de bodega.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Administración y procesos.

4. **Formación:** Ingeniero Industrial, Licenciado (a) en Administración de Empresas, Tecnología en Administración o carreras afines.

5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre manejo de inventario, canales de distribución y atención al cliente.

6. **Responde a:** Gerente General

7. **Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares.

8. Funciones:

- Recibir y despachar mercadería en la bodega.
- Establecer la ruta diaria de entrega de pedidos.
- Atender a las necesidades de los clientes.
- Realizar el despacho de los pedidos.

9. Responsabilidades

- Responsable del cumplimiento de la ruta de entrega.
- Responsable del stock de mercadería.
- Responsable de atender los pedidos y requerimientos de los clientes.
- Responsable de cumplir con los tiempos de entrega.

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio

Orientación al liderazgo	Medio
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Alto
Generador de ideas	Medio
Administrador de Recursos	Alto
Expresión Oral	Alto

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

Implementación de la Propuesta

Para realizar la implementación de la propuesta "Diseño de la estructura organizacional de la empresa Distribuidora de lácteos A Tu Puerta", se hará una inducción a los colaboradores en donde se les impartirá una introducción hacia el manual organizacional. Luego se realizará una capacitación personalizada a cada colaborador dando a conocer la estructura del manual, sus funciones y responsabilidades dentro del mismo, y una vez impartida la información se implementará la primera semana del mes de octubre.

Se trabajará bajo un cronograma de actividades que detallarán los pasos a seguir mes por mes.

Seguimiento

Para realizar el seguimiento de la implementación del manual organizacional dentro de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta" y verificar que se esté cumpliendo con lo establecido se hará una evaluación de desempeño periódicamente. Así se determinará si los colaboradores se encuentran actualizados con la información impartida y si efectivamente cumplen con los requisitos del cargo a desempeñar.

La calificación de la evaluación de desempeño se realizará de la siguiente manera:

100 puntos = Calificado para el puesto de trabajo.

80 puntos = Cumple con las expectativas del puesto de trabajo.

50 puntos = Rendimiento medio en el puesto de trabajo.

40 puntos = Se recomienda mejora para el puesto de trabajo.

20 puntos = No cumple con las expectativas del puesto de trabajo.

Al momento de generarse una puntuación menor a 50 puntos, el gerente general debe evaluar la salida del puesto de trabajo del colaborador. De acuerdo a la herramienta de evaluación el colaborador deberá cumplir con 4 aspectos principales de los cuales se dividen en 4 sub ítems que sumados dan un total de 25%. **(Ver guía de evaluación de desempeño, anexo #1)**

Resultados esperados de la implementación del manual organizacional

Los resultados esperados de esta propuesta son amplios, en primer lugar se espera mejorar la situación interna de la empresa ya que cada colaborador tendrá conocimiento de su rol dentro de la organización y no empañar u obstaculizar el trabajo del otro.

Así mismo, el manual organizacional permitirá un aumento en el rendimiento profesional de cada colaborador, lo que se traduce en un aumento en el desarrollo productivo de la empresa. Permitiendo un ambiente de trabajo más eficiente que permitirá tener buenos resultados a mediano y largo plazo.

Este manual se realizó con el objetivo de que los colaboradores conozcas a fondo sus funciones y responsabilidades, y mantener un registro de sus tareas principales.

Con este manual organizacional la autora espera contribuir en las mejoras de la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta". Y así mismo, permitir el aumento de productividad de los colaboradores ya que anteriormente el trabajo no estaba organizado y las tareas estaban mal distribuidas.

CONCLUSIONES

El establecimiento de funciones dentro de una organización es el primer paso que deben seguir las empresas, ya que de esta manera se delimitan las tareas y responsabilidades de cada colaborador, permitiendo así el desarrollo de las actividades de manera productiva con un ambiente laboral de excelencia.

En conclusión, el objetivo del presente proyecto se cumplió con éxito ya que se diseñó el manual organizacional de la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta", mediante las herramientas de metodología correctas y el uso de las teorías más actualizadas sobre organización y diseño organizacional. Siendo parte de la solución de la problemática que mantenía la estructura organizacional de la empresa.

La problemática interna que mantenía la organización está asociada a la falta de información y comunicación, sumado al modelo de trabajo que fue establecido por los mismos colaboradores que trabajaban de manera empírica, sin control o supervisión.

Con la implementación de este manual organizacional los colaboradores realizan sus tareas diarias de manera eficiente y no interrumpen el trabajo de los demás compañeros. Permitiendo así el desarrollo productivo de la empresa.

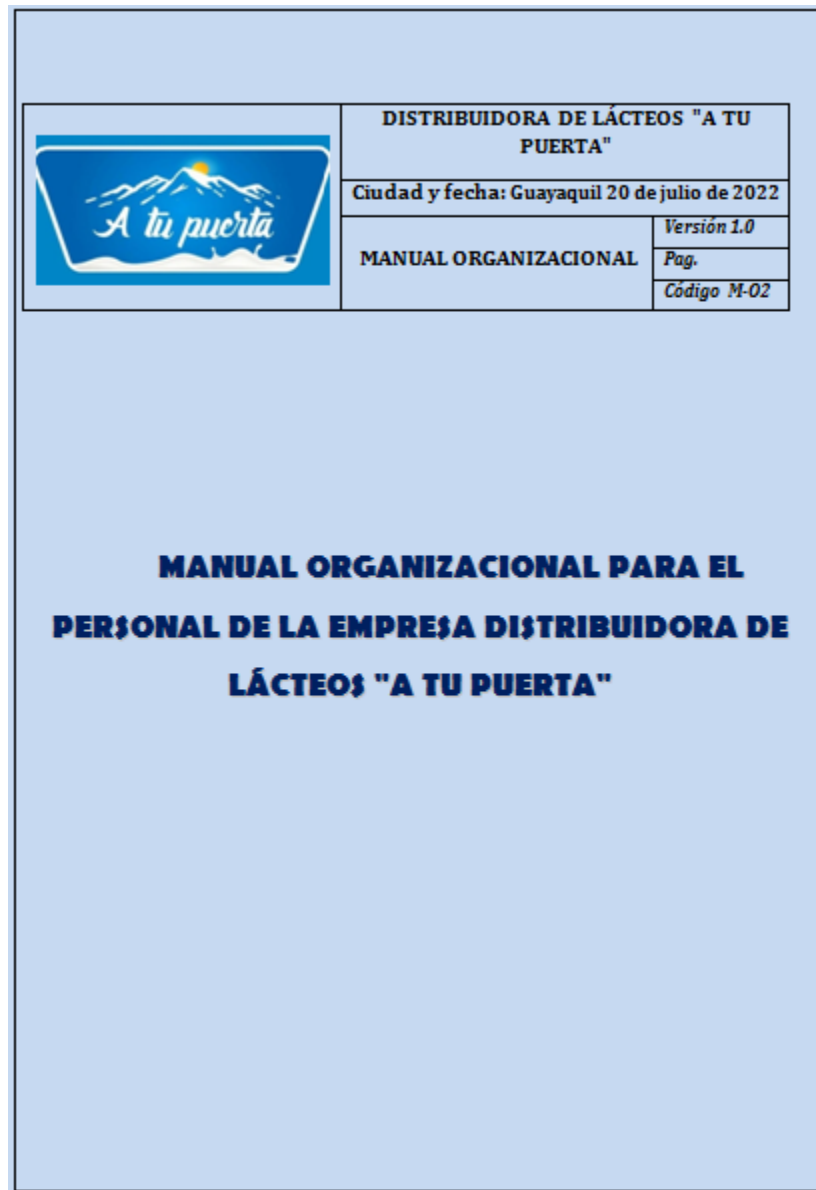
RECOMENDACIONES

- Se recomienda cumplir con el cronograma de implementación del manual organizacional para que el personal conozca los beneficios de trabajar bajo una guía de funciones, donde se debe recalcar que su correcto uso influirá positivamente en el desarrollo de la empresa.
- Es de suma importancia realizar el respectivo seguimiento, utilizando la evaluación de desempeño preestablecida, ya que solo así se verificará a cada colaborador para su cargo de trabajo.
- Se recomienda incentivar al equipo de trabajo a implementar el manual organizacional como un nuevo modelo de trabajo.


ANEXOS

Evaluación de desempeño		
Nombre		
Cargo		
A continuación encontrará 4 puntos para realizar la evaluación al colaborador, coloque un ✓ si la oración se asemeja o no al desempeño del empleado.		
Punto 1	Si	No
Desarrollo en el trabajo		
Es puntual con su horario		
Deja incompleta sus tareas		
Da soluciones		
Punto 2		
Trabajo en equipo		
Es colaborador		
Trabajo bajo presión		
Acepta críticas		
Punto 3		
Presentación personal		
Toma decisiones		
Da sugerencias		
Comete errores frecuentes		
Punto 4		
Caracterización de desempeño		
Buena expresión oral		
Conoce su trabajo		
Asume responsabilidad		

Anexo 1 Guía de evaluación de desempeño. Elaborado por la autora.



Anexo 2 Manual organizacional para el personal de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta". Elaborado por la autora.

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	<i>Versión 1.0</i>
		<i>Pag.</i>
<i>Código M-02</i>		

Prólogo

En este documento se establecen las funciones y responsabilidades de las áreas de trabajo establecidas en el organigrama de la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta". De igual manera se detallan aspectos relevantes de cada cargo, como lo es el nivel de estudio requerido, los objetivos y áreas de conocimiento. Este manual organizacional también hace relevancia a la historia de la empresa, ya que se puede encontrar la misión y visión, los valores y las leyes que rigen su funcionamiento. El manual fue elaborado para ser utilizado por todos los colaboradores de la empresa.



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 1 de 22

Código M-02

Descripción de cargos

A continuación se describen los cargos que tiene la empresa:

- ✦ **Gerente general**

- ✦ **Asistente de Gerente**

- ✦ **Gerencia de ventas**

- ✦ **Gerencia Despacho**



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

Versión 1.0

MANUAL ORGANIZACIONAL

Pag. 2 de 22

Código M-02

Esquema del Manual Organizacional

- **Identificación**

Manual organizacional de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta.

- **Logotipo de la organización**



- **Nombre oficial de la organización**

Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

- **Título y extensión**

Manual organizacional para el personal de la empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta"

- **Lugar y fecha de elaboración**

Guayaquil 20 de julio de 2022

Número de páginas: 22



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Versión 1.0

Pag. 3 de 22

Código M-02

Antecedentes históricos

La empresa Distribuidora de Lácteos "A Tu Puerta" fue creada en el año 2020 por su fundador ING. Bryan Calderón, quién actualmente se desempeña como su gerente general. Se encarga de la venta y distribución de productos lácteos, en la ciudad de Guayaquil.

Base legal

Constitución de la República del Ecuador:

- Capítulo VI Trabajo y producción Sección primera, formas de organización de la producción y su gestión en su Art. 31
- Capítulo VI Trabajo y producción Sección cuarta, democratización de los factores de producción en su Art. 334.

Plan de creación de oportunidades 2021-2025 Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

Leyes:

- Ley Del Registro Único De Contribuyentes RUC De Las Disposiciones Generales. Art. 2.
- Ley De Propiedad Intelectual Capítulo VIII De Las Marcas Sección I De Los Requisitos Para El Registro Art. 194. Sección III De Los Derechos Conferidos Por La Marca Art. 216, Art. 217
- Código De Trabajo Título Preliminar Disposiciones Fundamentales Art. 2, Art. 3. Título I Del Contrato Individual De Trabajo Art. 31.



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

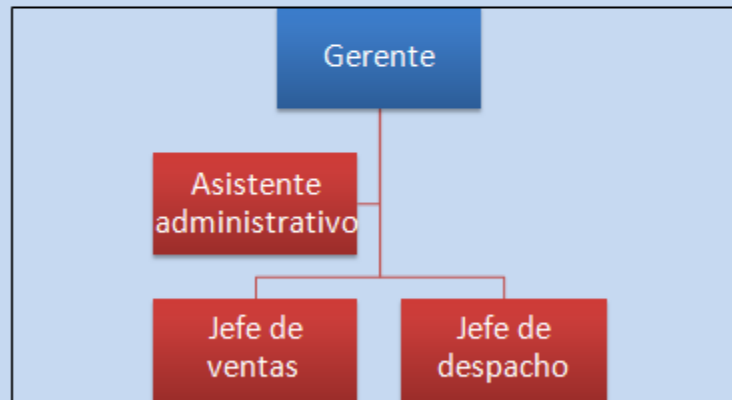
Version 1.0

Pag. 4 de 22

Código M-02

Organigrama

El presente organigrama se establece como la estructura que deberá mantener la empresa para se determinan los puestos de trabajo.





**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 5 de 22

Código M-02

Misión:


"Nuestra misión es distribuir a todos nuestros clientes los mejores productos lácteos de la mejor calidad y el mejor precio, cumpliendo con sus demandas de tiempo requerido."

Visión:

"Posicionarnos como la empresa líder en distribución de productos lácteos de distintas marcas en todo el país."

Valores corporativos

- ✦ Compromiso
- ✦ Responsabilidad
- ✦ Confianza
- ✦ Calidad

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	<i>Versión 1.0</i>
		<i>Pag. 6 de 22</i>
		<i>Código M-02</i>

Gerente general

Es el área donde se planifica y dirige las actividades principales de la empresa, se toman decisiones en cuanto al personal, y a las estrategias que se deben seguir para cumplir los objetivos propuestos. Es la figura de liderazgo dentro de la organización.

Asistente de Gerente


Es el área de apoyo administrativo del gerente y del resto del equipo que conforma la organización. Se requieren habilidades numéricas y manejo administrativo.

Gerencia de ventas

Es el área donde se trazan las metas de ventas y se direcciona al equipo para el cumplimiento de las mismas, además, se crean estrategias para llegar al cliente o consumidor final.

Gerencia Despacho

Es el área donde se recibe y se carga la mercadería y establece la ruta de entrega con la dirección de cada cliente. Se encarga de recopilar las ventas, hacer las entregas y cobrar las facturas.

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	<i>Versión 1.0</i> <i>Pag. 7 de 22</i> <i>Código M-02</i>

- Descripción de puestos

- ❖ **Gerente General**

1. **Objetivo del puesto:** Ser el representante legal de la empresa Distribuidora de lácteos "A Tu Puerta", así mismo debe dirigir las actividades y tomar las decisiones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Administración
4. **Formación:** Ing. Comercial, Licenciado (a) en Administración de Empresas o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre dirigir, planificar y controlar, buena comunicación y agilidad mental
6. **Responde a:** N/A



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 8 de 22

Código M-02

7. **Experiencia:** mínimo 3 años en cargos similares.

8. Funciones:

- Dirigir al equipo de trabajo bajo los valores de la empresa.
- Planear, controlar y dirigir las actividades diarias de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Establecer metas a corto, medio y largo plazo.
- Desempeñar su rol de liderazgo y guiar a sus colaboradores hacia el desarrollo profesional.

9. Responsabilidades:

- Responsable de las decisiones tomadas.
- Responsable del aumento de productividad.
- Responsable del bienestar del equipo de trabajo.
- Responsable de gestionar los recursos humanos y financieros de la empresa.
- Responsable de dar ejemplo bajo las reglas y normas de la organización.



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 9 de 22

Código M-02

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Alto
Orientación al liderazgo	Alto
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Alto
Generador de ideas	Alto
Administrador de Recursos	Medio
Expresión Oral	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 10 de 22

Código M-02

1. Competencias conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Medio
Relaciones Interpersonales	Alto
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL


Version 1.0

Pag. 11 de 22

Código M-02

❖ **Asistente de gerente**

1. **Objetivo del puesto:** Ejecutar las tareas administrativas, como archivar, planificar y coordinar las actividades diarias de la oficina.
2. **Nivel de estudios:** Superior
3. **Área de conocimiento:** Administración.
4. **Formación:** Licenciado (a) en Administración de Empresas, Tecnólogo (a) en Administración o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Tener capacidad de resolver problemas numéricos, buena comunicación, con inclinación hacia el orden, cauteloso en sus tareas.
6. **Responde a:** Gerente General

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	Version 1.0
		Pag. 12 de 22 Codigo M-02

7. Experiencia: mínimo 2 años en cargos similares

8. Funciones:

- Ordenar y archivar documentación.
- Realizar los procesos contables de la empresa.
- Realizar las declaraciones de impuestos de la empresa y subirlas en el SRI.
- Realizar la nómina de pago del personal.
- Coordinar y establecer las reuniones.
- Responder llamadas y correos electrónicos.

9. Responsabilidades:

- Mantener comunicación directa con el gerente sobre lo que acontece en el día a día de la organización.
- Mantener en buen estado los documentos.
- Mantener orden en los archivos.
- Dar soporte administrativo a las demás áreas de la empresa



DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 13 de 22

Código M-02

10. Competencias técnicas



Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio
Orientación al liderazgo	Medio
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Medio
Generador de ideas	Alto
Administrador de Recursos	Alto
Expresión Oral	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL


Versión 1.0

Pag. 14 de 22

Código M-02

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Medio
Relaciones Interpersonales	Medio
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	<i>Version 1.0</i>
		<i>Pag. 15 de 22</i>
<i>Código M-02</i>		

❖ Gerente de Ventas

1. **Objetivo del puesto:** Es el encargado de dirigir las estrategias para el desarrollo de las ventas, se encarga de dirigir la fuerza de ventas y establecer los objetivos de venta diarios y mensuales de la empresa.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Ventas y Mercadeo.
4. **Formación:** Ing. Comercial, Licenciado (a) en Marketing o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre modelos de negociación, cierre de ventas, estrategias de ventas, marketing y publicidad
6. **Responde a:** Gerente General



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 16 de 22

Código M-02

7. **Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares.

8. Funciones:

- Dirigir a la fuerza de ventas.
- Establecer las estrategias diarias de venta de la empresa.
- Establecer el modelo de negociación.
- Establecer metas de ventas a corto, medio y largo plazo.

8. Responsabilidades

- Responsable del cumplimiento de las metas de ventas.
- Responsable de gestionar los pedidos de los clientes.
- Responsable del bienestar del equipo de trabajo.
- Responsable de dar los informes de ventas.



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 17 de 22

Código M-02

10. Competencias técnicas

Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio
Orientación al liderazgo	Alto
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Medio
Generador de ideas	Alto
Administrador de Recursos	Medio
Expresión Oral	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 18 de 22

Código M-02

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL


Version 1.0

Pag. 19 de 22

Código M-02

❖ **Gerente de Despacho**

1. **Objetivo del puesto:** Es el encargado de establecer la ruta de entrega de los pedidos. Agenda las entregas de acuerdo al orden y ubicación. Se encarga de controlar la mercadería que entra y sale de bodega.
2. **Nivel de estudios:** Superior.
3. **Área de conocimiento:** Administración y procesos.
4. **Formación:** Ingeniero Industrial, Licenciado (a) en Administración de Empresas, Tecnología en Administración o carreras afines.
5. **Requerimiento de capacidades y habilidades:** Conocimiento amplio sobre manejo de inventario, canales de distribución y atención al cliente.
6. **Responde a:** Gerente General

	DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"	
	Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022	
	MANUAL ORGANIZACIONAL	<i>Version 1.0</i>
		<i>Pag. 20 de 22</i>
<i>Codigo M-02</i>		

7. **Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares.

8. Funciones:

- Recibir y despachar mercadería en la bodega.
- Establecer la ruta diaria de entrega de pedidos.
- Atender a las necesidades de los clientes.
- Realizar el despacho de los pedidos.

9. Responsabilidades

- Responsable del cumplimiento de la ruta de entrega.
- Responsable del stock de mercadería.
- Responsable de atender los pedidos y requerimientos de los clientes.
- Responsable de cumplir con los tiempos de entrega.



DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU PUERTA"

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 21 de 22

Código M-02

10. Competencias técnicas



Descripción de la competencia	Nivel
Manejo estratégico del talento humano	Medio
Orientación al liderazgo	Medio
Pensamiento lógico	Alto
Planificación y Control	Alto
Generador de ideas	Medio
Administrador de Recursos	Alto
Expresión Oral	Alto



**DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "A TU
PUERTA"**

Ciudad y fecha: Guayaquil 20 de julio de 2022

MANUAL ORGANIZACIONAL

Version 1.0

Pag. 22 de 22

Código M-02

11. Competencia conductuales

Descripción de la competencia	Nivel
Trabajo en Equipo	Alto
Orientación al Servicio	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio
Orientación al Aprendizaje	Alto
Predisposición	Alto

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Beltrán, J. A., & López, J. A. (2016). *Evolución de la Administración*. Medellín: Universidad Católica Luis Amigó.
- Brume, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berelleza, C. (2018). *Elementos Básicos De Administración*. Ciudad de México.
- Cánovas, G., Loredó, N., & Martín, C. (2012). Evaluación Del Grado De Aplicación De Las Teorías De Dirección En Empresas Perfeccionadas Del Territorio. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* .
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Coronel, B. (1 de 12 de 2021). Reseña de la empresa. (Y. Rodríguez, Entrevistador)
- Daft, R. (2012). *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Escudero, M. (2012). *GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE*. Madrid: Carmen Lara Carmona.
- Franklin, E. (2010). *Organización de Empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Gómez, A., & Villón, A. (2018). *Evaluación de la administración del departamento de crédito de Banecuator de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Gómez, J. V. (2017). Análisis de los procesos administrativos en la empresa "Servicios Murrieta & Asociados" y plan de mejora para Lograr su Expansión. *Tesis* .
- Gonzalez, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2017). Modelo de Gestión Administrativa. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* , 33.

- Hernández, J., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL.
- Lavayen, J. C., & Navarrete, R. N. (2016). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- López, C., Díaz, P., & Robledo, J. (2015). La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación. *Universidad y Empresa* .
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Ciudad de México: Patria.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Márquez, A. (2018). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38693>
- Mendoza, W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias* .
- Pérez, J. (2013). *Control de La Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración*. Madrid: ECOE Ediciones.
- Sánchez, E. (2018). *Administración de Empresa: Un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Parainfo.
- Silva, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.