



UPSE
UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN
CAROLINA DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO:

Previa a la obtención de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: LUIS ANDRES PANCHANA POZO

TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN
CAROLINA DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO:

Previa a la obtención de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

AUTOR: LUIS ANDRES PANCHANA POZO

TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 30 de Noviembre del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA PERIODO 2013**”, elaborado por el Sr. Luis Andrés Panchana Pozo, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Econ. Pedro Aquino Caiche Msc.

TUTOR

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, a mis padres, a mis hermanas a mi esposa y a mi hija. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso de la investigación, cuidándome y fortaleciéndome; a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, su tenacidad y lucha es un gran ejemplo a seguir, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia; a mis hermanas por su apoyo incondicional en este paso importante de mi vida a mi esposa por estar a mi lado dándome ánimos y acompañándome donde valla y mi hija una inspiración mas para seguir adelante.

A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido concretar mi esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

El resultado de este proyecto lo agradezco a todas las personas que, de alguna forma son parte de la culminación.

A mi familia por brindarme su apoyo, ya sea sentimental y económico; al Eco. Pedro Aquino que supo dirigirme en las tutorías del proyecto; a mis profesores a quienes debo gran parte de mis conocimientos, a mi tío Sr. Victor Pozo que me abrió las puertas para poder culminar lo que empecé, gracias a su paciencia y enseñanza y, finalmente agradezco a esta prestigiosa Universidad la cual abre sus puertas a jóvenes, los prepara para un futuro competitivo y los forma como personas de bien.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.
DECANA DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Econ. Pedro Aquino Caiche MSc.
PROFESOR – TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomala.
PROFESOR DEL AREA

Ab. Milton Zambrano Coronado MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA PERIODO
2013**

Autor: Luis Andrés Panchana Pozo

Tutor: Econ. Pedro Aquino Caiche Msc.

La organización de una empresa debe funcionar como un todo de forma articulada y sistematizada. En el caso de “Almacén Carolina”, ésta ha venido trabajando de manera empírica en ejercicio de la experiencia. Las oportunidades que presentaba el entorno le permitían ampliar su línea de productos y servicios, lo que conllevaba a un crecimiento en clientes que debían ser atendidos adecuadamente buscando su satisfacción y compra.

La Empresa no presentaba procesos documentados y difundidos y no se conocía si la estructura organizacional apalancaba las necesidades de la misma. Actualmente el Almacén ha definido sus lineamientos estratégicos sobre los cuales desea trabajar para su crecimiento en los próximos cuatro años. La pregunta que se planteó para este trabajo es: ¿cuál es la estructura organizacional basada en procesos que requiere el “Almacén Carolina.” para entrar en su nueva etapa de negocio?

El objeto de este estudio era determinar una estructura organizacional basada en procesos propuestas para el “Almacén Carolina.” en base a los lineamientos estratégicos que se había planteado. La investigación de campo corresponde al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. Se empleó las técnicas de la entrevista, encuesta, y la escala de Lickert, con el objeto de recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de los habitantes de la Provincia, contribuyendo con ello al mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes.

INDICE

APROBACION DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN	VI
INDICE	VII
INTRODUCCION	1
MARCO CONTEXTUAL	2
TEMA	2
PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
JUSTIFICACION DEL TEMA	4
JUSTIFICACION TEORICA	4
JUSTIFICACION METODOLOGICA	5
JUSTIFICACION PRÁCTICA	6
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVO ESPECIFICOS	8
HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	8
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES INDEPENDIENTES	9
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES DEPENDIENTE	10
MARCO TEORICO	11
ANTECEDENTES	11
FUNDAMENTACION TEORICA	14

FUNDAMENTACION LEGAL.....	27
LEY DE COMPAÑIAS.....	27
CODIGO LABORAL ECUATORIANO.....	31
CODIGO TRIBUTARIO CODIFICACION.....	37
MARCO REFERENCIAL.....	58
MARCO TEORICO.....	58
MARCO CONCEPTUAL.....	71
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	76
TIPO DE INVESTIGACION.....	77
METODOS DE LA INVESTIGACION.....	79
TECNICAS QUE SE UTILIZO.....	80
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	81
POBLACION Y MUESTRA	82
TAMAÑO DE LA MUESTRA	83
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	85
ANALISIS DE LA ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO	95
TABULACION DE LOS DATOSDE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES.....	96
ANALISIS DE LA ENCUESTA	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	107
PROPUESTA	108
INTRODUCCION	108
UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	109

DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ALMACEN CAROLINA.....	110
OBJETIVOS.....	111
CONTENIDO.....	111
ANALISIS FODA.....	112
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
ORGANICO FUNCIONAL DEL ALMACEN CAROLINA.....	115
PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL	
DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	124
IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS.....	136
ENCUESTAS.....	137
PLAN DE ACCION.....	147
FOTOS.....	148
GLORARIO.....	154
ABREVIATURAS.....	156
FIRMAS DE ASISTENCIA.....	157

INTRODUCCIÓN

La constante innovación y el veloz movimiento de la tecnología, obliga a las organizaciones a introducirse en nuevos métodos de gestión administrativa, muchas de éstas no cuentan con las directrices necesarias y la falta de conocimientos en las áreas de mayor desempeño en la organización causan desmotivación en sus miembros y resultados bajos o insuficientes como es el caso del “Almacén Carolina”. El desarrollo de la presente investigación es de vital importancia debido que demuestra que toda empresa, sin importar su tamaño o naturaleza, precisa elaborar un Diseño Organizacional. El mismo permitirá que el “Almacén Carolina” mejore la actual gestión Administrativa que emplea, orientándola a diseñar nuevas estrategias y a incursionar nuevas técnicas de mercadeo para obtener reconocimiento en el medio y por ende más beneficios para sus clientes, colaboradores y colectividad en general.

El contenido de este informe está organizado en cuatro capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: el Capítulo I, que se refiere al Marco Teórico, en el que se comprueban diversas teorías, que permitirán obtener parámetros para el desarrollo de esta investigación. El capítulo II, en el que se detalla las técnicas y métodos de investigación aplicadas para recopilar información. El Capítulo III, que contiene el análisis e interpretación de los resultados, los mismos que son vitales para desarrollar la propuesta, y por última instancia, El Capítulo IV, que es el desarrollo de la investigación en el cual se observan: las actividades, planes, objetivos, valores, análisis interno y externo, cursos de acción, estrategias, proyectos, procedimientos, presupuestos que permitirán al Almacén a tener éxito, mantener una eficiente gestión administrativa y por ende se caracterice como una empresa de prestigio y pionera en el servicio.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción los cambios que se producían.

Al principio el proceso del diseño organizacional giraba en torno al funcionamiento interno de una organización, por lo que existía un desconocimiento total de la implementación de la gestión administrativa, impidiendo de esta forma la solución de los problemas que se presentan a diario dentro de una organización.

Un mejoramiento dentro de una organización por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas del Recurso Humano, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

La moderna administración reconoce que el talento humano es uno de los principales recursos dentro de una organización, por lo tanto, las organizaciones privadas deben concienciar a todos los miembros, principalmente a quienes dirigen y coordinan al personal, sobre la importancia y la marcada influencia en la productividad de la institución.

En la Provincia de Santa Elena, las empresas privadas giran en torno a un conjunto de particularidades y especificaciones propias del sector donde se desarrollan, en este contexto la alta gerencia no desarrolla un proceso

administrativo acorde con los distintos departamentos que las integran, generando dificultad para dar respuestas inmediatas a los problemas que puedan presentarse en el ambiente laboral.

Es aquí donde se encuentra ubicado el Almacén Carolina, su principal actividad es la compra y venta de electrodomésticos de primera necesidad como línea blanca, audio y video, mueblería y motos ya sea al contado o a crédito y también plan acumulativo y demás artículos varios para el hogar a fin de satisfacer la necesidades de la provincia en general.

Desde hace varios años esta institución cuenta con serios problemas debido a la falta de implementación de una estructura administrativa que permita una relación eficiente y eficaz de los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), implementación de funciones específicas, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que les permita alcanzar la misión que se han trazado los socios visionarios que tuvieron la idea de unificarse para trabajar en armonía.

En relación a lo expuesto se propone elaborar el proyecto “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALAMCEN CAROLINA DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” como aporte al desarrollo de la comunidad para que su funcionamiento permita mejorar el bienestar de las más de 500 familias que dependen de esta organización.

Para tal fin se intenta conocer las deficiencias existentes por falta de un diseño organizacional, para luego determinar, los cambios que se deben de hacer para evitar situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

3. LA JUSTIFICACION DEL TEMA

3.1 Justificación Teórica.

Las organizaciones actuales se basan en una estructura horizontal, donde se eliminan los mandos medios y se faculta a los equipos de trabajo a tomar decisiones según la organización de aprendizaje de Richard L. Daft, donde manifiesta que el trabajo en equipo es un cambio fundamental, en la forma en que el trabajo se organiza a medida que se reconoce que la mejor manera de enfrentar los desafíos de calidad, servicio más rápido y una satisfacción total del cliente es a través de un esfuerzo bien dirigido y coordinado por trabajadores motivados; también es fundamental la implementación de la teoría de recursos y capacidades de la organización con el fin de convertirse en ventajas competitivas, en especial el recurso humano. (Pág. 198)

A lo largo de la historia, la organización de las empresas se han ido adaptando a los cambios en las circunstancias competitivas; una organización abarca múltiples elementos que se interrelacionan entre sí con el objetivo de buscar la efectividad a través de una administración científica sustituyendo el empirismo y la improvisación de técnicas.

El diseño organizacional para el Almacén Carolina se basara en la teoría de la organización de aprendizaje, se creara una estructura de funciones formalizada logrando el agrupamiento de las actividades y las personas; de esta forma permitirá el mejoramiento continuo de la estructura organizacional logrando crecimiento y desarrollo de sus colaboradores en las diferentes áreas, facilitando el logro de los objetivos de la organización, que estén al tanto en la aplicación de herramientas para supervisar y detectar fallas de manera continua las cuales serán comunicadas a los organismos superiores (Gerencia y Recurso Humano) para tomar la decisión más oportuna, siempre y cuando estén basados en el trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados (empowerment) que son los elementos claves en las organizaciones que están cambiando hacia la

administración de una organización de aprendizaje, en donde todos los miembros participan en la identificación y solución del problema, permitiendo experimentar, mejorar e incrementar de forma continua su capacidad de trabajo, sin dejar de lado el comportamiento y actitudes cambiantes de los empleados que son una clave para la renovación constante de la organización que se requiere en el mundo cambiante.

Obteniendo una estructura organizacional establecida se lograra tener una mayor eficiencia, eficacia, efectividad y excelencia en la gestión de una organización, permitiendo en mejoramiento continuo y optimización de los recursos del Almacén Carolina, permitiendo su crecimiento y desarrollo.

3.2 Justificación Metodológica.

Actualmente las organizaciones enfrentan desafíos producidos por un ambiente cambiante, la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los avances tecnológicos, la implementación de nuevos enfoques, las crecientes expectativas de los trabajadores por buscar una realización personal como profesional hacen que todas las organizaciones busquen eficazmente el éxito empresarial.

Logrando así que las organizaciones implementen o estructuren nuevos diseños organizacionales utilizando los medios necesarios que posea la empresa mediante la división de trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, a través esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización, a través de una estructura formal que se considera como un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización

Este estudio se lo lograra a través de la aplicación de las principales técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista; las mismas que se emplearán a los directivos y empleados, que permitirá realizar un análisis interno

y externo identificando los problemas esenciales, buscando incrementar la flexibilidad y velocidad organizativa, agilizar el proceso de toma de decisiones, promover la gestión del desempeño y facilitar la gestión del cambio, atraer, retener y reconocer a las personas con talento, asegurando que sus acciones representen un valor agregado al Almacén Carolina; pero sobre todo se beneficiara al mantener responsabilidad en la toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información, crear confianza entre personas y grupos de toda la organización, hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos, desarrollar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización y sobre todo aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas.

Actualmente el trabajo de investigación ha permitido conocer los problemas por los que atraviesa al no contar con Misión, Visión, Filosofía, propósitos, fines y objetivos claros de la organización, se considera importante presentar la siguiente propuesta “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”. Con el fin de facilitar alternativas de solución a los problemas que acontecen.

3.3 Justificación Práctica.

Las organizaciones cumplen un papel fundamental dentro de la sociedad porque reúnen los recursos necesarios para alcanzar las metas y resultados deseados o trazados a lo largo de su existencia, son productores de bienes y servicios que tratan de cumplir con el mayor grado de eficiencia, por lo tanto están en constante innovación basadas en tecnologías de punta, creando así un valor para los propietarios, clientes y empleados, enfocándose siempre en vencer los constantes desafíos a través de la implementación de nuevas herramientas y técnicas basadas

científicamente puesto que el conocimiento de la teoría de la organización permiten diseñarlas con mayor eficacia.

La supervivencia empresarial es natural en una organización y hace que se adopten una nueva forma organizativa que se convierte en una necesidad estratégica; de esta forma las organizaciones evolucionan buscando su consistencia externa con la estrategia de la empresa y su entorno competitivo para poder resolver los problemas más complejos y dinámicos.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas, implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la que se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa; de esta manera se justifica la importancia de implementar un diseño organizacional en el Almacén Carolina, para determinar responsables por tareas, y por resultados, eliminando así los obstáculos al desempeño; las incertidumbres sobre quién hace tal o cual actividad y además mostrar la importancia de la toma de decisión y comunicación acertada, encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización, sin dejar de lado a las exigencias de los clientes, colaboradores y del medio en el que se encuentran inmersa, buscando mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Administración, encontrar el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué? se requiere realizar un diseño organizacional, siendo fundamental la información de todo lo relacionado con los colaboradores, la Institución y los procesos internos facilitada por los Directivos y Jefes de nivel medio de la organización quienes se encargan de su administración y por ende de su dirección permitiendo la contrastación de los conceptos con su realidad.

4. LOS OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas que permita el mejoramiento de la estructura administrativa para el Almacén Carolina.

4.2 Objetivos Específicos

- + Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa.
- + Fundamentar el modelo teórico en la que se basara el diseño organizacional mediante el criterio de varios autores para el Almacén Carolina.
- + Detectar los puntos fuertes y débiles que puede existir dentro de la organización.
- + Emplear las estrategias metodológicas de acuerdo a técnicas e instrumentos para el correcto procesamiento de los datos recopilados en la información.
- + Adecuar los planes de ventas de acuerdo a las demandas sociales existentes.
- + Mejorar las relaciones internas y externas y potenciar la imagen de la organización.

5. HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

La hipótesis es la idea que nos guía en una investigación, es lo que estamos buscando o tratando de probar y se define como una explicación tentativa de un fenómeno.

En este caso, la hipótesis a defender en esta investigación es:

“La Elaboración de un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas permitirá el mejoramiento de la estructura administrativa para el Almacén Carolina.”

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES INDEPENDIENTE:

<i>Variable Independiente</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional / Dimensiones</i>	<i>Indicador</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>
Diseño Organizacional.	Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad	Diseño Organizacional. División de Trabajo Cadena de Mando Sistema de Control	Estructura Organizacional Organigrama Habilidades Funciones Línea Continua de Autoridad Sistema de Trabajo Control de Personal Control de Actividades	¿Considera que el diseño de una estructura organizacional generará un impacto positivo? ¿Cree que con la aplicación de los objetivos se tendrá una dirección clara a seguir? ¿Cree que con el análisis interno y externo mejorará la gestión administrativa? ¿La aplicación de un plan estratégico eleva la calidad?	Entrevista Encuesta Observación

OPERACIONALIZACION DE VARIABLE DEPENDIENTE

<i>Variable Dependiente</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional / Dimensiones</i>	<i>Indicador</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>
Almacén Carolina	Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados	Manuales Empleados Clientes Almacenamiento Tecnología Recursos	Satisfacción Servicio Credibilidad Mercadería Stock Control de Calidad Económicos	¿Considera que la empresa necesita nuevas estrategias para satisfacer al cliente? ¿El almacén posee un espacio físico necesario para almacenar la mercadería? ¿El almacén cuenta con personal capacitado para la verificación de la mercadería? ¿El almacén posee los recursos necesarios para ejecutar un diseño organizacional?	Entrevista Encuesta Observación

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES

(Mintzberg, 1984) El diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta. (Pág. 125)

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes. El diseño organizacional tiene como objetivo fundamental:

Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido. En la elaboración de este tipo de compromiso se utilizan diferentes metodologías de trabajo de la organización tales como:

Identificar sus principales procesos, PLAN, como guía de trabajo para analizar el Planeamiento Estratégico sobre el cual se fundamentará la estructura organizacional y documentar el manual de organización y funciones.

(Mintzberg, 1984) Partiendo entonces de lo anterior se puede definir la estructura organizativa como “el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades, con unos mecanismos de coordinación que garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión”, o también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Lo que resalta sobre todo es que una estructura no constituye la simple representación gráfica que se realiza con el organigrama de la misma, sino que constituye un entramado de funciones y relaciones dispuestas y formalizadas de manera conveniente a través de las cuales se produce la actividad vital de las organizaciones. (Pág. 145)

Por ello tanto el análisis como el diseño de una estructura organizativa para una determinada organización resulta un proceso de extraordinaria complejidad que debe tomar en cuenta un sinnúmero de factores y condicionantes; de manera que el resultado permita dar respuesta a las exigencias de los procesos sustantivos y de apoyo de la organización de referencia.

En toda organización existe un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexisten dos tipos de estructuras: formal e informal. Para la primera Cárdenas en 2000 –

asumiendo ideas de Rosenzweig- expone que es “la estructura planeada y representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva... es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas” mientras que cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que surgen de manera espontánea como resultados de las actividades y de las interacciones de los componentes de la organización, se dice constituyen la organización informal. (Pág. 158)

Comercialización

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. Es así que en el año 1986, el Sr. Victor Pozo se dedicaba a la compra y venta de electrodomésticos por pedido y a medida que el tiempo pasaba fueron más las personas que le solicitaban mercadería que el mismo traía desde Guayaquil.

Viendo esto, opto por abrir un pequeño espacio en su casa destinado para almacenar la mercadería adquirida para su negocio.

Poco a poco comenzó a buscar clientes mientras recorría en su camioneta varios sectores de la Provincia de Santa Elena como: Santa Rosa, José Luis Tamayo, Anconcito, Chanduy, San Pablo, Monteverde, San Pedro, Valdivia, Palmar, Colonche, Febres Cordero, entre otras.

Es así como el negocio fue creciendo y el Sr. Pozo decidió dejar a sus clientes la mercadería a crédito por tres, seis y hasta doce meses sin intereses.

Al ver que el negocio aumentaba, en el año de 2003 el Sr. Pozo decidió alquilar un local en el barrio Libertad mientras el negocio seguía creciendo.

Seguidamente se abrieron sucursales en Santa Rosa y Libertad aumentando el stock de mercadería a mueblería, plásticos, motos, y todo lo necesario para el hogar.

Con el pasar del tiempo, compró el local que alquilaba lo que le facilitó expandir sus expectativas.

Actualmente, cuenta con el apoyo de sus hijos quienes ayudan a mantener a flote el negocio, una de sus hijas, la Srta., Yuliana Pozo es la actual Gerente del Almacén Carolina.

El viaja actualmente una vez por semana a la ciudad de Guayaquil con el fin de adquirir más mercadería y una vez al mes viaja a otras ciudades como Cuenca, Quito y Huaquillas por el mismo motivo.

Hoy en día el Almacén Carolina es abastecido por proveedores como: Indurama, Mabe, Ecasa, Sony, HP, Toshiba, Canon, Samsung, Philips, Pika. Motor 1, QMC, Honda, Yamaha, Suzuki, etc.

En la actualidad los clientes del Almacén Carolina superan los 1300 mediante la modalidad de crédito, plan acumulativo y compra de contado.

Misión

Brindar a los hogares peninsulares soluciones que faciliten el bienestar de nuestros clientes mediante los artículos que ofrece nuestra empresa.

Ofrecer un servicio de calidad a nuestros usuarios por medio de nuestros colaboradores, que supere las expectativas que exige el mercado competitivo.

Visión.

Posesionarnos como la primera opción de compra para los usuarios q busca y exigen calidad y confianza al momento de adquirir un producto.

Seguir brindando un servicio de calidad, mediante el apoyo y calidez a nuestros clientes por medio de nuestros colaboradores.

1.2. FUNDAMENTACION TEORICA.

FUNDAMENTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

(Mintzberg, 1984) En la actualidad los programas de cambios son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes. Los administradores para poder manejar este aumento de información que está acompañada de una disminución del tiempo que puedan dedicar a la toma de decisiones; debe mejorar su capacidad para manejar el cambio. Muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con programas para administrar los cambios que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos. (Pág. 208)

Actualmente muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas organizaciones “más delgadas ” sean más flexibles e innovadoras cuando reaccionan a los cambios, de todo tipo de ambiente.

Muchas empresas se reorganizan. El propósito de la reestructuración o reorganización es propiciar una forma de pensar integrada, alentar el trabajo en equipo eliminando las fronteras y, por tanto, concentrarse más en las necesidades de los clientes y de los mercados. Fortaleciendo las ventajas operativas y permitiendo reaccionar a las circunstancias del mercado incluso con mayor velocidad.

Modelo de Proceso de Cambio

Aunque son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio. A su vez, estas fuerzas contrarias sostienen la estabilidad.

El Análisis de los Campos de Fuerza

Según la teoría de los campos de fuerza de *Kurt Lewin*, toda conducta es resultado del equilibrio entre las fuerzas *impulsoras* y las *restrictivas*. Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, las restrictivas lo hacen en sentido contrario.

El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas. (Pág. 305)

El modelo de Lewin nos recuerda que se deben buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado, basados en las ideas de Lewin, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

Fuentes de Resistencia

Las fuerzas restrictivas – las que mantienen la estabilidad de la organización – merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Si los gerentes logran cambiar estas fuerzas o atacar sus fundamentos básicos, tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado.

En aras de la sencillez, agruparemos estas fuentes de resistencia en tres categorías generales:

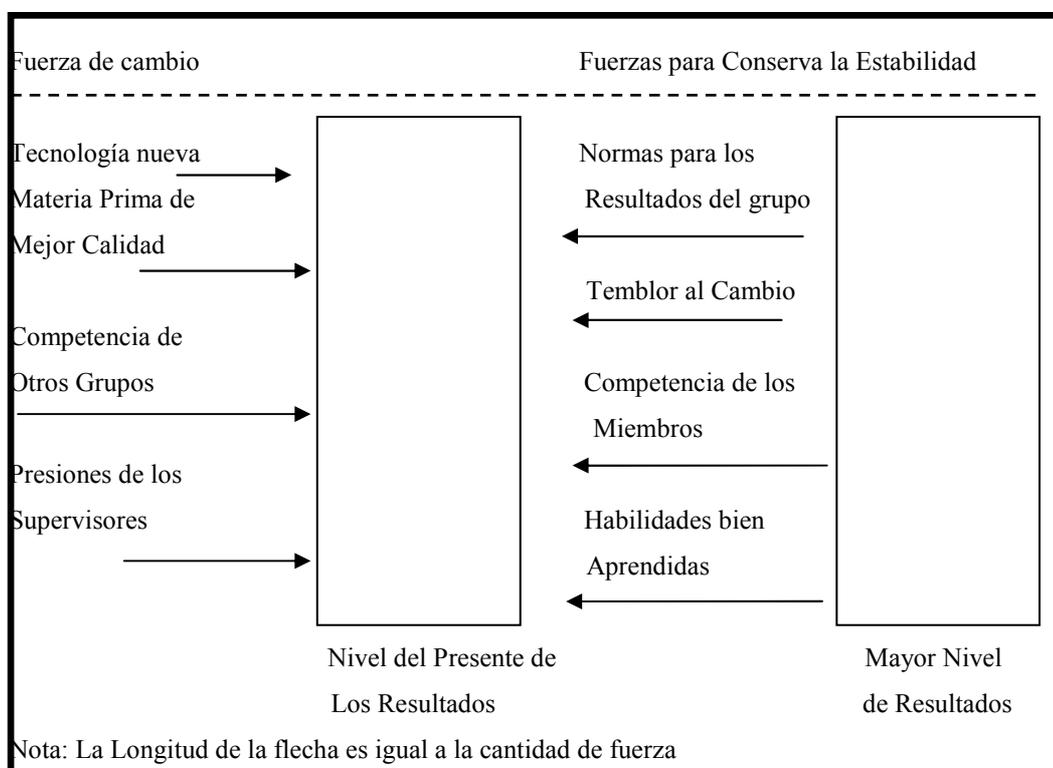
La Cultura Organizacional

Los Intereses Personales y la Percepción Personal de las Metas, así como

Las Estrategias de la Organización.

Cultura organizacional

De las tres fuerzas, La Cultura Organizacional podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. La Cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados; por lo general, los empleados permanecen en una organización porque el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional, de hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y “la manera de hacer las cosas”.



Fuente: Desarrollo Organizacional-Diagrama de la Fuerza de Cambio

Elaborado por: Luis Andrés Panchana Pozo

Intereses Personales o Propios

Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un periodo de ajustes, posiblemente incomodo; mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o el trabajo rediseñado.

Percepción de las metas y Estrategias de la organización.

Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización; de hecho, la definición de la misión (ofrecer al cliente el mejor servicio) puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de las políticas y procedimientos formales; pero, esta potente fuerza de la estabilidad puede entorpecer el cambio; en ocasiones, los empleados no entienden que se necesita una nueva meta, por que no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes; además, quizás añoren los “viejos tiempos” muchas veces el largo historial de éxito y servicio al público de algunas empresas resultan un obstáculo considerable para el cambio.

PROCESO DE CAMBIO

En muchos casos, la mayor parte de las actividades para cambiar fracasa por dos motivos. En primer lugar, la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar Actitudes y Conductas establecidas de tiempo atrás. Dígale a un gerente que debe aprender una técnica analítica nueva y, con toda seguridad, el gerente aceptará la sugerencia; dígale al mismo gerente que es demasiado agresivo o irónico en su trato con los demás y quizá se moleste y se oponga al cambio.

Por otro lado, tras un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja sola a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones

conductuales acostumbrados. Con objeto de superar obstáculos de este tipo se elaboró (Lewin y Edgar H. Schein) un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio. Este modelo se puede aplicar, por igual, a personas, a grupos o a organizaciones enteras; se trata de “Descongelar” el patrón presente de conducta, de “Cambiar” o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de “Re congelar” o reforzar la nueva conducta. (Pág. 170)

1. **Descongelar** implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver con facilidad y aceptarla.

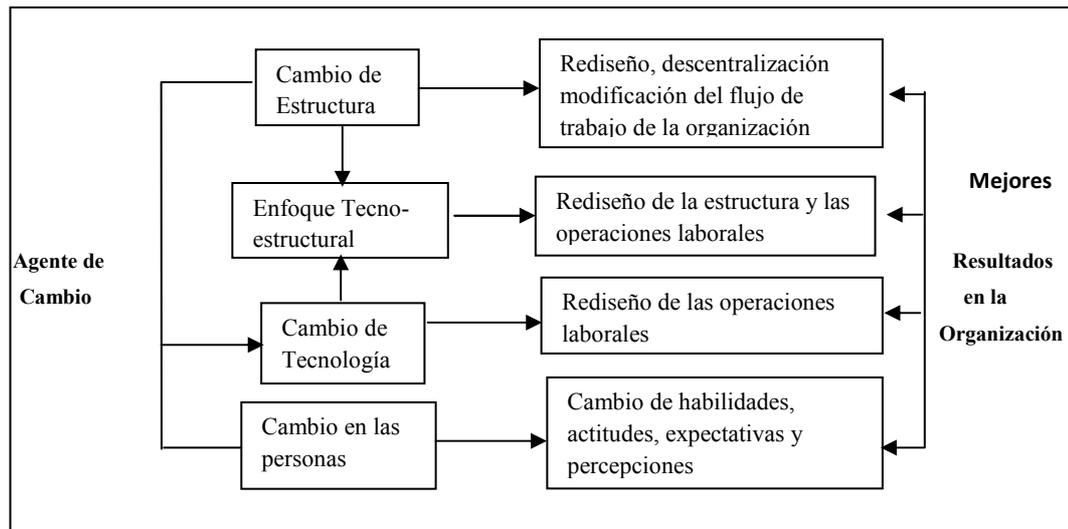
2. **Cambiar** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas.

Un Agente de Cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevas, por medio de los procesos de *Identificación* y de *Interiorización*; los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.

3. **Re congelar** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o asesores contratados en el exterior; en el caso de programas de cambios extensos y complejos, contratar a un asesor externo tiene muchas ventajas. En primer lugar, el asesor externo suele contribuir con su experiencia y sus habilidades especializadas. En segundo, el asesor no será distraído por las responsabilidades diarias de las operaciones. En tercer, en su calidad de extraño, el asesor quizá tenga más prestigio e influencia que un conocido del interior. En cuarto, Como

asesor no tiene ningún interés invertido en la organización, puede ser más objetivo que un elemento interno y encontrar menos problemas para ganarse la confianza de los empleados.



FUENTE: Desarrollo Organizacional-Los tres enfoques para el cambio

Autor: Luis Panchana Pozo

ENFOQUE PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo de trabajo o la jerarquía administrativa.

Diseño Organizacional

Se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad.

Descentralización. Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, auto contenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente.

Modificación del Flujo de trabajo.

La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que se pueden gastar los empleados, sin requerir autorización.

Ton Peters, escribe, que los gerentes aceleran el desarrollo de productos “cuando reúnen a personas de funciones diferentes en la misma habitación, espacio para trabajar o cubículo...” (Pág. 190)

Enfoque para cambiar la tecnología

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción.

La tecnología de producción, con frecuencia tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques *tecno estructurales* o *socio técnicos* pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplos del enfoque tecno estructural para cambiar.

Enfoque para cambiar a las personas

Tanto en enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a

las personas; por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. Se repasará una extensión de este enfoque ante el cambio, al hablar del desarrollo organizacional.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchos de los enfoques para el cambio planeado son ideales para resolver problemas inmediatos y específicos. Por otra parte, el **desarrollo organizacional (DO)** representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y satisfacción de sus miembros, aunque el DO, con frecuencia, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su intención primordial es cambiar a las personas, así como la esencia y la calidad de sus relaciones laborales.(Pág. 250)

DO son actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos –haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupala- con la ayuda de un asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción.

En resumen, DO es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional.

Esta definición incluye una serie de conceptos importantes. El proceso para resolver problemas se refiere a los métodos que usa la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades de su ambiente; mientras que en el proceso de renovación se refiere a la forma mediante la cual los gerentes adaptan al ambiente

los procesos para resolver problemas. Uno de los propósitos del DO consiste en mejorar el proceso de autor renovación de la organización, de tal suerte que los gerentes puedan adaptar, sin tardanza, su estilo administrativo a los nuevos problemas y oportunidades.

Otro propósito del DO consiste en compartir las facultades administrativas con los empleados, meta que se explica con la frase *administración colaborativa*.

La **Administración Colaborativa** significa que los gerentes hacen a un lado la estructura de autoridad jerárquica y permiten que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones. Para realizar este cambio, los gerentes tienen que cambiar, conscientemente, la cultura de la organización, es decir las actitudes, creencias y actividades que comparten sus miembros.

Investigación – Acción

Se refiere a lo que hacen los agentes de cambio del DO para averiguar qué aspectos de la organización se deben mejorar y cómo se pueden ayudar a la organización para lograr estas mejoras. En pocas palabras, la Investigación – Acción implica: 1) un diagnóstico preliminar del problema, por parte de los agentes de cambio del DO, 2) la reunión de datos que sustenten (o refuten) el diagnóstico. 3) la retroinformación de los datos a los miembros de la organización 4) el estudio de los datos por parte de los miembros de la organización, 5) los planes para las medidas adecuadas y 6) la aplicación de las medidas pertinentes.

Tipos de Actividades del DO

- *Investigación – Acción*: método mediante el cual los agentes de cambio para el desarrollo de las organizaciones averiguan que mejoras se necesitan y como se puede ayudar mejor a la organización para que logre dichas mejoras.

- *Entrenamiento de la Sensibilidad*: El DO para la persona. Una de las primeras técnicas para el crecimiento personal, que estuviera bastante extendida en las

actividades para el desarrollo de la organización, que refuerza una mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales. Para 10 o más personas dirigidos por un líder.

- *Análisis Transaccional*: El DO para dos o tres personas. Se concentra en el estilo y el contenido de la comunicación (transacciones o mensajes) o mensaje entre las personas.

Enfoque para mejorar las relaciones interpersonales, en ocasiones usado en las actividades del desarrollo organizacional, que se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación.

- *Consultoría de Procesos*: El DO para equipos o grupos. Técnica mediante la cual los asesores ayudan a los miembros de la organización a entender la forma en que trabajan juntos y a cambiarla.

- *Formación de Equipos*: parecido al anterior, es un método para mejorar la efectividad organizacional, en el nivel de equipos, mediante el diagnóstico de los obstáculos que entorpecen la actuación del equipo y mejorando las relaciones entre equipos y la ejecución de tareas.

El DO para las Relaciones Intergrupales

Para que los gerentes de la organización, puedan evaluar la salud de la organización, así como establecer planes de acción para mejorarla; se puede usar una **Junta de Confrontación**. Se trata de una reunión con duración de un día, de todos los gerentes o miembros de la organización, en la que discuten problemas, se analizan causas fundamentales y se hacen planes para remediar la situación. La junta de Confrontación se suele usar después de un cambio importante en la organización, por ejemplo: una fusión o la introducción de nueva tecnología.

El DO para toda la Organización

La técnica de *retroinformación sobre encuestas* se puede usar para mejorar las operaciones de la organización entera. Implica realizar encuestas sobre actitudes y

de otro tipo, y entregar los resultados de manera sistemática a los miembros de la organización. A continuación los miembros deciden que medidas se deben tomar para resolver los problemas y explotar las oportunidades que han descubierto las encuestas.

Actividad	Grupos Familiares	Grupos Especiales
Diagnostico	Juntas de Diagnostico: ¿Qué tan bien estamos funcionando?	Junta de Diagnostico: ¿Hasta dónde nos gustaría llegar?
Realización de Tareas	Solución de problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, establecimiento de metas, etc	Problemas especiales, aclaración de metas y roles, aprovechamiento de recursos, etc
Establecer y conservar relaciones	Punto focal en comprender los procesos del grupo y la cultura del grupo	Punto focal en el conflicto interpersonal o entre unidades y subaprovechamiento de los miembros de otros equipos en calidad de recursos.
Administración de los procesos de Grupo	Punto focal en el proceso de comprensión del grupo y su cultura	Punto focal en la comunicación de la toma de decisiones y la asignación de tareas
Análisis de los roles y negociación de los roles	Técnicas usadas para la aclaración y la definición de roles	Técnicas usadas para aclarar y definir roles

Fuente: Desarrollo Organizacional-Actividades para formar grupos

Autor: Luis Panchana Pozo

Cómo Administrar la Creatividad y las Innovaciones

En el mundo actual es cada vez más importante ser creativo e innovador. Eso significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo nuevas de contemplar el mundo.

Muchos definen la Creatividad como generar ideas y la Innovación como traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo o métodos de producción nuevos.

Consideran (Joseph Schumpeter, historiador de la economía) que las innovaciones eran la fuente del éxito en la economía de mercados, enfoque que encuentra sustento en el ambiente cambiante y competitivo del presente. La organización que no sea creativa e innovadora quizá no sobreviva: Por tanto, los gerentes de más organizaciones están buscando la forma de propiciar y fomentar la creatividad y las innovaciones, tanto por parte de las personas como de las organizaciones. (Pág. 255)

Creatividad e Innovación en la Organización

Así como las personas tienen diferente capacidad para traducir sus talentos creativos en resultados; las organizaciones tienen diferente capacidad para traducir el talento de sus miembros en productos, procesos y servicios nuevos. Los administradores, para que sus organizaciones puedan aprovechar mejor la creatividad, tienen que estar conscientes del proceso de innovación en las organizaciones y tomar medidas para fomentar dicho proceso. El proceso creativo de las organizaciones consta de tres pasos: la Generación de ideas, la Solución de problemas o el desarrollo de ideas y la Implantación. Además, un proceso muy importante consiste en establecer un clima en la organización que fomente la creatividad y las innovaciones.

Desarrollo Organizacional

Diseño de una Organización – Empresa

I. Diseñar en función de los objetivos la estrategia

- Justificar el objetivo principal de la Organización
- Justificar la alternativa con objetivos específicos
- Determinar el tipo de organización, las metas y la estrategia que persiguen al operar
- Utilizar criterio costo / beneficio
- Diseñar aplicando el Principio de la Evolución, ajustando el desarrollo de la organización a sus necesidades temporales y evolutivas

Diseñar el Organigrama tomando en cuenta

- División de funciones y actividades básicas
- Niveles Jerárquicos
- Líneas de autoridad
- Canales formales de comunicación

Realizar presupuesto de Ingresos / Egresos

- Contemplar la alternativa
- Hacer planilla en base a escala de factores realizando la ponderación.

En base a lo que realizo, desarrolle el concepto administrativo

Planear / Organizar / Dirigir / Controlar / Evaluar

1.3. FUNDAMENTACION LEGAL

Esta investigación tiene su sustento legal en la Constitución de la República del Ecuador el cual responde al cumplimiento de las normas jurídicas –legales organismos oficiales de la inspección, control y vigilancia de la educación y de carácter institucional.

LEY DE COMPAÑIAS DE LA COMPAÑIA EN NOMBRE COLECTIVO CONSTITUCION Y RAZON SOCIAL

Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

Art. 37.- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar

contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

Art. 38.- La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

- 1) El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que lo forman;
- 2) La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
- 3) El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
- 4) La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
- 5) El tiempo de duración de ésta.

Art. 39.- La publicación de que trata el artículo anterior será solicitada al juez de lo civil dentro del término de quince días, contados a partir de la fecha de celebración de la escritura pública, por los socios que tengan la administración o por el notario, si fuere autorizado para ello. De no hacerlo el administrador o el notario, podrá pedirla cualquiera de los socios, en cuyo caso las expensas de la publicación, así como todos los gastos y costas, serán de cuenta de los administradores.

Art. 40.- Cuando se constituyere una compañía en nombre colectivo que tome a su cargo el activo y el pasivo de otra compañía en nombre colectivo que termine o deba terminar por cualquier causa, la nueva compañía podría conservar la razón social anterior, siempre que en la escritura de la nueva así como en su registro y en el extracto que se publique, se haga constar:

- a) La razón social que se conserve, seguida de la palabra "sucesores";

- b) El negocio para el que se forma la nueva compañía;
- c) Su domicilio;
- d) El nombre, nacionalidad y domicilio de cada uno de los socios colectivos de la nueva compañía; y,
- e) La declaración de que dichos socios son los únicos responsables de los negocios de la compañía. Podrá también continuar con la misma razón social, la compañía que deba terminar por muerte de uno de los socios, siempre que los herederos de aquel consientan en ello y se haga constar el particular en escritura pública cuyo extracto se publicará. La escritura se registrará conforme a lo dispuesto en este artículo.

CAPACIDAD

Art. 42.- Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo. El menor de edad, aunque tenga autorización general para comerciar, necesita de autorización especial para asociarse en una compañía en nombre colectivo, autorización que se le concederá en los términos previstos en el mismo Código.

CAPITAL

Art. 43.- El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.

ADMINISTRACION

Art. 44.- A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido

autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

Art. 46.- Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía solo con el consentimiento de la mayoría de los socios.

Art. 47.- El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciere. Pero para delegar su cargo necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de los socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.

DE LOS SOCIOS

Art. 54.- El socio de la compañía en nombre colectivo tendrá las siguientes obligaciones principales:

- a) Pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y en la forma convenida;
- b) No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio. Se presume el consentimiento si, preexistiendo ese interés al celebrarse el contrato, era conocido de los otros socios y no se convino expresamente en que cesara;

- c) Participar en las pérdidas; y,
- d) Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

Art. 55.- El socio de la compañía en nombre colectivo tiene los siguientes derechos:

- a) Percibir utilidades;
- b) Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;
- c) Controlar la administración;
- d) Votar en la designación de los administradores; y
- e) Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador, en los casos determinados en el Art. 49. El juez tramitará la petición verbal y sumariamente.

CODIGO LABORAL ECUATORIANO

Jornada de Trabajo

Salvo ciertas excepciones, la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, dividida en cinco días.

La jornada de trabajo puede ser una sola con un pequeño descanso para el almuerzo, o dividirse en dos períodos de cuatro horas cada uno con un descanso de dos horas después de las primeras cuatro.

Los días sábados y domingos son de descanso obligatorio, salvo que por la naturaleza de la actividad o empresa no se pudiere interrumpir el trabajo en esos días. En este caso, de mutuo acuerdo entre las partes, se puede designar otros días de la semana para el descanso obligatorio.

La jornada realizada entre las 19h00 y las 06h00 se la califica como nocturna y tiene un recargo del 25% sobre el monto de la remuneración que regularmente de paga durante la jornada matutina.

Se entiende por horas suplementarias aquellas horas de trabajo siguientes a la jornada ordinaria. No pueden exceder de cuatro horas al día y doce a la semana.

Las horas suplementarias de trabajo desarrolladas durante el día y hasta las 24h00 tienen un recargo del 50% sobre la remuneración correspondiente a la jornada ordinaria. Para determinar el monto a pagar por las horas suplementarias se toma en cuenta únicamente el sueldo y no los beneficios adicionales detallados anteriormente.

Si las horas suplementarias tienen lugar entre las 24h00 y las 06h00, el recargo será del 100%. Este recargo también se aplica cuando el trabajo suplementario de lo realiza en días sábados o domingos.

Vacaciones y Días Festivos

Todo empleado tiene derecho a gozar de 15 días de vacaciones ininterrumpidas cada año. Luego del quinto año de trabajo para el mismo empleador, el empleado tiene derecho a un día adicional de vacación por cada año excedente. Los días adicionales de vacación no pueden ser más de 15 y es facultad del empleador el compensarlos en dinero.

El derecho a gozar las vacaciones nace al completar el año de servicio. El empleador tiene el derecho de determinar el período dentro del cual el empleado gozará sus vacaciones.

La vacación es pagada. El pago equivale a la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante el año inmediato anterior. Para el cálculo se computará todo lo percibido por el trabajador por horas ordinarias, suplementarias y

extraordinarias, comisiones y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa.

Además de los feriados locales, las fechas que constan a continuación son feriados nacionales y constituyen días de descanso obligatorio: 1 de Enero, Viernes Santo, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre y 25 de Diciembre.

Remuneración

El pago de la remuneración puede estipularse por horas o días, si las labores del trabajador no son permanentes o si se trata de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se trata de labores estables y continuas.

Si el empleado labora dentro de un régimen de jornada parcial, su remuneración deberá pagarse en proporción a lo que le correspondería por la jornada completa.

Existe un salario mínimo de US294,00. También existen salarios mínimos sectoriales para distintas ramas de actividad. Los salarios mínimos sectoriales son normalmente mayores que el salario mínimo y se fijan anualmente.

Ningún empleado puede percibir un salario menor al salario mínimo aplicable, aún cuando así se haya pactado libremente entre las partes.

Además del sueldo, la remuneración se compone de otros beneficios adicionales, a saber

- **DECIMO TERCERA REMUNERACION.-** Este pago se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso. Para calcular el monto a pagar se

debe considerarse el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, la décimo tercera remuneración equivale a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el tiempo laborado. En otras palabras tiene derecho a recibir un valor proporcional.

- **DECIMO CUARTA REMUNERACION.-** Debe cancelarse hasta el 15 de agosto de cada año, en la regiones Sierra y Oriente, y hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Abarca el período comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso para las regiones Sierra y Oriente, y entre el 1 de abril del año anterior y el 31 de marzo del año en curso para las regiones Costa e Insular. De acuerdo al salario mínimo vigente actualmente equivale a US\$240,00.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, tiene derecho a que se le pague esta remuneración en proporción al tiempo trabajado.

- **FONDO DE RESERVA.-** Se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

Participación en las Utilidades

El empleador está obligado a distribuir entre sus empleados y trabajadores el 15% de las utilidades netas del año. El monto es deducible para propósitos tributarios. Si el empleador entrega durante el año a sus empleados o trabajadores bonos iguales o superiores a lo que les correspondería por concepto de utilidades, no está obligado a distribuir el 15% de utilidades antes referido.

Seguridad Social y Jubilación Patronal

El empleador está obligado a afiliar a sus empleados o trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Para el efecto deberá presentar un aviso de entrada al IESS en el formulario proporcionado por esta institución. El empleador contribuye con aproximadamente el 12.15% y el empleado con aproximadamente el 9.35% del sueldo o salario mensual. Los beneficios adicionales descritos en el párrafo 1.5.3 de este documento no se incluyen para su cálculo.

Esta obligación existe inclusive cuando el empleador proporciona un seguro privado para sus empleados o trabajadores e incluye a funcionarios expatriados.

Los riesgos básicos cubiertos por el IESS son: enfermedad, maternidad, jubilación por invalidez o por vejez, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, cesantía y muerte.

Cuando un empleado completa 25 años de servicio para el mismo empleador, este está obligado a asumir la jubilación patronal.

Terminación de la Relación Laboral

La relación laboral entre las partes puede terminar por una de las siguientes causas:

- Mutuo acuerdo entre las partes
- Vencimiento del plazo del contrato
- Terminación del empleador (“desahucio”)
- “Visto Bueno” (causales establecidas en la ley para que una de las partes termine la relación laboral unilateralmente)
- Despido intempestivo

Si una de las partes desea dar por terminado un contrato de trabajo a plazo fijo al vencimiento del plazo, deberá notificar a la otra parte su decisión a través de las

autoridades laborales. Esto se conoce como “desahucio”. En el caso de contratos de trabajos eventuales, ocasionales, de temporada y por hora esta notificación no es necesaria.

En caso de faltas cometidas por el empleado, el empleador deberá terminar la relación laboral, previa la autorización de las autoridades laborales. Esto se conoce como “Visto Bueno”.

Las causas para terminar el contrato de trabajo están detalladas en la ley y se refieren a:

- i Faltas o atrasos injustificados por más de tres días consecutivos;
- ii Indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos y a disposiciones del empleador;
- iii Ineptitud manifiesta en el desempeño del trabajo;
- iv Injurias u ofensas al empleador.

El trámite de “Visto Bueno” debe iniciarse dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que el empleado cometió la falta. Si la autoridad laboral no concede el “Visto Bueno”, el empleado podrá continuar en sus funciones o podrá considerarse que fue despedido intempestivamente, con la consiguiente indemnización.

La relación laboral puede suspenderse al momento de iniciar el trámite de “Visto Bueno”, si el empleador deposita ante las autoridades laborales un valor equivalente a la última remuneración mensual del empleado.

Cuando el empleador termina unilateralmente la relación con el empleado, o cuando se niega el trámite de “Visto Bueno”, se produce un despido intempestivo. En este caso, el empleado tiene derecho a que se le reconozcan las indemnizaciones que se detallan a continuación, dependiendo del tipo de contrato de trabajo:

Contratos a plazo indefinido:

- En relación al tiempo de servicio:

- Hasta tres años de servicio: el valor correspondiente a tres meses de remuneración.

- Más de tres años: el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio hasta un máximo de veinte y cinco meses de remuneración. La fracción de año se considera como año completo para efectos de cálculo.

- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.

- Los trabajadores que hubieren completado más de 20 años y menos de 25 años de servicio para el mismo empleador sean estos continuos o interrumpidos, tendrán derecho a la jubilación patronal proporcional.

Contratos a plazo fijo:

- El empleador podrá elegir entre una indemnización equivalente al 50% de la última remuneración mensual por cada mes que faltare para completar el contrato, o la indemnización aplicada a los contratos a plazo indefinido.

- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.

Trabajo de Mujeres y Menores de Edad

En el caso de menores de edad comprendidos entre los quince y diez y ocho años, la jornada máxima de trabajo es de seis horas al día. Las mujeres pueden laborar la jornada ordinaria de trabajo.

Los trabajos nocturnos así como trabajos contrarios a la salud están prohibidos para los menores de diez y ocho años.

En caso de embarazo, se prohíbe el trabajo de la mujer durante doce semanas posteriores al parto. Durante este período el empleador debe pagar el 25% del sueldo o salario y el 75% restante le corresponde pagar al IESS. Durante nueve

meses posteriores al parto, la mujer tiene un horario especial de lactancia. En este caso, la jornada de trabajo es de seis horas diarias y el empleador reconocerá una remuneración completa.

CÓDIGO TRIBUTARIO, CODIFICACIÓN

Codificación 9, Registro Oficial Suplemento 38 de 14 de Junio del 2005, insertas las reformas realizadas por la Asamblea Nacional Constituyente

Art. 38.- Por quién debe hacerse el pago.- El pago de los tributos debe ser efectuado por los contribuyentes o por los responsables.

Art. 39.- Por quién puede hacerse el pago.- Podrá pagar por el deudor de la obligación tributaria o por el responsable, cualquier persona a nombre de éstos, sin perjuicio de su derecho de reembolso, en los términos del artículo 26 de este Código.

Art. 40.- A quién debe hacerse el pago.- El pago debe hacerse al acreedor del tributo y por éste al funcionario, empleado o agente, a quien la ley o el reglamento faculte su recaudación, retención o percepción.

Art. 41.- Cuándo debe hacerse el pago.- La obligación tributaria deberá satisfacerse en el tiempo que señale la ley tributaria respectiva o su reglamento, y a falta de tal señalamiento, en la fecha en que hubiere nacido la obligación. Podrá también cumplirse en las fechas que se fijan en los convenios de pago que se celebren de acuerdo con la ley.

Art. 42.- Dónde debe hacerse el pago.- El pago debe hacerse en el lugar que señale la ley o el reglamento o en el que funcionen las correspondientes oficinas de recaudación, donde se hubiere producido el hecho generador, o donde tenga su domicilio el deudor.

Art. 43.- Cómo debe hacerse el pago.- Salvo lo dispuesto en leyes orgánicas y especiales, el pago de las obligaciones tributarias se hará en efectivo, en moneda de curso legal; mediante cheques, débitos bancarios debidamente autorizados, libranzas o giros bancarios a la orden del respectivo recaudador del lugar del domicilio del deudor o de quien fuere facultado por la ley o por la administración para el efecto. Cuando el pago se efectúe mediante cheque no certificado, la obligación tributaria se extinguirá únicamente al hacerse efectivo.

Las notas de crédito emitidas por el sujeto activo, servirán también para cancelar cualquier clase de tributos que administre el mismo sujeto.

Asimismo, la obligación tributaria podrá ser extinguida total o parcialmente, mediante la dación en pago de bonos, certificados de abono tributario u otros similares, emitidos por el respectivo sujeto activo, o en especies o servicios, cuando las leyes tributarias lo permitan.

Art. 44.- Prohibición.- Prohíbese a los sujetos activos y por ende a sus agentes recaudadores recibir en concepto de pago de la obligación tributaria, títulos distintos de los permitidos en el inciso tercero del artículo anterior.

Art. 45.- Pagos anticipados.- Los pagos anticipados por concepto de tributos, sus porcentajes y oportunidad, deben ser expresamente dispuestos o autorizados por la ley.

Art. 46.- Facilidades para el pago.- Las autoridades administrativas competentes, previa solicitud motivada del contribuyente o responsable, concederán facilidades para el pago de tributos, mediante resolución, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en este Código y en los términos que el mismo señale.

Art. 47.- Imputación del pago.- Cuando el crédito a favor del sujeto activo del tributo comprenda también intereses y multas, los pagos parciales se imputarán en el siguiente orden: primero a intereses; luego al tributo; y, por último a multas.

Art. 48.- Concurrencia de obligaciones de un mismo tributo.- Cuando el contribuyente o responsable deba al sujeto activo varias obligaciones de un mismo tributo, el pago se imputará primero a la obligación más antigua que no hubiere prescrito, de acuerdo a la regla del artículo anterior.

Cuando la deuda sea de varias obligaciones, por distintos tributos, el pago se imputará al tributo que elija el deudor y de éste a la obligación más antigua, conforme a la misma regla. De no hacerse esta elección, la imputación se hará a la obligación más antigua.

Art. 49.- Aceptación parcial de la obligación.- Cuando determinada la obligación tributaria por la administración, el contribuyente o responsable la aceptare en parte y protestare en otra, podrá efectuar el pago de la parte no objetada y formular su reclamo por la otra.

Los sujetos activos de la respectiva obligación o sus agentes de recaudación no podrán negarse, en ningún caso, a recibir esos pagos.

Art. 50.- Pago por consignación.- El pago de la obligación tributaria puede también hacerse mediante consignación, en la forma y ante la autoridad competente que este Código establece, en los casos del artículo anterior y en todos aquellos en que el sujeto activo de la obligación tributaria o sus agentes se negaren a recibir el pago.

Del domicilio tributario

Art. 59.- Domicilio de las personas naturales.- Para todos los efectos tributarios, se tendrá como domicilio de las personas naturales, el lugar de su residencia

habitual o donde ejerzan sus actividades económicas; aquel donde se encuentren sus bienes, o se produzca el hecho generador.

Art. 61.- Domicilio de las personas jurídicas.- Para todos los efectos tributarios se considera como domicilio de las personas jurídicas:

1. El lugar señalado en el contrato social o en los respectivos estatutos; y,
2. En defecto de lo anterior, el lugar en donde se ejerza cualquiera de sus actividades económicas o donde ocurriera el hecho generador.

Art. 62.- Fijación de domicilio especial.- Los contribuyentes y los responsables podrán fijar domicilio especial para efectos tributarios; pero, la administración tributaria respectiva estará facultada para aceptar esa fijación o exigir en cualquier tiempo, otra especial, en el lugar que más convenga para facilitar la determinación y recaudación de los tributos.

El domicilio especial así establecido, será el único válido para los efectos tributarios.

DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

De los órganos

Art. 64.- Administración tributaria central.- La dirección de la administración tributaria, corresponde en el ámbito nacional, al Presidente de la República, quien la ejercerá a través de los organismos que la ley establezca.

La misma norma se aplicará:

1. Cuando se trate de participación en tributos fiscales;
2. En los casos de tributos creados para entidades autónomas o descentralizadas, cuya base de imposición sea la misma que la del tributo fiscal o éste, y sean recaudados por la administración central; y,

3. Cuando se trate de tributos fiscales o de entidades de derecho público, distintos a los municipales o provinciales, acreedoras de tributos, aunque su recaudación corresponda por ley a las municipalidades.

Art. 66.- Administración tributaria de excepción.- Se exceptúan de lo dispuesto en los artículos precedentes, los casos en que la ley expresamente conceda la gestión tributaria a la propia entidad pública acreedora de tributos. En tal evento, la administración de esos tributos corresponderá a los órganos del mismo sujeto activo que la ley señale; y, a falta de este señalamiento, a las autoridades que ordenen o deban ordenar la recaudación.

De las atribuciones y deberes

Art. 67.- Facultades de la administración tributaria.- Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos.

Art. 68.- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.

El ejercicio de esta facultad comprende: la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones de los contribuyentes o responsables; la composición del tributo correspondiente, cuando se advierta la existencia de hechos imposables, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación.

Art. 69.- Facultad resolutoria.- Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.

Art. 70.- Facultad sancionadora.- En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en la medida previstos en la ley.

Art. 71.- Facultad recaudadora.- La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

- a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
- b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
- c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
- d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
- e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Art. 97.- Responsabilidad por incumplimiento.- El incumplimiento de deberes formales acarreará responsabilidad pecuniaria para el sujeto pasivo de la obligación tributaria, sea persona natural o jurídica, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiere lugar.

Art. 99.- Carácter de la información tributaria.- Las declaraciones e informaciones de los contribuyentes, responsables o terceros, relacionadas con las obligaciones tributarias, serán utilizadas para los fines propios de la administración tributaria.

La administración tributaria, deberá difundir anualmente los nombres de los sujetos pasivos y los valores que hayan pagado o no por sus obligaciones tributarias.

De los deberes de la administración

Art. 103.- Deberes sustanciales.- Son deberes sustanciales de la administración tributaria:

1. Ejercer sus potestades con arreglo a las disposiciones de este Código y a las normas tributarias aplicables;
2. Expedir los actos determinativos de obligación tributaria, debidamente motivados, con expresión de la documentación que los respalde, y consignar por escrito los resultados favorables o desfavorables de las verificaciones que realice;
3. Recibir toda petición o reclamo, inclusive el de pago indebido, que presenten los contribuyentes, responsables o terceros que tengan interés en la aplicación de la ley tributaria y tramitarlo de acuerdo a la ley y a los reglamentos;

4. Recibir, investigar y tramitar las denuncias que se les presenten sobre fraudes tributarios o infracciones de leyes impositivas de su jurisdicción;
5. Expedir resolución motivada en el tiempo que corresponda, en las peticiones, reclamos, recursos o consultas que presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de la administración;
6. Notificar los actos y las resoluciones que expida, en el tiempo y con las formalidades establecidas en la ley, a los sujetos pasivos de la obligación tributaria y a los afectados con ella;
7. Fundamentar y defender ante el Tribunal Distrital de lo Fiscal la legalidad y validez de las resoluciones que se controviertan y aportar a este órgano jurisdiccional todos los elementos de juicio necesarios para establecer o esclarecer el derecho de las partes;
8. Revisar de oficio sus propios actos o resoluciones, dentro del tiempo y en los casos que este Código prevé;
9. Cumplir sus propias decisiones ejecutoriadas, sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral anterior;
10. Acatar y hacer cumplir por los funcionarios respectivos, los decretos, autos y sentencias, expedidos por el Tribunal Distrital de lo Fiscal; y,
11. Los demás que la ley establezca.

De la notificación

Art. 105.- Concepto.- Notificación es el acto por el cual se hace saber a una persona natural o jurídica el contenido de un acto o resolución administrativa, o el requerimiento de un funcionario competente de la administración en orden al cumplimiento de deberes formales.

Art. 106.- Notificadores.- La notificación se hará por el funcionario o empleado a quien la ley, el reglamento o el propio órgano de la administración designe. El notificador dejará constancia, bajo su responsabilidad personal y pecuniaria, del lugar, día, hora y forma de notificación.

Art. 107.- Formas de notificación.- Las notificaciones se practicarán:

1. En persona;
2. Por boleta;
3. Por correo certificado o por servicios de mensajería;
4. Por la prensa;
5. Por oficio, en los casos permitidos por este Código;
6. A través de la casilla judicial que se señale;
7. Por correspondencia postal, efectuada mediante correo público o privado, o por sistemas de comunicación, facsimilares, electrónicos y similares, siempre que éstos permitan confirmar inequívocamente la recepción;
8. Por constancia administrativa escrita de la notificación, cuando por cualquier circunstancia el deudor tributario se acercare a las oficinas de la administración tributaria;
9. En el caso de personas jurídicas o sociedades o empresas sin personería jurídica, la notificación podrá ser efectuada en el establecimiento donde se ubique el deudor tributario y será realizada a éste, a su representante legal, a cualquier persona expresamente autorizada por el deudor, al encargado de dicho establecimiento o a cualquier dependiente del deudor tributario.
10. Por el medio electrónico previsto en el artículo 56 de la Ley de Comercio Electrónico.

Art. 108.- Notificación personal.- La notificación personal se hará entregando al interesado en el domicilio o lugar de trabajo del sujeto pasivo, o de su representante legal, o del tercero afectado o de la persona autorizada para el efecto, original o copia certificada del acto administrativo de que se trate o de la actuación respectiva. La diligencia de notificación será suscrita por el notificado.

Si la notificación personal se efectuare en el domicilio de las personas mencionadas en el inciso anterior; y el notificado se negare a firmar, lo hará por él un testigo, dejándose constancia de este particular.

Surtirá los efectos de la notificación personal la firma del interesado, o de su representante legal, hecha constar en el documento que contenga el acto administrativo de que se trate, cuando éste hubiere sido practicado con su concurrencia o participación. Si no pudiere o no quisiere firmar, la notificación se practicará conforme a las normas generales.

Art. 109.- Notificación por boletas.- Cuando no pudiere efectuarse la notificación personal, por ausencia del interesado de su domicilio o por otra causa, se practicará la diligencia por una boleta, que será dejada en ese lugar, cerciorándose el notificador de que, efectivamente, es el domicilio del notificado, según los artículos 59, 61 y 62 de este Código.

La boleta contendrá: fecha de notificación; nombres y apellidos, o razón social del notificado; copia auténtica o certificada del acto o providencia administrativa de que se trate; y, la firma del notificador.

Quien reciba la boleta suscribirá la correspondiente constancia del particular, juntamente con el notificador; y, si no quisiera o no pudiere firmar, se expresará así con certificación de un testigo, bajo responsabilidad del notificador.

Art. 110.- Notificación por correo.- Todo acto administrativo tributario se podrá notificar por correo certificado, correo paralelo o sus equivalentes. Se entenderá realizada la notificación, a partir de la constancia de la recepción personal del aviso del correo certificado o del documento equivalente del correo paralelo privado.

También podrá notificarse por servicios de mensajería en el domicilio fiscal, con acuse de recibo o con certificación de la negativa de recepción. En este último caso se deberá fijar la notificación en la puerta principal del domicilio fiscal si éste estuviere cerrado o si el sujeto pasivo o responsable se negare a recibirlo.

Art. 111.- Notificación por la prensa.- Cuando las notificaciones deban hacerse a una determinada generalidad de contribuyentes, o de una localidad o zona; o, cuando se trate de herederos o de personas cuya individualidad o residencia sea imposible de determinar, o el caso fuere el previsto en el artículo 60 de este Código, la notificación de los actos administrativos iniciales se hará por la prensa, por tres veces en días distintos, en uno de los periódicos de mayor circulación del lugar, si lo hubiere, o en el del cantón o provincia más cercanos.

Estas notificaciones contendrán únicamente la designación de la generalidad de los contribuyentes a quienes se dirija; y, cuando se trate de personas individuales o colectivas, los nombres y apellidos, o razón social de los notificados, o el nombre del causante, si se notifica a herederos, el acto de que se trate y el valor de la obligación tributaria reclamada.

Las notificaciones por la prensa surtirán efecto desde el día hábil siguiente al de la última publicación.

Art. 112.- Notificación por casilla judicial.- Para efectos de la práctica de esta forma de notificación, toda comunicación que implique un trámite que de conformidad con la ley deba ser patrocinado por un profesional del derecho, debe señalar un número de casilla y/o domicilio judicial para recibir notificaciones; podrá también utilizarse esta forma de notificación en trámites que no requieran la condición antes indicada, si el compareciente señala un número de casilla judicial para recibir notificaciones.

Art. 113.- Notificación por correspondencia postal.- La notificación por correspondencia postal la efectuará el empleado del servicio postal contratado en forma personal o por boleta, cumpliendo los requisitos y formalidades legales establecidos para cada uno de estos tipos de notificación.

Art. 114.- Horario de notificación.- La administración tributaria podrá notificar los actos administrativos dentro de las veinticuatro horas de cada día, procurando hacerlo dentro del horario del contribuyente o de su abogado procurador.

DE LAS RECLAMACIONES, CONSULTAS Y RECURSOS ADMINISTRATIVOS

De las reclamaciones

Art. 115.- Reclamantes.- Los contribuyentes, responsables, o terceros que se creyeren afectados, en todo o en parte, por un acto determinativo de obligación tributaria, por verificación de una declaración, estimación de oficio o liquidación, podrán presentar su reclamo ante la autoridad de la que emane el acto, dentro del plazo de veinte días, contados desde el día hábil siguiente al de la notificación respectiva.

Los reclamos por tributos que correspondan al Estado según el artículo 64 de este Código, siempre que los reclamantes, tuvieren su domicilio en la provincia de Pichincha, se presentarán en el Servicio de Rentas Internas. En los demás casos podrán presentarse ante la respectiva dirección regional o provincial. El empleado receptor pondrá la fe de presentación en el escrito de reclamo y en cuarenta y ocho horas lo remitirá al Servicio de Rentas Internas

Art. 116.- Comparecencia.- En toda reclamación administrativa comparecerán los reclamantes, personalmente o por medio de su representante legal o procurador, debiendo éste legitimar su personería desde que comparece, a menos que por fundados motivos se solicite a la administración un término prudencial para el efecto, en cuyo caso se le concederá por un tiempo no inferior a ocho días si el representado estuviere en el Ecuador, ni menor de treinta días si se hallare en el exterior. De no legitimar la personería en el plazo concedido, se tendrá como no

presentado el reclamo, sin perjuicio de las responsabilidades a que hubiere lugar en contra del compareciente.

Art. 117.- Reclamo conjunto.- Podrán reclamar en un mismo escrito dos o más personas, siempre que sus derechos o el fundamento de sus reclamos tengan como origen un mismo hecho generador.

Art. 118.- Acumulación de expedientes.- La autoridad que instaure un procedimiento o que lo trámite, de oficio o a petición de parte, dispondrá la acumulación de expedientes que contengan procedimientos sobre reclamos administrativos, en los casos en que por guardar estrecha relación o provenir de un mismo hecho generador, aunque los reclamantes sean distintos, puedan resolverse en un mismo acto, o bien porque la resolución que recaiga en el uno pueda afectar al derecho o al interés directo que se discuta en otro procedimiento.

Art. 119.- Contenido del reclamo.- La reclamación se presentará por escrito y contendrá:

1. La designación de la autoridad administrativa ante quien se la formule;
2. El nombre y apellido del compareciente; el derecho por el que lo hace; el número del registro de contribuyentes, o el de la cédula de identidad, en su caso.
3. La indicación de su domicilio permanente, y para notificaciones, el que señalare;
4. Mención del acto administrativo objeto del reclamo y la expresión de los fundamentos de hecho y de derecho en que se apoya, expuestos clara y sucintamente;
5. La petición o pretensión concreta que se formule; y,
6. La firma del compareciente, representante o procurador y la del abogado que lo patrocine.

A la reclamación se adjuntarán las pruebas de que se disponga o se solicitará la concesión de un plazo para el efecto.

Art. 120.- Complementación del reclamo.- Salvo lo que se dispone en los artículos 78 y 79 de este Código, si la reclamación fuere obscura o no reune los requisitos establecidos en el artículo anterior, la autoridad administrativa receptora dispondrá que se la aclare o complete en el plazo de diez días; y, de no hacerlo se tendrá por no presentado el reclamo.

Art. 121.- Constancia de presentación.- En toda petición o reclamo inicial, se anotará en el original y en la copia la fecha de su presentación y el número que se asigne al trámite, anotación que será firmada por el empleado receptor. La copia se entregará al interesado.

En las peticiones posteriores sólo se anotará la fecha de su presentación en original y copia, e ingresarán al expediente respectivo.

Art. 122.- Pago indebido.- Se considerará pago indebido, el que se realice por un tributo no establecido legalmente o del que haya exención por mandato legal; el efectuado sin que haya nacido la respectiva obligación tributaria, conforme a los supuestos que configuran el respectivo hecho generador. En iguales condiciones, se considerará pago indebido aquel que se hubiere satisfecho o exigido ilegalmente o fuera de la medida legal.

Art. 123.- Pago en exceso.- Se considerará pago en exceso aquel que resulte en demasía en relación con el valor que debió pagarse al aplicar la tarifa prevista en la ley sobre la respectiva base imponible. La administración tributaria, previa solicitud del contribuyente, procederá a la devolución de los saldos en favor de éste, que aparezcan como tales en sus registros, en los plazos y en las condiciones que la ley y el reglamento determinen, siempre y cuando el beneficiario de la devolución no haya manifestado su voluntad de compensar dichos saldos con similares obligaciones tributarias pendientes o futuras a su cargo.

Si el contribuyente no recibe la devolución dentro del plazo máximo de seis meses de presentada la solicitud o si considera que lo recibido no es la cantidad correcta, tendrá derecho a presentar en cualquier momento un reclamo formal para la devolución, en los mismos términos previstos en este Código para el caso de pago indebido.

De las sanciones

Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

- a) Multa;
- b) Clausura del establecimiento o negocio;
- c) Suspensión de actividades;
- d) Decomiso;
- e) Incautación definitiva;
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos;
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones;
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos;
- i) Prisión; y,
- j) Reclusión Menor Ordinaria

Estas penas se aplicarán sin perjuicio del cobro de los correspondientes tributos y de los intereses de mora que correspondan desde la fecha que se causaron.

Estos tributos e intereses se cobrarán de conformidad con los procedimientos que establecen los libros anteriores

Art. 327.- Cómplices y encubridores.- Salvo lo previsto en este Código para funcionarios públicos, a los cómplices se les aplicará una sanción equivalente a los dos tercios de la que se imponga al autor; y, a los encubridores, una equivalente a la mitad, sin perjuicio de la gradación de la pena

Art. 329.- Cómputo de las sanciones pecuniarias.- Las sanciones pecuniarias, se impondrán en proporción al valor de los tributos, que, por la acción u omisión punible, se trató de evadir o al de los bienes materia de la infracción, en los casos de delito.

Cuando los tributos se determinen por el valor de las mercaderías ó bienes a los que se refiere la infracción, se tomará en cuenta su valor de mercado en el día de su comisión.

Art. 330.- Penas de prisión.- Las penas de prisión no serán inferiores a un mes, ni mayores de cinco años, sin perjuicio de la gradación contemplada en este Código.

Extinción de las acciones y de las penas

Art. 338.- Modos de extinción.- Las acciones y sanciones por infracciones tributarias se extinguen:

1. Por muerte del infractor; y,
2. Por prescripción.

Art. 339.- Muerte del infractor.- La acción contra el autor, el cómplice o el encubridor de infracción tributaria, se extingue con su muerte.

Art. 340.- Prescripción de la acción.- Las acciones por delitos tributarios prescribirán en el plazo de cinco años, en los casos reprimidos con prisión, y en diez años en los casos reprimidos con reclusión, contados desde cuando la infracción fue cometida en los casos en los que no se haya iniciado enjuiciamiento, o de haberse iniciado desde el inicio de la instrucción fiscal correspondiente.

Art. 341.- Prescripción de las penas.- Las penas privativas de la libertad prescriben en un tiempo igual al de la condena, no pudiendo, en ningún caso, el

tiempo de la prescripción ser menor a seis meses, salvo disposición expresa de Ley que establezca un plazo de prescripción mayor.

La prescripción de la pena comenzará a correr desde la media noche del día en que la sentencia quedó ejecutoriada.

DE LAS INFRACCIONES TRIBUTARIAS EN PARTICULAR

De la defraudación

Art. 342.- Concepto.- Constituye defraudación, todo acto doloso de simulación, ocultación, omisión, falsedad o engaño que induzca a error en la determinación de la obligación tributaria, o por los que se deja de pagar en todo o en parte los tributos realmente debidos, en provecho propio o de un tercero; así como aquellas conductas dolosas que contravienen o dificultan las labores de control, determinación y sanción que ejerce la administración tributaria.

Art. 343.- Defraudación agravada.- Constituye defraudación agravada y será sancionada con el máximo de la pena, la cometida con la participación de uno o más funcionarios de la administración tributaria.

Art. 344.- Casos de defraudación.- A más de los establecidos en otras leyes tributarias, son casos de defraudación:

- 1.- Destrucción, ocultación o alteración dolosas de sellos de clausura o de incautación;
- 2.- Realizar actividades en un establecimiento a sabiendas de que se encuentre clausurado;
- 3.- Imprimir y hacer uso doloso de comprobantes de venta o de retención que no hayan sido autorizados por la Administración Tributaria;
- 4.- Proporcionar, a sabiendas, a la Administración Tributaria información o declaración falsa o adulterada de mercaderías, cifras, datos, circunstancias o antecedentes que influyan en la determinación de la obligación tributaria, propia o de terceros; y, en general, la utilización en las declaraciones tributarias o en los

informes que se suministren a la administración tributaria, de datos falsos, incompletos o desfigurados.

5.- La falsificación o alteración de permisos, guías, facturas, actas, marcas, etiquetas y cualquier otro documento de control de fabricación, consumo, transporte, importación y exportación de bienes gravados;

6.- La omisión dolosa de ingresos, la inclusión de costos, deducciones, rebajas o retenciones, inexistentes o superiores a los que procedan legalmente.

7.- La alteración dolosa, en perjuicio del acreedor tributario, de libros o registros informáticos de contabilidad, anotaciones, asientos u operaciones relativas a la actividad económica, así como el registro contable de cuentas, nombres, cantidades o datos falsos;

8.- Llevar doble contabilidad deliberadamente, con distintos asientos en libros o registros informáticos, para el mismo negocio o actividad económica;

9.- La destrucción dolosa total o parcial, de los libros o registros informáticos de contabilidad u otros exigidos por las normas tributarias, o de los documentos que los respalden, para evadir el pago o disminuir el valor de obligaciones tributarias;

10.- Emitir o aceptar comprobantes de venta por operaciones inexistentes o cuyo monto no coincida con el correspondiente a la operación real;

11.- Extender a terceros el beneficio de un derecho a un subsidio, rebaja, exención o estímulo fiscal o beneficiarse sin derecho de los mismos;

12.- Simular uno o más actos o contratos para obtener o dar un beneficio de subsidio, rebaja, exención o estímulo fiscal;

13.- La falta de entrega deliberada, total o parcial, por parte de los agentes de retención o percepción, de los impuestos retenidos o percibidos, después de diez días de vencido el plazo establecido en la norma para hacerlo; y,

14.- El reconocimiento o la obtención indebida y dolosa de una devolución de tributos, intereses o multas, establecida así por acto firme o ejecutoriado de la administración tributaria o del órgano judicial competente.

Art. 345.- Sanciones por defraudación.- Las penas aplicables al delito de defraudación son:

En los casos establecidos en los numerales 1 al 3 del artículo anterior y en los delitos de defraudación establecidos en otras leyes, prisión de uno a tres años;

Art. 346.- Penas especiales, para funcionarios públicos.- Los autores, cómplices o encubridores de una defraudación, que fueren funcionarios o empleados de las Administraciones Tributarias perjudicadas con el ilícito, serán sancionados además con la destitución del cargo.

De las contravenciones

Art. 348.- Concepto.- Son contravenciones tributarias, las acciones u omisiones de los contribuyentes, responsables o terceros o de los empleados o funcionarios públicos, que violen o no acaten las normas legales sobre administración o aplicación de tributos, u obstaculicen la verificación o fiscalización de los mismos, o impidan o retarden la tramitación de los reclamos, acciones o recursos administrativos.

Art. 349.- Sanciones por Contravenciones.- A las contravenciones establecidas en este Código y en las demás leyes tributarias se aplicará como pena pecuniaria una multa que no sea inferior a 30 dólares ni exceda de 1.500 dólares de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de las demás sanciones, que para cada infracción, se establezcan en las respectivas normas.

Los límites antes referidos no serán aplicables en los casos de contravenciones en los que la norma legal prevea sanciones específicas.

El pago de la multa no exime del cumplimiento de la obligación tributaria o de los deberes formales que la motivaron.

De las faltas reglamentarias

Art. 351.- Concepto.- Son faltas reglamentarias en materia tributaria, la inobservancia de normas reglamentarias y disposiciones administrativas de obligatoriedad general, que establezcan los procedimientos o requisitos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y deberes formales de los sujetos pasivos

El pago de la multa no exime del cumplimiento de la obligación tributaria o de los deberes formales que la motivaron.

Art. 352.- Cumplimiento de obligaciones.- El pago de las multas impuestas por faltas reglamentarias, no exime al infractor del cumplimiento de los procedimientos, requisitos u obligaciones por cuya omisión fue sancionado.

EL ILÍCITO TRIBUTARIO

Del Procedimiento en materia de Contravenciones y faltas reglamentarias.

DE LAS CONTRAVENCIONES

Art. 434.- Competencia en contravenciones.- La acción para perseguir y sancionar las contravenciones, es también pública, y se ejerce por los funcionarios que tienen competencia para ordenar la realización o verificación de actos de determinación de obligación tributaria, o para resolver reclamos de los contribuyentes o responsables.

Podrá tener como antecedente, el conocimiento y comprobación de la misma autoridad, con ocasión del ejercicio de sus funciones, o por denuncia que podrá hacerla cualquier persona en la misma forma que se establece en el Art. 379 para todos sus efectos.

Art. 435.- Siempre que el funcionario competente para imponer sanciones descubriere la comisión de una contravención o falta reglamentaria, o tuviere conocimiento de ellas por denuncia o en cualquier otra forma, tomará las medidas que fueren del caso para su comprobación, y sin necesidad de más trámite, dictará

resolución en la que impondrá la sanción que corresponda a la contravención o falta reglamentaria comprobada.

Art. 437.- Recursos de procedimientos.- Sea que la sanción por contravenciones se imponga en trámite separado o en el mismo procedimiento del reclamo administrativo, el afectado podrá deducir los mismos recursos o proponer las mismas acciones que, respecto de la determinación de obligación tributaria, establece este Código, con excepción del recurso de casación.

Si la sanción se impusiere en trámite separado, podrá recurrirse ante el Tribunal Distrital de lo Fiscal, ante el que se seguirá el mismo procedimiento previsto en el Capítulo V del Título III de este Libro, en lo que fuere aplicable; si la sanción se hubiere impuesto en el mismo procedimiento del reclamo administrativo, se adoptará el trámite señalado para éste.

Art. 438.- Presunción de legitimidad.- Las resoluciones administrativas que establezcan sanciones por infracciones tributarias, gozan de las presunciones de legitimidad y ejecutoriedad. Una vez ejecutoriadas, pueden emitirse los títulos de crédito y ejecutarse siguiendo el mismo procedimiento regulado en el Capítulo V del Título II del Libro Segundo de este Código, salvo lo previsto en el artículo 257. El ejecutado podrá proponer las excepciones señaladas en el artículo 209.

Art. 439.- Rebajas de las sanciones pecuniarias.- Aunque estuvieren ejecutoriadas las sanciones impuestas por contravenciones, la máxima autoridad de la administración tributaria respectiva podrá rebajarlas, hasta en el ochenta por ciento en cualquier tiempo, siempre que se pague la obligación tributaria adeudada y los intereses causados, o se aceptare un convenio de pago.

No se hará efectiva la rebaja, si hubiere reincidencia en la contravención, o no se cumpliera con lo estipulado en el convenio de pago.

Esta ley, sus reformas y derogatorias, entraron en vigencia desde las fechas de las respectivas publicaciones en el Registro Oficial.

1.4. MARCO REFERENCIAL / SITUACIONAL

Tema de Tesis: “Diseño Organizacional para el Almacén Carolina del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena año 2013”

MARCO TEORICO.

Introducción al diseño organizacional

Los Patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles Demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los mercados y por lo tanto a las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que una adecuada correlación entre la estrategia; el diseño organizacional y la estructura adquiere importancia radical, puesto que ella ayuda a las empresas a adaptarse mejor, así puede aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas que el entorno les plantea.

En otras palabras, la definición de una correcta y sólida estructura constituye una herramienta de gran importancia para las organizaciones, puesto que sin ella las organizaciones probablemente estarían incapacitadas para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente, así como enfrentar mejor las situaciones cada vez más cambiantes del mercado. Por lo tanto la alta dirección de las empresas tiene que estar en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de Interdependencia.

El diseño organizacional, concepto y evolución

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Durante el siglo pasado se produjeron cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por grandes organizaciones, las cuales constituyen una parte importante de la existencia humana. Generalmente, los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes: salir al campo o a pescar.

Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen. Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;
- sistemas Psicosociales, individuos que trabajan en grupos;
- sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas;

- una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

El diseño Organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes. El diseño organizacional tiene como objetivo fundamental:

- Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido. En la elaboración de este tipo de compromiso se utilizan diferentes metodologías de trabajo de la organización tales como:
- Identificar sus principales procesos, PLAN, como guía de trabajo para analizar el Planeamiento Estratégico sobre el cual se fundamentará la estructura organizacional y documentar el manual de organización y funciones.

Principales beneficios

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.

- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

Se pueden identificar cuatro etapas fundamentales en la evolución del constructo Diseño organizacional:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque tecnológico de las tareas
3. Enfoque ambiental
4. Reducción del tamaño.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización (Pág. 58), Weber lo llamó burocracia. Teoría que defendía porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la Burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados

y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas (producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente), dos, producción de grandes partidas y en masa (se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble), y tres, producción en procesos (se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas).

Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales:

- las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
- el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.
- conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo,

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son

definidos, con toda precisión, por Gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Llegando a la conclusión de que el sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico es más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, como el actual, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por una informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta. d- Reducción de tamaño: en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suelen entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

La estructura organizativa

Organizar es un proceso gerencial permanente. No es más que disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de forma tal que puedan lograr las metas u objetivos organizacionales de forma

eficaz. En una organización se dan cuatro pasos básicos al tomar decisiones para organizar la actividad de cualquier empresa:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. Jugando este último un papel primordial en el logro de los objetivos de la empresa.

Partiendo entonces de lo anterior se puede definir la estructura organizativa como “el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades, con unos mecanismos de coordinación que garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión. (Strategor, 2001), o también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984). Lo que resalta sobre todo es que una estructura no constituye la simple representación gráfica que se realiza con el organigrama de la misma, sino que constituye un entramado de funciones y relaciones dispuestas y formalizadas de manera conveniente a través de las cuales se produce la actividad vital de las organizaciones.(Pág. 98)

Por ello tanto el análisis como el diseño de una estructura organizativa para una determinada organización resulta un proceso de extraordinaria complejidad que debe tomar en cuenta un sinnúmero de factores y condicionantes, de manera que

el resultado permita dar respuesta a las exigencias de los procesos sustantivos y de apoyo de la organización de referencia.

En toda organización existe un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexisten dos tipos de estructuras: formal e informal. Para la primera Cárdenas en 2000 – asumiendo ideas de Rosenzweig- expone que es “la estructura planeada y representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva... es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas” mientras que cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que surgen de manera espontánea como resultados de las actividades y de las interacciones de los componentes de la organización, se dice constituyen la organización informal.

A partir de estos enfoques es que la estructura organizativa, formal e informal, están en continua interrelación, lo que hace que generalmente sea imposible establecer la separación entre ambas. Ellas coexisten y entre ambas se producen continuas interdependencias. Otra forma en que se clasifica la estructura organizacional es en horizontal y vertical; se hace énfasis en la forma horizontal por lo beneficios que reporta para la organización ya que ayuda a reducir los costos asociados con los niveles administrativos y viabiliza la toma de decisiones. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación estratégica), además “debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se explicarán cada una de las anteriores.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales), han puesto especial interés en la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

Esencia de la Estructura.

La estructura de la organización, puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Hay cinco mecanismos de coordinación las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades de trabajador. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización.

Adaptación mutua

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.

Supervisión directa

Consigue la coordinación a responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándole instrucciones y controlando sus acciones.

Normalización

El trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa: puede normalizarse, la coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse este, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada.

Normalización de los procesos de trabajo

Se normalizan los procesos de trabajo el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.

Normalización de las habilidades del trabajador

Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo:

Normalización de los resultados

Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.

Las cinco partes fundamentales de la organización.

El núcleo de operaciones.

Abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios. Realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas de inputs, proceso, outputs y apoyo directo relacionado con la producción de servicios o productos. Los operarios desempeñan cuatro funciones fundamentales:

1. Aseguran los inputs para la producción,
2. Transforman los inputs en outputs.

3. Distribuyen los outputs.
4. Proporcionan un apoyo directo a las funciones del inputs.

El ápice estratégico.

Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfagan los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre las organizaciones (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión).

La línea media.

Está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal, dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea(jefes de taller ; por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominados supervisión directa.

La tecno estructura.

Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control de la tecno estructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Se puede distinguir tres tipos de analistas de control correspondiente a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo (como puedan ser los ingenieros industriales), que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control (como puedan ser los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables), que normalizan los outputs, y los analistas de personal (incluidos los preparadores y responsables de contratación), que normalizan las habilidades.

Staff de apoyo

En el diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. Según Thompson, la existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos. Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. No obstante, dado que gran número de unidades de apoyo están sumamente especializadas y se basan en un Staff profesional, la normalización de las habilidades puede constituir el principal mecanismo de coordinación.

Es importante destacar que este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, siendo palpable indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales más apropiadas que han adoptado características específicas y diversos estilos: flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial, los cuales surgen como una necesidad de flexibilizar la desburocratización, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las empresas orgánicas como las más exitosas e innovativas.

En otro orden de ideas, los modelos de sistemas abiertos, que toman en cuenta al factor humano, llegan a desplazar al modelo de la burocracia porque entienden mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de

nuevos conceptos, como el de innovación y red, permitiendo una mejor vinculación al análisis de las relaciones tanto inter como intra organizacionales, es decir, comprendiendo mejor las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.

Cabe destacar que la red se define como un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presenta la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.

Por otra parte, Argyris y Shon (1996) presentaron las diferencias entre el aprendizaje organizacional y el individual, destacando que este último se presenta cuando los miembros de una corporación siguen las rutinas que les pauta la organización, teniendo la alternativa de reaccionar ante ellas a través de su inteligencia y hasta pueden llegar a cambiarlas experimentando nuevas ideas, sin embargo, cuando llegan a comunicarse con otros compañeros o autoridades validando, aprobando y adaptando algún método en específico, se alcanza un aprendizaje organizacional.(Pág. 155)

Es importante destacar que el aprendizaje organizacional presenta dos niveles: 1ero un proceso simple en donde se cambian los métodos y rutinas, sin llegar a cuestionar ningún aspecto fundamental de la estructura, los valores y los procesos de la toma de decisiones. 2do un nivel más complejo, en donde se cuestiona la racionalidad detrás de las acciones y las rutinas para transformar la lógica, la filosofía o las variables fundamentales que orientan la organización.

En este orden de ideas, Nonaka y Takenchi (1996), en su libro titulado "La organización que crea conocimiento", desarrollan una teoría sobre el éxito japonés centrado en el proceso de crear conocimientos, especialmente nuevos productos, ideas y diseños. Este nuevo paradigma incluye dos aspectos importantes: las estructuras convencionales y las estructuras suaves o humanas, para lo cual se

requiere una capacidad de abstracción, imaginación y sensibilidad humana de parte de los dirigentes. (Pág. 207)

Es importante acotar que Tono Peters señala otro elemento básico dentro del nuevo paradigma: "estarás en control cuando las cosas estén fuera de control", esta paradoja será la tarea fundamental del líder y el objetivo del gerente estará orientado a manejar un número predecible de paradojas y no eliminarlas. Es así como se definen tres habilidades básicas para una administración integral:

- Habilidad política o de persuasión
- Habilidad para promover la participación del empleado y del trabajo en equipo
- La administración del cambio

Ante esta realidad surge el dominio de la tecnología de la información como un elemento importante para implementar la administración integral porque conlleva a la existencia de organizaciones que aprenden, denominadas "organizaciones inteligentes", en donde su impacto más significativo, no sólo está dirigido a la elaboración de nuevos productos, sino en el rediseño organizacional como estructura del poder y renovación del conocimiento en el cual se deben lograr los objetivos propuestos por Board, Bernard en 1997:

- Incrementar la colaboración.
- Rapidez en todo
- Sensibilidad
- Flexibilidad
- Innovación
- Permeabilidad
- Apalancamiento
- Realización
- Espontaneidad
- Responsabilidad
- Autoridad y
- Control

MARCO CONCEPTUAL

Se definieron tres términos considerados relevantes.

Organización.- Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: establecerla estructura y coordinar. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a ser que cosa y cómo va a hacer lo coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

ORGANIZACIÓN DEFINICIONES:

Agustín Reyes Ponce " organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

Isaac Guzmán V. "La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"

Koontz & O'donell "Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa"

Amitai Etzioni " Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituido para alcanzar fines específicos"

Control.- El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a

fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

- Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Diseño.- El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

Etimológicamente deriva del término italiano *disegno* dibujo, designio, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, *lo hecho* es la obra, *lo por hacer* es el proyecto, *el acto de diseñar como prefiguración* es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución o las alternativas mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación. El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación o innovación si el objeto no existe o se modifica algo existente inspiración abstracción, síntesis, ordenación y transformación.

Algunos puntos de vista

Las definiciones sobre diseño son tantas y tan variadas como las actividades que han dado pie a esta actividad.

Tomás Maldonado señalaba que “*el diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las prioridades formales de los objetos producidos industrialmente*”. La forma tiene por misión, no sólo alcanzar un alto nivel estético, sino hacer evidentes determinadas significaciones y resolver problemas de carácter práctico relativos a la fabricación y el uso. Diseño es un proceso de adecuación formal, a veces no consciente, de los objetos.

Para el arquitecto Damiano Franco, el diseño se encuentra hasta en la parte más ínfima de la vida del ser humano. ¿Qué sería de la vida cotidiana sin un diseño apropiado para cada una de las cosas y objetos? Un caos...

A lo que refiere Mariano Maddio, diseñar es proyectar nuevas ideas desde nuestra propia mirada, en donde el diseño al igual que toda obra de arte es captada primeramente por nuestra vista y reflejada en nosotros mismos.

La necesidad particular que habrá de satisfacerse puede estar completamente bien definida desde el principio. Además es posible identificar los diferentes campos del diseño dependiendo de las necesidades que este cubre: vestuario, interiores de casa, carreteras, paisajes, edificios, barcos, sistemas de calefacción, máquinas, en ingeniería, etc.

También es bueno diferenciarlo de una supuesta raíz etimológica *-diseno-* ya que en el italiano actual esto sólo significa dibujo (de hecho para los italianos el diseño es "design" en inglés). Diseño es más que sólo dibujar y proyectar.

Desde esta perspectiva, diseño puede conceptualizarse como un campo de conocimiento multidisciplinario, que implica su aplicación en distintas profesiones, que puede ser estudiado, aprendido y, en consecuencia, enseñado. Que está al nivel de la ciencia y la filosofía, dado que su objetivo está orientado a estructurar y configurar contenidos que permitan ser utilizados para ofrecer satisfacciones a necesidades específicas de los seres humanos.

El diseño también es una actividad técnica y creativa encaminada a idear un proyecto útil, funcional y estético que pueda llegar a producirse en serie como en el diseño industrial, el diseño gráfico o el diseño de joyas. A pesar de que el diseño de interiores no va dirigido a una producción en serie en su gran mayoría.

Burocracia.- La burocracia es la organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la de administración pública. Podría definirse como un conjunto

de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior- que pretende ser controlada por el poder central- a fin de conocerla y dominarla de forma estandarizada o uniforme.

En la base de todo aparato burocrático hay algún tipo de disciplina. Por tal razón la burocracia sirve como articulación de la simplificación. Se podría argumentar que por la burocracia es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios.

Sin embargo, autores como Adam Smith y John Stuart Mill sobrepasaron esas visiones tempranas, buscando proporcionar un fondo teórico a la asignación racional de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios, teorías muchas veces basadas en la organización burocrática de las actividades económicas y las empresas.

En general, para esos pensadores la burocracia también tiene un rol negativo (por ejemplo, Marx escribe: "En realidad, la burocracia como la organización civil del Estado se opone al Estado Social de los civiles" (es difícil traducir el juego de palabras en el original alemán) ver op cit "Nota a Párrafo 297"). Marx también describe a la burocracia como "la república petrificada". Sin embargo, introducen una diferencia interesante: la burocracia como instrumento del Estado y la burocracia como instrumento de la sociedad civil (que tanto Marx como Engels conceptualizan —en las "corporaciones" o guildas y gremios— como la sociedad burguesa).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 . Diseño de la investigación

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de acuerdo al problema y los objetivos propuestos para adquirir discusión, indagación y diagnóstico de la falta de implementación de un diseño organizacional para el Almacén Carolina de la Provincia de Santa Elena, que a través del cual se elaboro y valido la propuesta que se aprobó su aplicación adecuada.

2.2 . Modalidad de la investigación

El tema de estudio se soporto en una investigación de campo, las investigaciones de campo son las que se baso en la observación del fenómeno en su medio natural, la información es recolectada en el lugar específico donde acontecen los hechos.

También se baso en una investigación documental o bibliográfica, señala que: “Emplearan datos de fuentes primarias, ya que es el investigador quien los recaba directamente, sin embargo, utilizo datos de fuente secundaria en ciertas ocasiones y situaciones”

TIPO DE INVESTIGACION

Por el Propósito

BÁSICA.- Este tipo de investigación se baso por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrollo mediante un proceso, para este estudio se utilizo este tipo de investigación con la finalidad de guiarnos científicamente utilizando las técnicas indicadas, en este caso implementar una teoría ya existente basado en un conocimiento científico para el Almacén Carolina.

Por el Nivel de estudio.- se clasifican en exploratorio, descriptivo y explicativo, para este estudio se utilizaron los tres tipos de estudio:

Estudio Exploratorio o Formulativo.- Dentro de este estudio se utilizo el tipo de estudio exploratorio ya que se tiene un conocimiento previo del problema planteado por la falta de estructura organizacional dentro Almacén Carolina, la gerencia argumenta que no existen investigaciones sobre el tema pero se tiene acceso a información de primera mano.

Se ejecuto este tipo de estudio por la justificación teórica del libro Metodología de Carlos Méndez Álvarez en la página #230 en donde deduce que los estudios exploratorios son trabajos genéricos referidos a teorías de mercado, producción, administración de recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía y macroeconomía que por su contenido más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorios.

Estudio Descriptivo.- Se implemento el estudio de índole descriptivo ya que se analizo formas de comportamiento de los directivos, colaboradores y demás involucrados, optando por redactar los hechos fehacientes relacionados con el problema y la asociación entre variables, para luego ser tabulados y procesados con el empleo técnicas de recolección de datos como la entrevistas, cuestionarios y fichas de observación.

Estudio Explicativo.- Se aplico el estudio denominado explicativo ya que se argumento sobre cómo se manejan los procesos internos en la organización, se interpreto toda la información relacionada con reglamentos, políticas, y las variables que afectan al desarrollo de una organización estructurada.

Se explico los resultados obtenidos comparando la estructura actual del Almacén Carolina la inserción de un diseño organizacional.

POR EL LUGAR.- Se empleo la investigación en el lugar donde se efectúa el problema en la provincia de santa Elena, con la supervisión del investigador científico donde el problema afecta directamente Almacén Carolina del Cantón La Libertad

Investigación bibliográfica o documental:

En el presente trabajo, se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes a los planes estratégicos, planificación estratégica y operativa (2005), proceso de administración (Chiavenato 2005). Diseño organizacional (Richard Daftt). Como hacer un plan estratégico (Netbiblo 2008), la elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral (Daniel Martínez, Artemio Milla 2005), Dirección y planificación estratégica para la empresa

(Fernández Andrés 2005), Introducción a la metodología de la investigación (Gómez Marcelo 2006), etc.

La investigación bibliográfica: Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido, éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones, con el único fin de que toda la información recopilada conlleve a la búsqueda de fenómenos que demuestren la confiabilidad para el análisis del trabajo

Investigación de Campo: Es considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. En la investigación también se empleó la entrevista, encuesta y la observación. Por otra parte la investigación de campo se convierte en el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

METODOS DE LA INVESTIGACION

Observación Científica: El investigador conoce a ciencia cierta el problema y el objeto que se pretende investigar, siguiendo cuál es su curso normal y cuál es su avance. En el proceso de la observación interviene el objeto de la observación, el sujeto u observador, las circunstancias o ambiente que rodean a la observación, los medios de observación, el cuerpo de conocimientos que forman parte de la observación. Esta observación no solo debe basarse o limitarse solo a cierto o real, sino también a lo tendencial y teórico.

Método inductivo: Con este método se analizó casos particulares que se evaluó para la toma de decisiones, se lo realizó mediante la recolección de datos, categorizando las variables observadas y por último emitiendo una hipótesis mediante observaciones realizadas anteriormente.

Método deductivo.- En el análisis de estudio se aplico el método deductivo porque se va a partir de un estudio ya establecido organizacional por el autor Richard L. Daft, basados en principios con el objetivo de comprobar su validez y analítico se realizo para tener una perspectiva más clara de los hechos, analizando en este caso el objeto de estudio que es el Almacén Carolina de la Provincia de Santa Elena.

. Técnicas de investigación

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información que son de vital importancia para ejecutar un trabajo de campo, el éxito que tenga el desarrollo del presente estudio depende mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

TÉCNICAS QUE SE UTILIZO:

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo, documental porque se obtuvo información fidedigna para fundamentar lo explicado y de campo porque mediante la observación, entrevistas y encuestas se pudo auscultar información valiosa para posteriormente cuantificarla y proponer soluciones para el objeto en estudio.

ANALISIS DOCUMENTAL

Fichaje:

Se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación, considerando todos los aspectos que describen a la organización como un objeto de estudio.

Lectura Científica:

Mediante esta técnica se amplió el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el desarrollo de la investigación, considerando las citas más relevantes que se necesitan para el complemento del tema de investigación.

Análisis de contenido, redacción y estilo:

Aspectos importantes que permitan la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtenga de los diferentes instrumentos utilizados.

CAMPO

Observación directa: A través de la técnica de observación directa se conoció la realidad y permitió definir datos importantes que tengan relación directa con el problema de investigación del Almacén Carolina de la Provincia de Santa Elena.

Encuesta: Esta técnica de recolección de información se aplicó mediante un formulario que permitió conocer opiniones y valoraciones que poseen los Directivos, Administradores, Personal Operativo y Clientes.

Entrevista: La entrevista o cuestionario oral estuvo compuesto por preguntas, para entablar una comunicación directa y fluida con los involucrados con el problema, el objetivo principal será la obtención de información de fuente de primera mano para comprobar hechos hipotéticos y generar soluciones sustentables.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Cuestionario.- Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo en gestión en la estructura organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y por lo tanto se diseñó un instrumento con preguntas abiertas y de preguntas con la aplicación de la escala de Likert.

El contenido de las preguntas tuvo relación con los objetivos del estudio y se considero la Operacionalización de las variables, la aplicación del instrumento será de manera individual.

El cuestionario está organizado en dos partes:

La primera parte comprendió la portada que consta del título del instrumento, la presentación y objetivos.

La segunda parte concierne al cuestionario, el mismo que esta elaborado en función de la Operacionalización de las variables.

Guía de Entrevista.- Se empleo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.

El tipo de entrevista que se aplico es semi-estructurada ya que se inicia con una lista de preguntas de los datos o temas que se quieren conocer pero el orden en que se hacen puede fluir a lo largo de la entrevista.

Se deben cubrir todas las interrogantes, pero no es necesario que el orden en que se hacen las preguntas sea muy estricto.

2.3 . POBLACION Y MUESTRA

2.3.1. Población

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas. Para el autor Bernal (2006) la población “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Pág. 96).

Para Jany, población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis”. (Pág. 136).

El total de la población a considerar en este estudio está compuesto por los Directivos, personal administrativo, Operativos y Clientes del Almacén Carolina de la Provincia de Santa Elena.

La población a investigar se descompone de la siguiente manera:

Población.

COMPOSICION	POBLACION
AUTORIDADES	3
CONSEJO ADMINISTRATIVO GENERAL	2
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3
PERSONAL VENTAS	5
PERSONAL DE COBRANZAS	2
CLIENTES	1500
TOTAL	1515

Fuente: Almacén Carolina

Elaboración: Luis Panchana Pozo

2.7.2 Muestra

La muestra es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir mediante su estudio características de toda la población, este grupo también debe tener características semejantes al objeto de estudio, los cuales se los ha inmerso en el grupo denominado muestra.

Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación. El muestro no probabilístico se clasifica en: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas

De acuerdo a la información de la población para el cálculo de la muestra se estableció de la siguiente manera:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N(pq)}{(N-1)(E/K)^2 + pq}$$

n = Tamaño muestra **N** = Universo **p** = Variable positiva
q = Variable negativa **E** = 5% máximo de error admisible **K** = Constante

$$n = \frac{1515(0,25)}{(1515-1)(0,05/2)^2 + 0,25} = \frac{378,75}{1514(0,025)^2 + 0,25} = \frac{378,75}{1514(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{378,75}{0,942625+0,25} = \frac{378,75}{1,19625} = 316,61$$

Una vez aplicada la fórmula de la muestra tomando en cuenta el total de la población que en este caso incluyen las Autoridades, Consejo Administrativo General, Personal Administrativo, Personal de Ventas, Personal de Cobranzas y Clientes se tiene como referencia aplicar 317 encuestas las mismas que van a estar dirigidas específicamente a la composición antes mencionada del Almacén Carolina de la Provincia de Santa Elena

2.8. Procedimientos y Procesamiento de la información

Una vez obtenida la información, el procesamiento se efectuó mediante la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el uso de herramientas estadísticas; se elaboro las tablas de distribución de frecuencias de cada uno de los ítems. Con los datos de las tablas estadísticas se procede a elaborar las representaciones gráficas en porcentajes que es lo más conveniente para el análisis de la información.

Una vez condesado y procesado los datos obtenidos con la entrevista y las encuestas, se pueden proceder a generar parámetros sustentables del por qué implementar un “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA DE SANTA ELENA”, ya que hasta el momento han operado empíricamente, basados en la experiencia y no de la forma correcta de dirigir una organización.

2.4 Procedimientos y Procesamiento de los datos

Una vez obtenida la información, el procesamiento se efectuó mediante la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el uso de herramientas estadísticas: se elaboro las tablas de distribución de frecuencias de cada uno de los ítems. Con los datos de las tablas estadísticas se procede a elaborar las representaciones gráficas en porcentajes que es lo más conveniente para el análisis de la información.

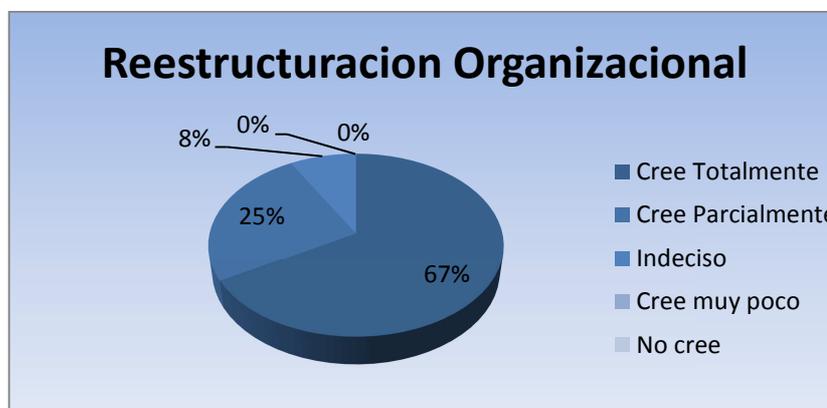
Una vez condesado y procesado los datos obtenidos con la entrevista y las encuestas, se pueden proceder a generar parámetros sustentables del por qué implementar un DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA DE SANTA ELENA, ya que hasta el momento han operado empíricamente, basados en la experiencia y no de la forma correcta de dirigir una organización.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
3.1 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA OBSERVACIÓN.
MATRIZ DE OBSERVACIÓN
1 Reestructuración Organizacional

¿Cree Ud. que la Reestructuración Organizacional ayuda a mejorar la gestión administrativa?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Cree Totalmente	8	66,7
Cree Parcialmente	3	25,0
Indeciso	1	8,3
Cree muy poco	0	0,0
No cree	0	0,0
Total	12	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



Una reestructuración a nivel organizacional nos beneficiara por dar un cambio de raíz es por eso que tal como se observa en el Grafico que de las 12 personas q integran el Almacén Carolina el 67% que corresponde a 8 personas cree totalmente, el 25% que corresponde a 3 personas cree muy poco. Por tal razón se llega a la conclusión que la reestructuración Organizacional ayudara a mejorar la organización interna del Almacén Carolina en todas sus partes desde el puesto de guardianía hasta gerencia general detectando los puntos fuertes y débiles que puede tener por manejarse de manera empírica y autoritaria.

2 Funcionamiento de un buena Reestructuración

¿Considera necesario para el buen funcionamiento del Almacén Carolina disponer de una buena reestructuración?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Totalmente de acuerdo	8	66,7
De acuerdo	4	33,3
Neutral	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Total	12	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



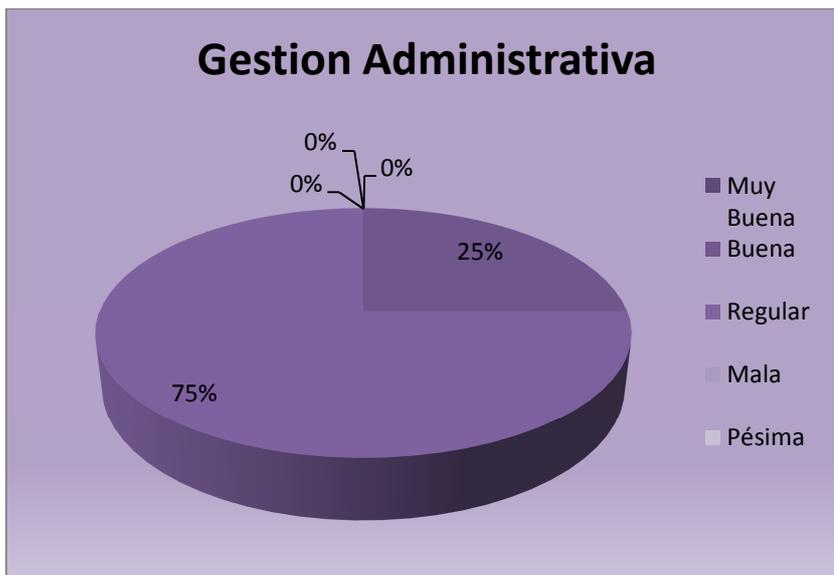
Tal como se observa en el gráfico, el 67% del personal, nos indica que está totalmente de acuerdo mientras que el 33% nos indica que está de acuerdo por lo que podemos determinar que el buen funcionamiento de una buena estructuración a nivel organizacional nos ayuda a mejorar la capacidad que posee para dar un buen servicio para el Almacén Carolina, para poder satisfacer las necesidades requeridas por sus empleados y a su vez lograr superar las expectativas de una buena atención que antes no se la daba por su mal organización y a su vez por el mínimo nivel de estudio por parte de los empleados.

3 Gestión Administrativa

¿Cómo califica usted la gestión administrativa del gerente para el mejoramiento del Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Muy Buena	0	0
Buena	3	25
Regular	9	75
Mala	0	0
Pésima	0	0
Total	12	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



Como podemos observar en el gráfico, nos manifiesta que el 75% del personal nos indica que es regular y el 25% nos dice que es buena por motivos de que se maneja de forma empírica y autoritaria no hay mucha comunicación tiene inconvenientes por una mala organización y en muchas ocasiones uno mismo toma las decisiones porque no se encuentra, por tal razón se realizara un reunión con el personal y el gerente del almacén para tomar las debidas correcciones del caso ya que el Gerente General debe de velar por el buen rendimiento de la organización sobretodo motivar al trabajador y al resto del personal.

4 Plan de Ventas

¿Existe en el almacén un Plan de Ventas para afrontar situaciones inesperadas?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Definitivamente si	0	0
Probablemente si	12	100
Indeciso	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	12	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



Tal como se observa en el gráfico el 100% nos indica que probablemente si exista un plan de ventas, puesto que para muchos solo se basan con los precios que le saben indicar el Gerente mas no por lo establecido con el debido acuerdo ya sea por parte del vendedor como el Gerente y hace que el cliente opte por ir a otro almacén por no haber un debido acuerdo por ambas partes, por tal razón se elaborara un plan de Ventas para que la comunicación fluya y así no existan inconvenientes porque un plan de ventas concreta cuales son los objetivos de ventas y especifica de qué forma se conseguirán los resultados obtenidos.

5 Colaboración.

¿Estaría dispuesto a colaborar con la reestructuración del Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
siempre	12	100
Algunas veces	0	0
De vez en cuando	0	0
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	12	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



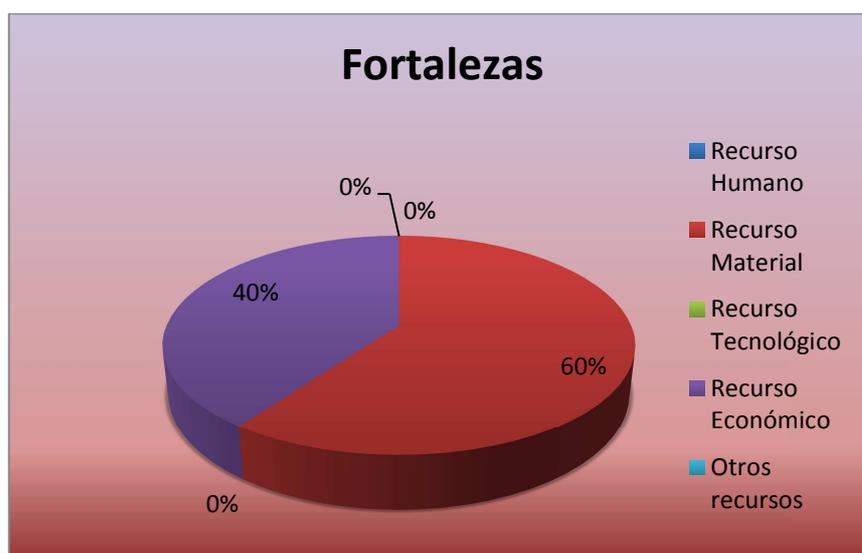
Como muestra el gráfico el 100% nos indica que estarán de acuerdo en colaborar con la reestructuración organizacional del Almacén Carolina ya que por años ha trabajado empíricamente y esto ha ocasionado que el personal no se sienta a gusto con su labor encomendada actualmente y muchos de los casos dejan de laborar es por eso que es muy indispensable trabajar en equipo ya que resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado, nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

6 Fortalezas

¿Existen fortalezas dentro del Almacén Carolina? ¿Cuáles?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Recurso Humano	0	0
Recurso Material	8	60
Recurso Tecnológico	0	0
Recurso Económico	7	40
Otros recursos	0	0
Total	15	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



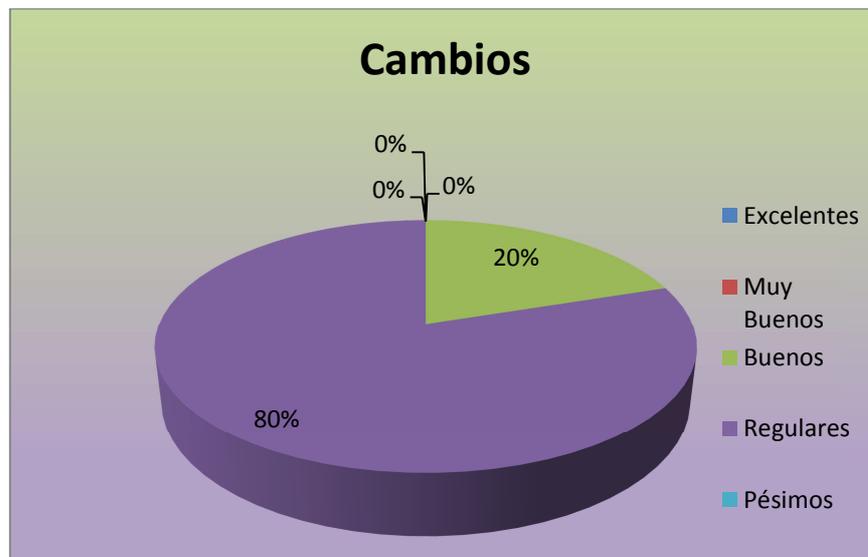
En el gráfico el 60% nos dice que solo hay recurso material y el 40% de que hay Presupuesto, Prácticamente en lo que es en mercadería, el Almacén cuenta con bodegas donde se almacena los artículos para no desabastecerse rápidamente gracias al capital que invierte diariamente en artículos existentes y por las ventas que realizan pero lo que no cuenta es con recurso humano y tecnológico ya que el personal hace de cobrador para las rutas que se le asignan como Santa Elena y otras partes de la Provincia es por tal razón que se necesita personal para atender al cliente que llega al almacén y así evitar cualquier inconveniente.

7 Cambios

¿Cómo han evolucionado los cambios de progreso en el Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Excelentes	0	0
Muy Buenos	0	0
Buenos	3	20
Regulares	12	80
Pésimos	0	0
Total	15	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



Todo proceso de cambio precisa ser motivado y liderado desde el más alto nivel de la empresa, para involucrar en él a todo el equipo. Tal como podemos ver el 80% del personal que labora en el Almacén Carolina, nos indica que los cambios han sido regulares mientras que el 20% de los que labora nos dice que el cambio es bueno, esto se da por una inadecuada administración más que nada al no contar con un personal adecuadamente especializado y debidamente capacitado, por lo que se debería de implementar nuevos cambios internos que pueda beneficiar con cumplimiento de las metas establecidas para dar un mejor servicio.

8 Organización

¿Cómo se maneja la Organización dentro del Área de Cobranzas?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Excelente	0	0
Muy buena	0	0,0
Buena	1	6,7
Regular	14	93,3
Pésimo	0	0,0
Total	15	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



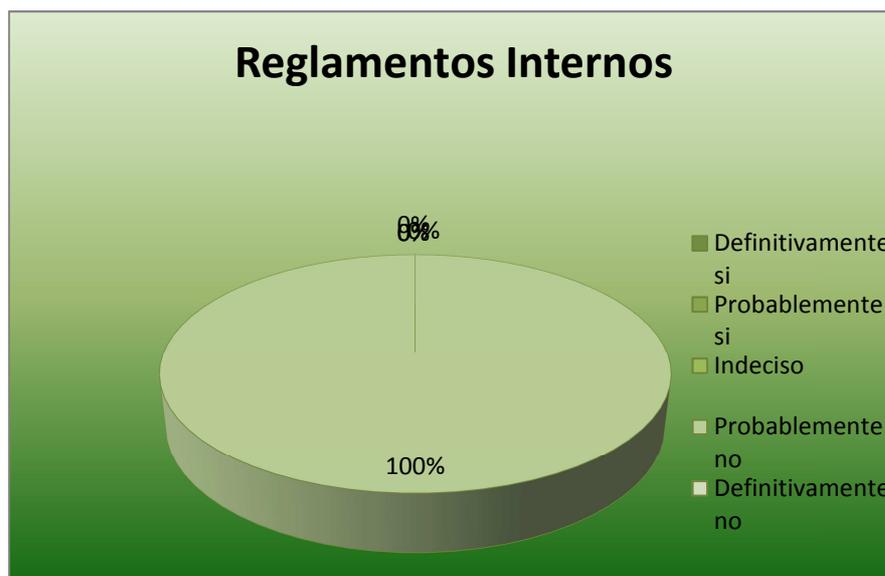
Tal como se refleja el gráfico el 93% detalla que es regular y el 7% restante que es buena, esto se debe a que existe pérdida de documentos de los clientes como por ejemplo alguna letra de cambio o demora al momento de hacer algún cobro y puesto que el sustento que tienen están en los libros y esto conlleva a un malestar por parte del cliente es por eso que debería de existir un correcto control como tener ordenado la documentación pertinente sea para cobros o para las facturas que se tiene de la mercadería que llega por parte de los proveedores se obtendría una estructura pensada y diseñada para que los recursos estén de forma ordenada.

9 Reglamentos Internos

¿Existen reglamentos internos en el almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Definitivamente si	0	0
Probablemente si	0	0
Indeciso	0	0
Probablemente no	15	100
Definitivamente no	0	0
Total	15	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



Tal como se observa, el 100% detalla que prácticamente no tienen conocimiento de algún reglamento puesto que tanto el administrador como el supervisor no han dado a conocer reglamento alguno y esto lleva a que exista ciertos conflictos entre trabajadores ya sea porque faltan a su jornada trabajo o por permisos sin tener el debido consentimiento, por lo tanto se tendría que implementar políticas que conlleven al bienestar del almacén, las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto.

10 Agencias

¿En un futuro el Almacén Carolina piensa abrir sucursales fuera de la provincia?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Definitivamente si	15	100
Probablemente si	0	0
Indeciso	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	15	100

Fuente: Datos de la encuesta realizada personal administrativo.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo.



En esta pregunta se la realizo al gerente.

Empezó dando crédito a 50 personas poco a poco empezó dándose a conocer en varias partes de la Provincia ahora cuenta con más de 1450 clientes que hacen sus compras de contado o a crédito, hoy en día el Almacén tiene una nueva sucursal en Montañita puesto que habían muchos clientes que se les hacia complicado hacer sus pagos. Viendo esto se está implementando un proyecto para entrar al mercado de la Provincia de Manabí pero para esto se deberá tomar medidas que satisfagan al cliente mediante encuestas que nos permitan reflejar el nivel económico de cada uno de los habitantes, futuros clientes del Almacén Carolina.

3.1.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Habiendo detallado en esta encuesta se puede mencionar que falta un poco de liderazgo por parte del gerente y de su administrador, existe falta de trabajo en equipo puesto que siempre hay inconformidad por parte de algunos miembros tanto en el área administrativa como el de ventas y quienes toman decisiones solo la hace una persona. Todo esto provoca desorden y un bajo nivel de productividad por lo que causa malestar y bajo rendimiento y conflictos; además cabe recalcar que no tiene mucho personal por lo que casi una persona realiza 3 actividades a la vez y eso resulta que no se llegue a ningún acuerdo mutuo.

En cuanto a las actividades en el Almacén también carecen de trabajo en equipo, pues no existe ninguna autoridad alguna. Tampoco hay orden para realizar las tareas diarias, existe un completo desorden en la oficina pues no cuentan con lugares específicos para guardar los respectivos documentos lo que genera contratiempos y malestares a sus clientes.

En cuanto al departamento de cobranzas solo hay una persona que realiza esa actividad y muchas veces por motivos de fuerza mayor sale de su oficina para realizar otros trámites y eso provoca a que exista faltante al momento de rendir cuentas por lo que debería de estar una persona comprometida con su labor y sobretodo disponer de tiempo para evitar los inconvenientes antes dichos.

De la misma manera llegaron a la conclusión de que las políticas son vitales para dar cumplimiento a los objetivos, actuar con rectitud y responsabilidad para generar compromiso, pues manifestaron que hay ciertas políticas plasmadas en papel, pero no se las cumple como debe de ser. Se pudo conocer que el personal está de acuerdo con la elaboración de un diseño organizacional, pues manifestaron que les ayudara a llevar una adecuada organización y control en las actividades pues en la actualidad les falta bastante para convertirse en los pioneros en el servicio de venta de mercaderías y electrodomésticos, ofreciendo satisfacción, conformidad y confianza en los clientes.

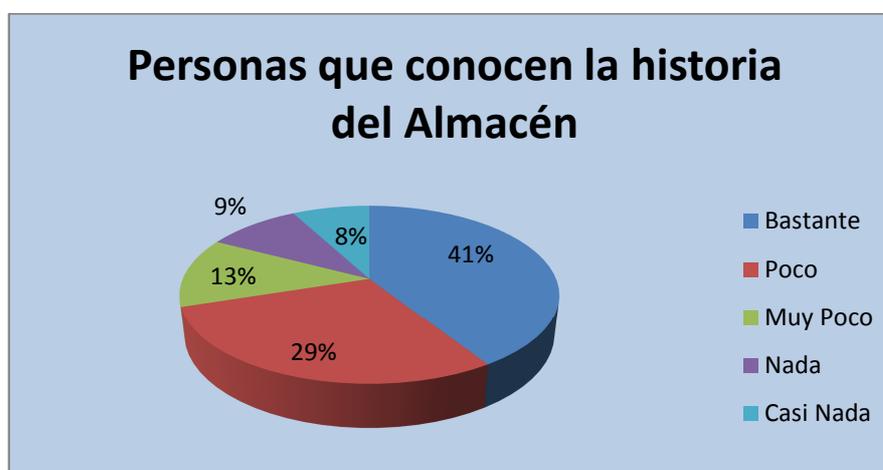
3.2 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

1 Personas que conocen la historia del Almacén

¿Qué tanto conoce Ud. Sobre la historia del Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Bastante	130	41,0
Poco	92	29,0
Muy Poco	40	12,6
Nada	30	9,5
Casi Nada	25	7,9
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



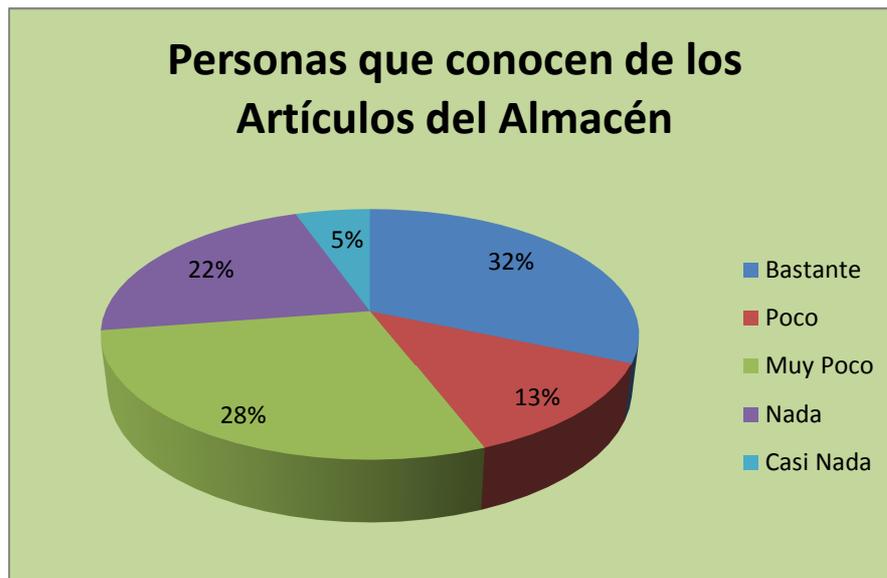
Según el resultado de la encuesta se muestra en el cuadro, que del 100%; el 41% de los clientes conoce “bastante”, el 29% de los clientes conoce “poco”, lo que nos detalla que el Almacén Carolina es conocido por el alto porcentaje de las ventas además que sus clientes mediante sus amistades han sabido recomendar por la facilidades que se les da al momento de sacar algún artículo ya sea al contado o a crédito y sobretodo que está ubicado en la capital económica de la provincia de Santa Elena, puesto que ellos han visitado el Almacén Carolina por años haciendo sus compras tanto para ellos como para sus familiares en general.

2 Personas que conocen de los Artículos del Almacén

¿Tiene conocimiento acerca de los artículos que se ofrece en el Almacén?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Bastante	100	31,5
Poco	40	12,6
Muy Poco	90	28,4
Nada	70	22,1
Casi Nada	17	5,4
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



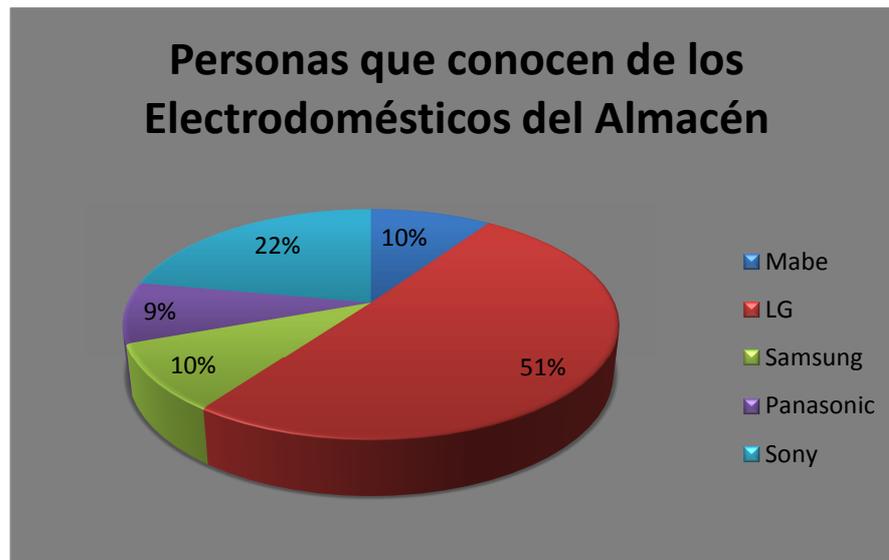
Como se puede apreciar en el gráfico el 32% de los clientes conoce “bastante”, el 28% de los clientes “muy poco” y el 22% nada, lo que demuestra que existe una debilidad con respecto a la atención a los clientes pues no se les da la debida atención y sobretodo de las especificaciones y del detalle de cada uno de los artículos como televisor, cómodas, neveras, y demás artículos que se ofrece dentro del Almacén Carolina ya que por falta de personal hace que al cliente se le atienda rápido causando un malestar por tratar de atender a otro cliente, cosa que lo que se uno hace es ahuyentar la clientela y así baje sus ventas poco a poco.

3 Personas que conocen de los Electrodomésticos del Almacén

¿Qué marca de electrodomésticos prefiere Ud. al momento de comprar?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Mabe	30	9,5
LG	160	50,5
Samsung	30	9,5
Panasonic	27	8,5
Sony	70	22,0
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Según resultados el 58% de los clientes le gusta LG y el 22% de los clientes prefiere SONY. Lo que nos muestra es que los clientes por lo general prefieren LG conocido por su variedad de productos que ofrece al mercado, ya sea el línea blanca o en audio y video aparte de la garantía que incluye además del precio que está al alcance del cliente aunque no se quedan atrás la Marca SONY también reconocida a nivel mundial, pero por ciertos inconvenientes como falla o desperfecto ya sea en algun televisor o DVD, hace que prefieran otra marca donde le ofrezcan una buena garantía y sobretodo seguridad al momento de comprar.

4 Personas que le gustaría hacer sus pagos

¿Dónde le gustaría realizar sus pagos de crédito?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Santa Elena	30	9,5
La Libertad	137	43,2
Salinas	50	15,8
San Pablo	50	15,8
Anconcito	50	15,7
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



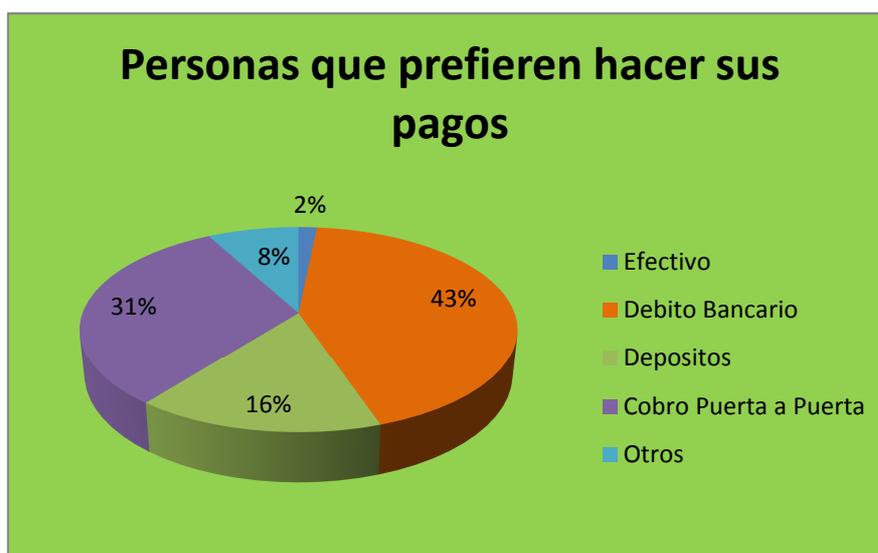
Puesto que el Cantón La Libertad como el centro de acopio y sobretodo que es la capital económica de la Provincia muchos de ellos realizan sus pagos en la matriz del Almacén Carolina puesto ya que a su vez encontraran una gran variedad de mercadería donde podrán ir comprando algún otro artículo que le guste para muchos de sus clientes por otra parte hay mas lugares que les gustaría hacer sus pagos, por lo que lo que sería necesario implementar un sistema de cobro más ágil para los demás cantones y parroquias de la Provincia de Santa Elena para así darles una mayor facilidad a los clientes del Almacén.

5 Personas que prefieren hacer sus pagos

¿Cómo le gustaría hacer los pagos cuando adquiere un artículo a crédito?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Efectivo	5	2,0
Debito Bancario	137	43,2
Depósitos	50	16,0
Cobro Puerta a Puerta	100	31,0
Otros	25	8,0
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Siempre debemos de contar con varias opciones de cobro para así darle un mayor beneficio y un gran alto rendimiento al Almacén Carolina, tal como observamos en el gráfico, el 43% de los clientes a través del debito bancario y el 31% de los clientes por el sistema cobro puerta a puerta, otra manera más para realizar sus pagos, esto nos demuestra que hay varios clientes del Almacén Carolina que le gustaría que se los visite e su hogar para así darles una mayor facilidad, ya que por motivos de trabajo o por causa mayor, no cumplen con la fecha estipulada de pago y eso hace que se atrasen en sus cuotas mensuales.

6 Facilidad para adquirir un producto

¿De qué manera se le facilitaría a usted hacer la adquisición de productos en el Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Internet	50	15,8
Call Center	0	0,0
Catálogos	110	34,7
Agente Vendedor	157	49,5
Otros	0	0,0
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



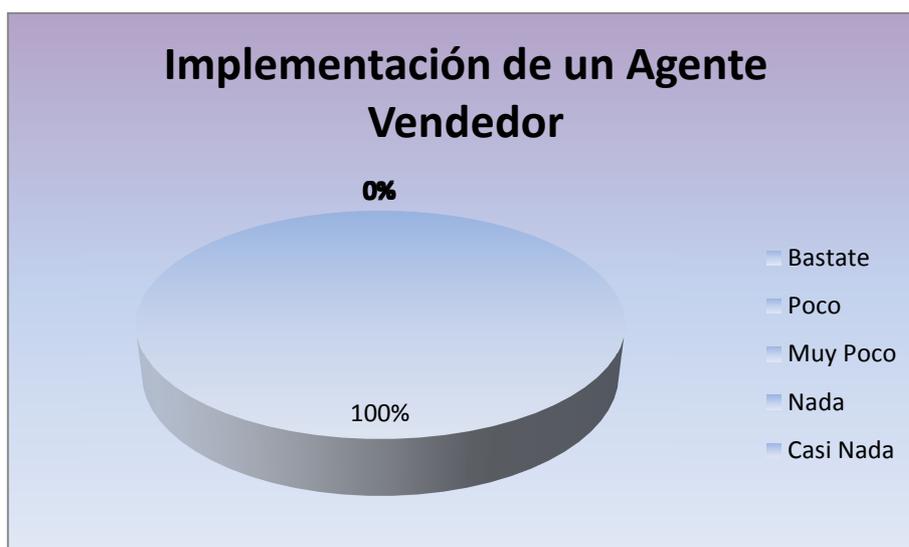
Tal como se indica en el gráfico, el 49% le gustaría hacer la adquisición de productos mediante un agente vendedor y el 35% mediante catálogos, esto nos lleva a comprender que a los clientes les gustaría ser atendido de la mejor manera así como el agente vendedor pueda mediante un catálogo especificar los modelos y precios de los artículos que se pueda ofrecer aparte de que a muchos de los usuarios les gustaría recibir un folleto mensualmente para saber de las promociones de los artículos y de los electrodomésticos que ofrece el Almacén Carolina y sobretodo de los precios que están al alcance de todo bolsillo.

7 Implementación de un Agente Vendedor

¿Le gustaría que se implementara un agente vendedor para dar una mayor facilidad con respecto a la adquisición de mercadería?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Bastante	317	100,0
Poco	0	0,0
Muy Poco	0	0,0
Nada	0	0,0
Casi Nada	0	0,0
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Como podemos observar en el gráfico el 100% de los clientes estaría de acuerdo que se implemente un agente vendedor ya que hay muchos que viven en la zona norte de la Provincia de Santa Elena y se les dificulta ir al almacén Carolina, aparte que mediante un catálogo se le puede dar a conocer de las especificaciones y características de los nuevos artículos y de las garantías de que ofrece el Almacén Carolina. Un agente de ventas necesita mostrar una serie de características que le permitan desempeñar con efectividad su tarea. Sin dudas, hace falta más que el conocimiento cabal del producto o servicio que promociona.

8 Atención: Vendedor - Clientes

¿Cómo califica al Almacén Carolina respecto a la atención al Cliente?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Excelente	0	0,0
Muy Buena	0	0,0
Buena	87	27,4
Regular	220	69,4
Mala	10	3,2
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Como podemos ver en el gráfico el 69% comentaron que es regular la atención, y el 28% que es buena. Como podemos ver los Clientes no se sienten satisfechos con el trato que se les da en el Almacén Carolina ya que cuando llega solo hay un vendedor y los mantiene un buen rato esperando hasta que se desocupa de otro cliente y esto hace que regrese mas tarde o sino otro día produciendo un malestar para ellos. La atención constituye el segundo paso del proceso técnico de la venta y procede de la curiosidad lograda en la presentación. En una buena presentación el prospecto llega a desarrollar cierto grado de atención llamada curiosidad.

9 Atención al cliente

¿Cree que es conveniente que en el Almacén existan estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente?		
Sub Dimensiones	Totales	
	F	%
Totalmente de acuerdo	317	100,0
Parcialmente de acuerdo	0	0,0
Indeciso	0	0,0
muy poco de acuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



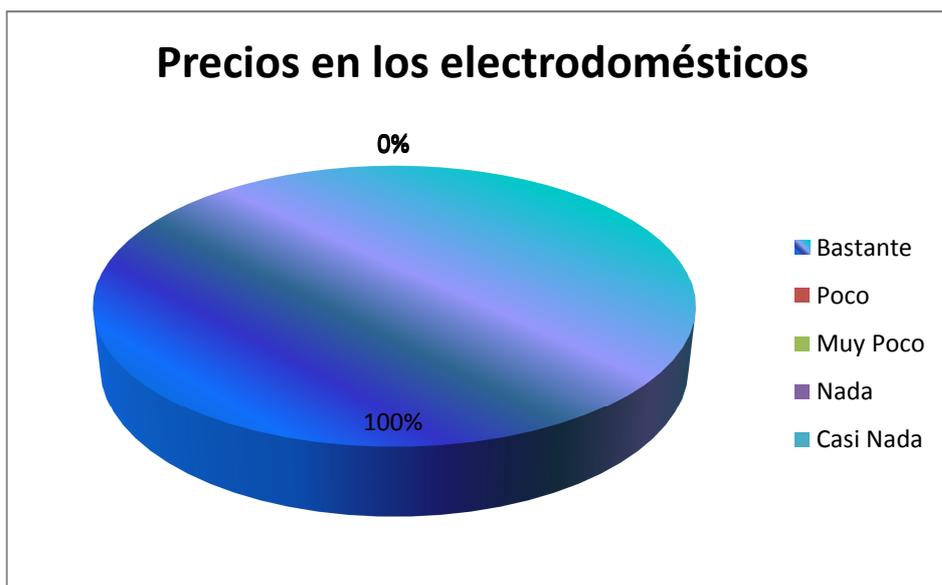
En el gráfico nos detalla que el 100% de los clientes está totalmente de acuerdo a que se implementen estrategias de mejoramiento con respecto a la atención que se les presta ya que hay un dicho que nos indica que el “cliente siempre tiene la razón” pero a la vez no, es así que mediante los estudios necesarios definiremos los parámetros indicados para poder satisfacer las necesidades de los clientes. La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real.

10 Precios en los electrodomésticos

¿Beneficiaria al cliente la exhibición de precios en los electrodomésticos del Almacén Carolina?		
Sub Dimensiones	totales	
	F	%
Bastante	317	100,0
Poco	0	0,0
Muy Poco	0	0,0
Nada	0	0,0
Casi Nada	0	0,0
total	317	100

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Como nos manifiesta en el grafico el 100% de los clientes del Almacén Carolina estaría de acuerdo en que se exhiban los precios a los electrodomésticos y de las demás mercaderías ya sea al contado o a crédito con el porcentaje de interés que se cobra y de la diferencia que hay con la competencia que tiene el Almacén Carolina para que así el cliente pueda comparar y ver que los precios son cómodos y sobretodo que están al alcance del bolsillo, esto llevaría a que tengamos más afluencia con respecto a la clientela ,más que todo beneficiara a la seguridad de lo que va a comprar y más que todo regresara por otro artículo mas.

3.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

Mediante el desarrollo de las encuestas se pudo constatar que el Almacén Carolina no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita convertirse en un Almacén con principios para su crecimiento y desempeño.

Además se pudo apreciar que los clientes se dan cuenta cual es el trato que les brindan los vendedores. Esto sirvió para desarrollar el Diseño Organizacional del Almacén y poder mejorar aspectos de organizaciones de acuerdo a parámetros establecidos de todos quienes conforman el Almacén Carolina.

También se detalla que a muchos de los clientes les beneficiaría implementar un Agente Vendedor que llegue hasta su hogar y les dé detalles de los nuevos productos que llegan al Almacén como LCD, Neveras, motos, etc.

Además del Agente vendedor se implementarían catálogos con los diferentes electrodomésticos que se venden y su respectivo costos ya que hay muchas veces que varias personas acuden al almacén y les gustaría tener diferentes precios de la mercadería que se exhibe dándole la opción de que regrese por la facilidad de pago que le damos al momento de comprar.

Otro punto muy importante de esta encuesta es que a muchos de los que adquieren sus mercaderías les gustaría que se exhiban los precios de cada uno de las mercaderías puesto que ayudaría mucho a que comparen con el de la competencia y no dudara en adquirirlo pues a diferencia de la competencia los precios son accesibles y eso llevaría a una buena acogida y produciría una ganancia.

Por lo que se estima es necesario la implementación de un Diseño Organizacional en el Almacén Carolina, para que exista una mejor gestión administrativa, que genere compromiso y tenga un direccionamiento claro hacia donde se dirigen, que ayude además a reconocer la razón de ser de la organización, plantearse nuevas metas y objetivos, crear políticas y concretar valores éticos que les permitan trabajar eficaz y eficientemente para dirigirse al éxito organizacional.

3.4 CONCLUSIONES

Se pudo observar mediante los resultados de la encuesta y entrevista que el Almacén Carolina necesita la implementación de un Diseño Organizacional donde se proyecte estrategias de cambio que sean útiles para los directivos y colaboradores y a su vez sigan pautas para una buena gestión administrativa y progreso de la institución, brindando confianza en lo clientes.

También se observó que no todos los miembros de la organización tienen sentido de pertenencia, lo cual indica que no se está aplicando liderazgo por parte de los directivos; se realizan gestiones de forma intuitiva o empírica sin el apoyo de documentación certificada que demuestre confiabilidad al momento de tomar una decisión en cuanto a inconvenientes que se presenten.

3.5 RECOMENDACIONES

Con la implementación del Diseño Organizacional en el Almacén Carolina surgirán cambios para el progreso de la misma, contando con una Misión, Visión, Estrategias, Filosofía y otros componentes que ayudaran al Almacén a diferenciarse de otras por el servicio que ofrece y por la gestión administrativa que desempeña a diario, bajo la dirección de personas con sentido de pertenencia y colaboradores dignos de ser parte de la misma.

El instrumento también servirá de apoyo para los directivos ya que se plasmaran en el directrices de cambio estratégico, para que todo se realice de forma planificada y certificada sin presentarse ningún inconveniente que dificulte el proceso administrativo y la institución se convierta en una de las pioneras el área comercial.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CAROLINA DEL CANTON LA LIBERDAT PROVINCIA DE SANTA ELENA

La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades; estas a su vez se dividen en especialización del trabajo que esta es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización

La autoridad es una base de la estructura organizacional y la cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quien reporta a quien.

Se considera que se tiene autoridad cuando se le dan derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan.

En este caso esta autoridad puede dirigir a una unidad de mando, que consiste en tener la idea de que un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quien es directamente responsable. Otra variante es la extensión del control, que es el numero de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia y eficiencia

4.1 INTRODUCCIÓN

La presente tesis describe como mejorara el Almacén Carolina con la implementación del Diseño Organizacional, así mismo este estudio revela en qué condiciones se encuentra el Almacén y cuál es el futuro que desea alcanzar.

Para una primera comprensión debemos enfocarnos en los resultados de la encuesta y entrevista, donde se pudo observar que el Almacén no cuenta con una buena administración, debido a la desorganización del entorno del trabajo, además de eso la falta de recurso humano puesto que cuenta con un solo vendedor y eso provoca un malestar al cliente por la mala atención aparte que se necesita un vendedor que valla de casa en casa a mostrar sobre los nuevos artículos que se exhiben en el Almacén, además de esto el personal no está debidamente

capacitado para cuando exista alguna emergencia por lo que se debería tomar una capacitación en la que estén preparados para alguna emergencia.

Sin embargo la hipótesis del trabajo plantea mejorar la estructura administrativa del Almacén Carolina, aplicando herramientas técnicas permitirá el mejoramiento del Almacén, nuevas estrategias de cambio, la organización tiene como misión y visión fundamental el mejoramiento total y desarrollo de los Recursos Humanos y Materiales que son los principales objetivos organizacionales.

Se analizaran aspectos por los cuales el Almacén Carolina no ha tenido por mucho tiempo una buena organización por lo que ha tenido ciertos inconvenientes con el correcto manejo de la documentación que el Almacén posee de los clientes, también se analizara sobre las políticas internas puesto que el personal no tiene ningún conocimiento y esto hace que exista ciertos conflictos dentro y fuera del almacén.

La actual investigación se desarrolla mediante la metodología de la investigación cualitativa conocido por ser un método que no prueba teorías sino mas bien genera teorías o hipótesis y la investigación cuantitativa que muestra como cuantificamos la investigación.

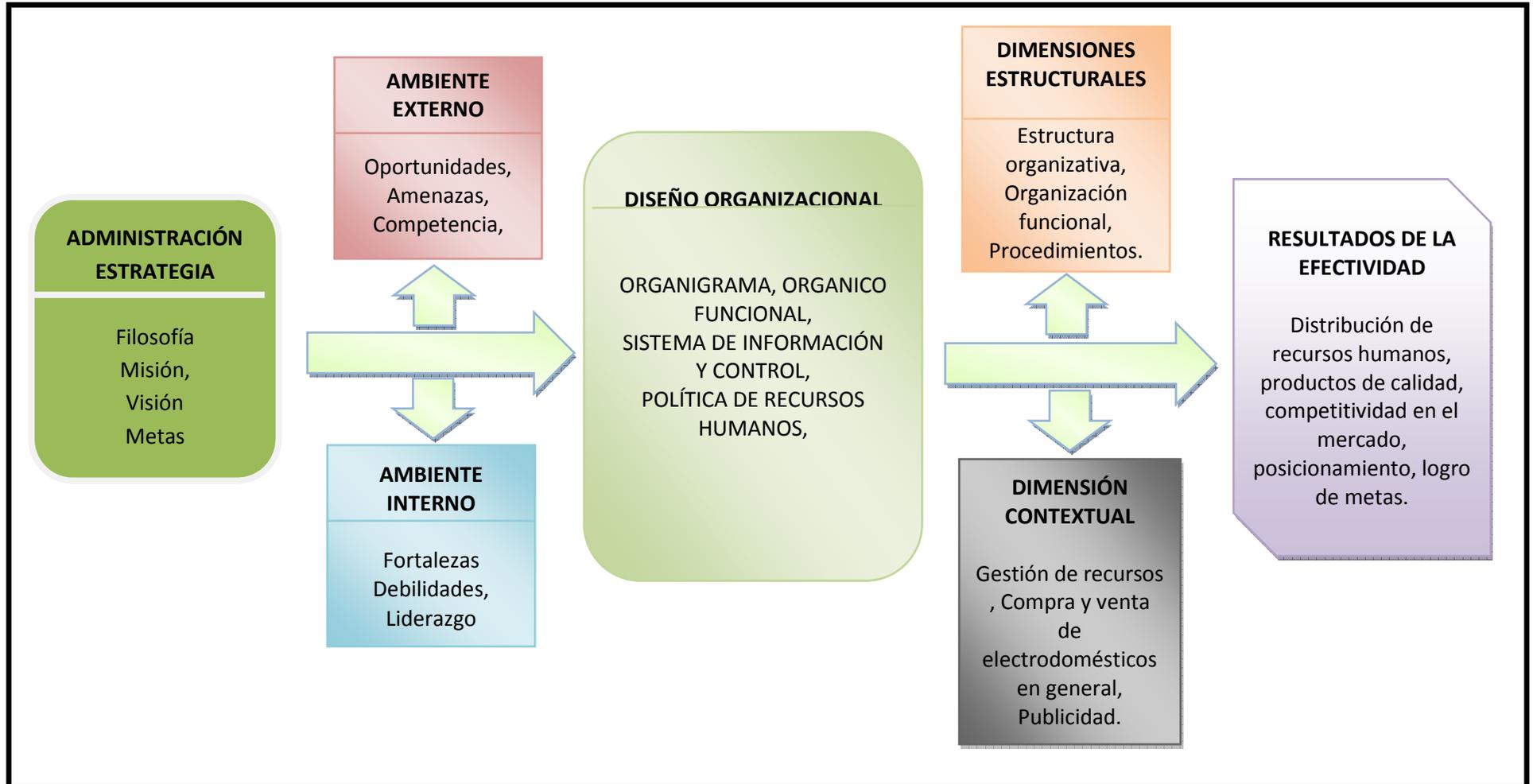
UBICACIÓN GEOGRAFICA.



Dirección: Barrio La Libertad Avenida 8va entre las calles 19 y 20

Fuente: Google Earth

DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ALMACEN CAROLINA BASADO EN EL ESQUEMA DE RICHARD DAFT



ELABORADO POR: Luis Panchana Pozo

4.2.- OBJETIVOS

Objetivo General.

Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas que permita el mejoramiento de la estructura administrativa para el Almacén Carolina.

Objetivos Específicos.

- Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Fundamentar el modelo teórico en el que se basara el diseño organizacional mediante el criterio de varios autores para el Almacén Carolina.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que puedan existir dentro de la organización.
- Emplear las estrategias metodológicas para el correcto procesamiento de los datos recopilados mediante las técnicas e instrumentos adecuados.
- Adecuar los planes de ventas de acuerdo a las demandas sociales existentes.
- Mejorar las relaciones externas e internas y potenciar la imagen de la organización.

4.3.- CONTENIDO

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la

organización. Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.

Misión

Brindar a los hogares peninsulares soluciones que faciliten el bienestar de nuestros clientes mediante los artículos que ofrece nuestra empresa.

Ofrecer un servicio de calidad a nuestros usuarios por medio de nuestros colaboradores, que supere las expectativas que exige el mercado competitivo.

Visión.

Posesionarnos como la primera opción de compra para los usuarios q busca y exigen calidad y confianza al momento de adquirir un producto.

Seguir brindando un servicio de calidad, mediante el apoyo y calidez a nuestros clientes por medio de nuestros colaboradores.

4.4. EL ANALISIS FODA

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características esenciales del negocio; las fortalezas representan acciones propias de la empresa que facilitan el logro de objetivos, las oportunidades representan situaciones que suscitan en el entorno, las debilidades son características que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos y por último las amenazas son situaciones que se dan en el medio ambiente y pueden afectar negativamente al logro de los objetivos.

4.4.1 Fortalezas y Debilidades

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

1. **Fortalezas Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es atraída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. **Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es atraída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Se puede decir que las debilidades contempla variantes como las de tener altos costos de productividad, la incompetencia para hallar los perfiles adecuados para cada puesto e, incluso, la incapacidad de hacer frente a una demanda considerable por parte de los clientes.

4.4.2 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

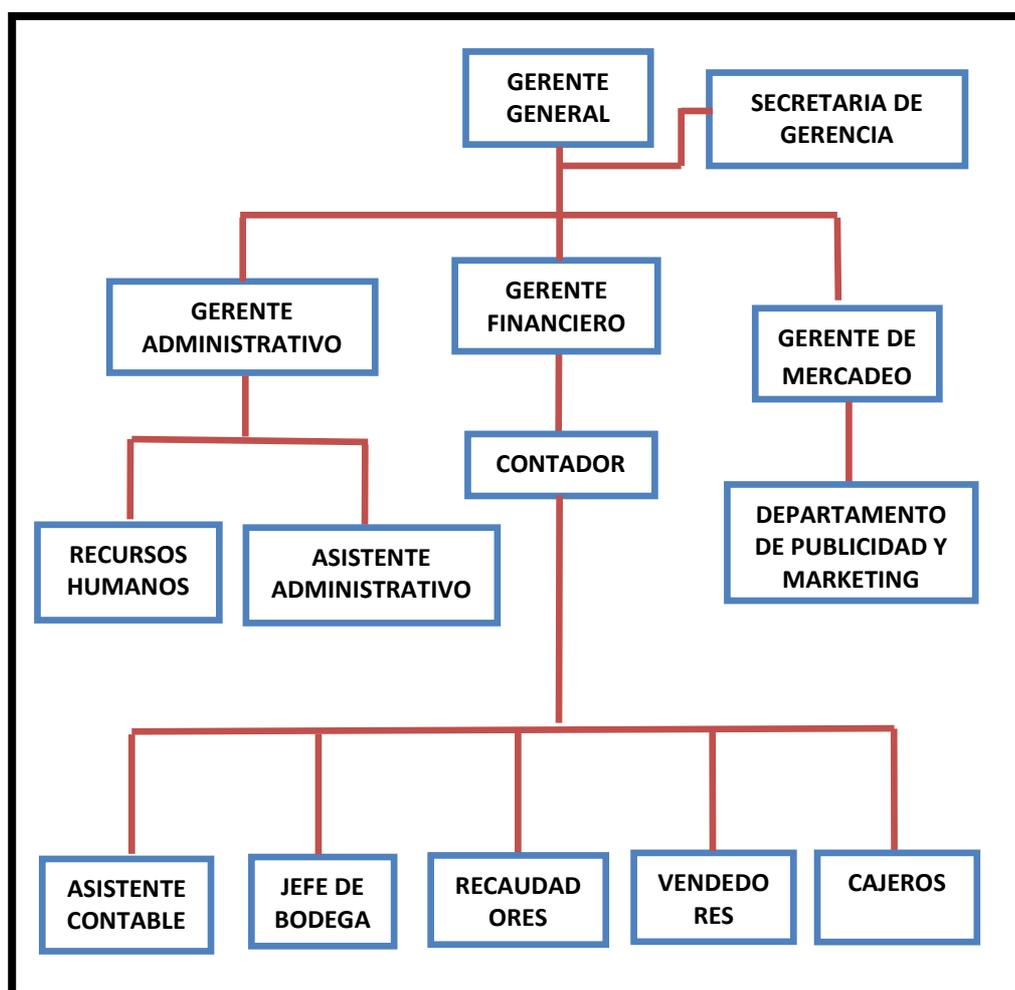
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura Organizacional del Almacén Carolina



Fuente: Diseño Organizacional de Richard Daft cap. 9.

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

4.5.1 ORGÁNICO FUNCIONAL DEL “ALMACEN CAROLINA”.

En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita, como se presenta a continuación:

GERENTE. Es la persona que vela por los intereses de la Empresa ve por el orden y el control del personal que labora en el Almacén y a su vez junto con la Propietaria toman decisiones cuando se requiere.

Aptitudes y Actitudes:

- Ser emprendedor.
- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología
- Liderazgo, con motivación para dirigir.
- Integridad moral y ética.
- Espíritu crítico.
- Con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Saber marcar prioridades.
- Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.
- Capaz de asumir responsabilidad.
- Alta capacidad en la administración de equipos.
- Gran capacidad para delegar.
- Sabe motivar al personal.
- Destaca por su perseverancia y constancia.

SECRETARIA. Persona encargada de recibir y cumplir órdenes de la propietaria para el buen funcionamiento de la empresa como: realizar los pedidos, entrega de memorándums y demás tareas que se le otorga.

Perfil del puesto

- Personalidad equilibrada y activa

- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades
- Capacidad de adaptación a los cambios
- Autoestima positiva
- Habilidades comunicativas y escucha activa.
- Capacidad de crear, innovar e implementar.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- Tacto y prudencia para manejar situaciones
- Espíritu de superación.
- Flexibilidad
- Sentido de humor.
- Resistencia física y nerviosa.
- Agudeza visual.

GERENTE ADMINISTRATIVO.- Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa, Su departamento se encarga de elaborar la información económica que precisa la Dirección General para establecer las estrategias de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO.

- Definir y elaborar el plan general de administración de la tienda acorde a los objetivos de la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual y mensual del área.
- Diseñar, desarrollar y establecer programas y acciones tendientes a lograr la total conformidad de nuestros clientes y agremiados.
- Establecer metas específicas de ventas, en coordinación con el resto de las áreas involucradas de acuerdo con las metas institucionales establecidas.
- Llevar a cabo estrategias que nos permitan optimizar nuestros recursos para poder tener los mejores precios y así satisfacer la demanda o preferencias de

compra, así como identificar puntos de ventas potenciales en el área de influencia, con el objeto de contar con información que facilite la toma de decisiones.

- Establecer programas de indicadores de satisfacción al cliente, a fin de monitorear y reorientar las estrategias, asimismo, elaborar cuadros comparativos de tickets de compra de nuestras tiendas contra la competencia.
- Diseñar políticas que nos permitan trabajar en armonía y en conjunto con todas las áreas de la organización.
- Crear una base de datos de clientes tanto actuales como de prospectos para tener datos de referencia para estudios futuros.
- Trazar los objetivos y metas a cumplir en nuestra organización utilizando armónicamente todos los componentes de esta.
- Revisar los reportes e informes relativos a las ventas y resultados de la evaluación de satisfacción del cliente.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS.- Anticipa de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo, gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización, Identifica los perfiles, Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes.

PERFIL DEL PUESTO:

- Asesorar a la Dirección en materias de Recursos Humanos.
- Dirigir y gestionar técnica y administrativamente el Subdepartamento, ejecutando los planes y programas de RR.HH. en concordancia con las metas y prioridades gubernamentales, ministeriales y del Instituto.
- Identificar, medir y minimizar, todas aquellas situaciones de riesgo que puedan afectar las Secciones o Unidades a cargo.
- Verificar la existencia de adecuados sistemas de información e implementarlos en caso que no los hubiere.
- Responsable por la rendición de fianza de fidelidad funcionaria

- Responsable por el cumplimiento de los PMG de Evaluación del Desempeño, Capacitación e Higiene y Seguridad.
- Efectuar el seguimiento de las recomendaciones y observaciones, relacionadas con el tema de su competencia, que realicen otras Jefaturas del Instituto.
- Evaluar el desempeño del personal a cargo.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO.- Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

PERFIL DEL PUESTO

Educación: requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, contabilidad o administración de recursos humanos.

Actitudes

- Experiencia: requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes a la nomina para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Habilidad manual: precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.
- Habilidades humanas: requiere de capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo.
- Habilidades conceptuales: precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.
- Relaciones del puesto: requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

- Otros conocimientos: amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.

GERENTE FINANCIERO.- Es una persona que debe buscar la excelencia de su área de responsabilidad, utilizando las estrategias tendientes a acrecentar los activos de una empresa, poniendo de manifiesto la capacidad para aprender y seguir aprendiendo, para tener éxito; producir resultados y sobre todo ganar dinero. De igual forma, el gerente debe tener una gran amplitud mental, que le va a brindar la estabilidad para actuar con objetivos frente a oportunidades y amenazas del mercado, poniendo de manifiesto la capacidad captar oportunidades de negocios, persuadir clientes y enfrentar obstáculos.

PERFIL DEL PUESTO:

- * Elaborar, en conjunto con las otras unidades que conforman la empresa, para cada ejercicio fiscal; el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la institución.
- * Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del Proceso Administrativo Financiero correspondientes a la institución, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normativa definida por la SAT.
- * Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional.
- * Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- * Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- * Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- * Informar a la Dirección Ejecutiva de los ingresos percibidos y de los gastos realizados.

CONTADOR.- Es un individuo que aplica, gestiona, interpreta y registra la contabilidad de una empresa o de una persona. Su objetivo es llevar la historia contable de la entidad, producir informes internos o para terceros y aportar información útil para la toma de decisiones financieras.

PERFIL DEL PUESTO:

ADMINISTRATIVAS:

1. Planear y organizar su trabajo hacia resultados.
2. Tomar decisiones.
3. Aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos.
4. Diseñar sistemas de información contable.
5. Ejercer y delegar autoridad.
6. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones.

INTERPERSONALES:

1. Dirigir con liderazgo.
2. Negociar.
3. Trabajar en equipo de manera disciplinada.
4. Promover el cambio y el desarrollo social.

INTELECTUALES:

1. Analizar y sintetizar información.
2. Calcular e interpretar cifras.
3. Investigar para solucionar problemas
4. Comunicarse en forma oral y escrita en español.
5. Expresarse a nivel intermedio avanzada en inglés

ASISTENTE CONTABLE.- Es la persona que realiza variadas funciones relacionadas con la contabilidad, se espera que registren con precisión las transacciones financieras que se producen en el diario transcurrir de los negocios. Ellos realizan una gran variedad de funciones, incluida la publicación de todas

estas transacciones en un libro de contabilidad de débitos y créditos. Los Auxiliares de contabilidad también pueden elaborar las cuentas por cobrar y cobrar los pagos de los clientes y hacer seguimiento a las deudas de los clientes, seguimiento de los préstamos de la empresa, gestionan las nóminas, y generar simples estados financieros.

PERFIL:

- Registro, control, análisis y conciliación de diferentes cuentas contables que conforman los estados financieros.
- Conciliación y cuadro de procesos con áreas soporte. Pago de impuestos al SRI; contribuciones a la Superintendencia de Bancos e impuestos municipales. Control del presupuesto mensual de gastos.
- Elaboración y envío de balances, anexos y estructuras a la Superintendencia de Bancos.
- Elaboración y validación de anexos de IVA, Retenciones en la Fuente y anexo transaccional simplificado. Control y manejo de la información de los accionistas.
- Control, manejo y administración de archivos activos y pasivos del departamento.
- Elaboración y validación de información para organismos de control y Auditores Externos en auditorias.

JEFE DE BODEGA.- Es la persona que debe tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma así como responsabilizarse del control de la calidad de los productos; debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos/productos a su cargo y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentra; debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones optimas de almacenamiento; debe llevar un control preciso de las entradas y salidas de los productos , de quien los recibe (proveedores) y a quien se los entrega (clientes) o área dentro la misma empresa; debe diligenciar los

formatos de entradas y salidas del almacén , verificar que estos documentos sean firmados por el responsable del recibo y/o despacho.

PERFIL:

- Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto.
- Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y externa.
- Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega.
- Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque, facturas de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.

RECAUDADOR.- Es la persona que debe controlar y hacer seguimiento adecuado del historial de cada cliente. Esto le permitirá hacer frente a cada problema que se pueda presentar dando las soluciones adecuadas que a su vez alcancen el éxito.

PERFIL:

1. Emisión de comprobantes de recaudaciones
2. Control de los ingresos percibidos diariamente
3. Emisión de Arqueo diario y entrega de los dineros recaudados a la Tesorera en forma Diaria
7. Responsable del control de los talonarios de recaudaciones.
8. Control de las deudas.
9. Contabilizaciones de los ingresos diarios.
10. Participar en labores de apoyo.

VENDEDOR. Es la carta de presentación de cualquier organización, su función principal es atraer a los minoristas, compradores, agentes de compras y clientes. Además, ellos tienen que atender las quejas y preguntas de sus clientes.

PERFIL:

Actitudes.- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos.

Compromiso: Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo.

Determinación: Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.

Entusiasmo: Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

CAJERO.- Persona que se dedica profesionalmente al control de la caja de una entidad comercial.

PERFIL:

- Realizar, controlar y confirmar operaciones realizadas con la caja para garantizar la satisfacción del cliente y balances adecuados.
- Contar y clasificar dinero de las distintas operaciones de Caja para la detección de billetes falsos y diferencias en el efectivo.

GERENTE DE MERCADEO.- Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos.

Funciones:

- Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la Empresa.
- Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto.
- Asesorar y visitar a los clientes.
- Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera.
- Preparar informes y reportes para la Gerencia general.
- Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas y de mejora, solicitadas a partir de las auditorias u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
- Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.
- Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas.
- Establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.
- Participar con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia en la definición de los precios de los productos de acuerdo con el mercado y con la rentabilidad de la compañía.
- Participar en el comité comercial, en la definición de la comercialización del producto no producido por la compañía, ya sea mediante la importación de éstos o compra en la plaza.
- Velar por la rentabilidad de los productos producidos y comercializados por la empresa.

Luego que se ha diseñado la estructura organizacional del “Almacén Carolina” y se realizo la descripción de cada uno de los cargos y su funcionalidad con el objetivo de dar a conocer sobre las necesidades que se tienen para mejorar su organización para ello nos basaremos mediante un presupuesto de todo a lo concerniente al gasto que se necesitara para implementar el Diseño Organizacional

4.6 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

CANTIDAD	RECURSOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<u>1</u>	GERENTE GENERAL	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<u>1</u>	SECRETARIA DE GERENCIA	\$ 600,00	\$ 600,00
<u>1</u>	GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<u>1</u>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 800,00	\$ 800,00
<u>1</u>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 800,00	\$ 800,00
<u>1</u>	GERENTE FINANCIERO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<u>1</u>	CONTADOR	\$ 800,00	\$ 800,00
<u>1</u>	ASISTENTE CONTABLE	\$ 500,00	\$ 500,00
<u>1</u>	JEFE DE BODEGA	\$ 500,00	\$ 500,00
<u>2</u>	VENDEDORES	\$ 500,00	\$ 1.000,00
<u>2</u>	RECAUDADORES	\$ 500,00	\$ 1.000,00
<u>1</u>	CAJEROS	\$ 500,00	\$ 500,00
<u>1</u>	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	\$ 1000,00	\$ 1000,00
<u>1</u>	DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL PRESUPUESTADO			\$ 11800,00

Presupuesto del Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

La estructura organizacional propuesta y validada por los directivos de “Almacén Carolina.” es la que se requiere para un lapso de un año.

Para la implementación del modelo y la gestión del mismo será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Valoración de cargos y presupuesto.- Considerar los aspectos de la implementación dentro de un presupuesto sobre todo en lo que se refiere a remuneraciones para los nuevos cargos. Los sueldos que se asignen deberán considerar el perfil propuesto en una valoración de cargos y la oferta salarial del mercado. Además, se debe considerar que los cargos que se contratan como fijos son las gerencias a fin de dar soporte a la Empresa, el resto de cargos se llenará de acuerdo al crecimiento de la misma, factor que debe ser siempre evaluado.

Conformación de responsables de la implantación.- Se propone la conformación de un equipo de trabajo que estará compuesto por el Gerente General como gestor principal, Gerente Administrativo, Gerente Financiero y Gerente de Mercadeo, con el fin de determinar un plan de trabajo. Para la implementación considerarán variables a ser priorizadas como Impacto en el cliente, costos, entre otros.

Análisis de personal.- Se deberán analizar los perfiles de cargo definidos versus los perfiles del personal actual de la Empresa a fin de establecer las diferencias. Si las diferencias son considerables para los cargos que ostentan, la firma deberá determinar la salida del mismo, considerando: un taller de sensibilización, plan de indemnización y acciones para la ubicación externa de ser posible.

Las personas que la Compañía considere deben permanecer dentro de la institución y tengan una diferencia no significativa, deberán ser informadas sobre los puntos de mejora de su perfil sobre todo en el aspecto conocimiento. El Jefe de Recursos Humanos deberá proponer un plan de trabajo presupuestado para la capacitación y fortalecimiento de estos perfiles.

Comunicación institucional.- Se deberá exponer al personal: los retos planteados, la estructura organizacional y sobre todo se expondrá lo que se espera de su equipo de trabajo.

Contratación de directivos de área y/o asignación de responsabilidades.- La Empresa deberá contratar a los directivos de área de acuerdo a los perfiles definidos y en caso de existir las vacantes de los cargos. El proceso de inducción para el nuevo personal de la Compañía deberá considerar la estructura organizacional y los lineamientos de la misma.

Implementación del Debito Bancario.- El Almacén Carolina dispone de varias cuentas en diversas instituciones financieras como Banco Guayaquil, Bolivariano, Pacifico y Pichincha, las mismas que se utilizaran para la implementación del Debito Bancario en los créditos otorgados a los clientes, esta modalidad se la realizara en los clientes que posean cuentas bancarias.

Apertura de Sucursales.- El Almacén Carolina cuenta con más de 1500 clientes en toda la Provincia de Santa Elena, por lo que para darles una mayor facilidad para la adquisición de mercaderías; se abrirá sucursales en las localidades de Manantial de Guangala y en la Comuna Montañita, manteniendo siempre la misma calidad en toda la mercadería que se ofrece.

Políticas Internas.- Para un mejoramiento dentro de la Organización se establecerá el siguiente reglamento autorizado por la Gerencia General en coordinación con el personal que labora dentro del Almacén.

- a) El trato a los clientes estará basado en los principios y valores del Almacén.
- b) Obtener información mensual de los resultados de los trabajos que hayan sido realizados dentro y fuera del Almacén.
- c) Acudir a todas las reuniones que dispusieran la Gerencia General.
- d) Aceptar todas las políticas institucionales disciplinadamente.

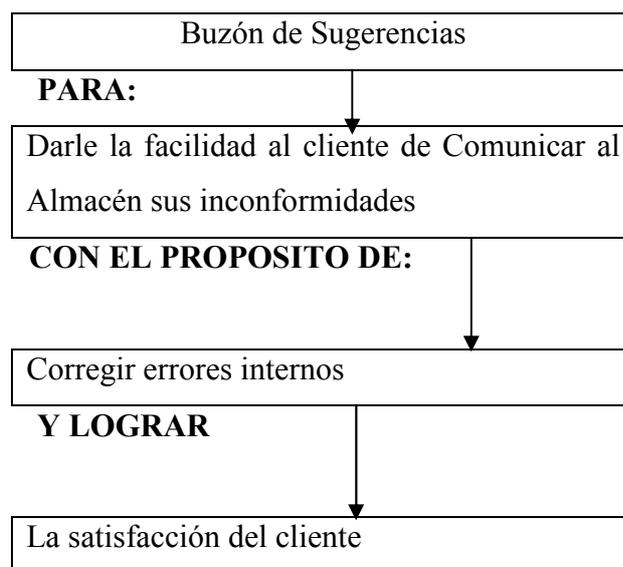
e) En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez se sancionará con una multa económica de acuerdo a lo que establezca el departamento de Recursos Humanos por primera vez, reincidente suspensión en sus labores por 8 y 15 días, en caso de no acatar la disposición será sancionado con 30 días de labores y excluido definitivamente.

f) El horario de entrada será de 8.00am, almuerzo de 12:30 pm a 13:00 pm y el horario de salida será a las 18:00 pm.

g) En caso de necesitar permiso se deberá informar por escrito al departamento de Recursos Humanos con 3 días de anticipación para su respectiva aprobación.

Manejo de Cobranzas.- El Almacén Carolina mejorara su sistema de cobranzas con la implementación de cobro mediante tarjeta de crédito, se exhibirán los precios ya sea de contado y también a crédito en cada uno de los artículos que ofrece el Almacén, también se mejorara el manejo de la documentación que por varios años ha sido un completo desorden y se instalaran cámaras de seguridad con el fin de salvaguardar la integridad, tanto de los clientes como los del Almacén.

Estrategias Metodológicas.



Estrategia Metodológica para el Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

Realización de Reuniones

PARA:

Vincularse con las actividades realizadas y por realizarse

CON EL PROPOSITO DE:

Ver el rendimiento de las áreas

Y LOGRAR

Que el personal potencie sus capacidades

Estrategia Metodológica para el Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

Eliminación de intereses

PARA:

Recuperar la cartera vencida

CON EL PROPOSITO DE:

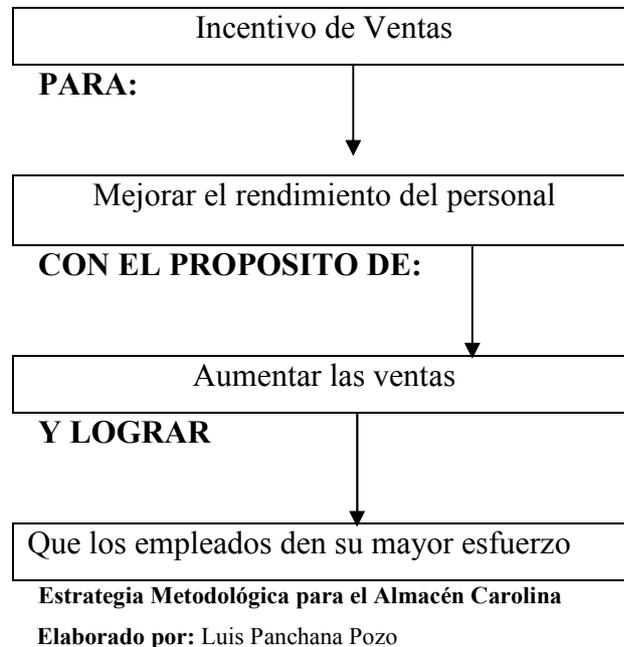
Aumentar los ingresos del Almacén

Y LOGRAR

Que se cumplan las proyecciones anuales de ganancia

Estrategia Metodológica para el Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo



Dentro de las Estrategias que se van a utilizar para el mejoramiento de la organización en el Almacén Carolina son las siguientes:

- Buzón de sugerencias para los clientes del Almacén Carolina con la finalidad de mantener la buena atención de los clientes.
- Reuniones por lo menos una vez al mes con el personal administrativo para saber del rendimiento de cada una de las aéreas y así tratar de corregir algún error dado.
- Suprimir el cobro de intereses de los clientes atrasados.
- Dar un incentivo al personal por las ventas realizadas.

Planes de Ventas.-

TIPO DEL PLAN	OBJETIVO	VARIANTE CLAVE
Plan de Venta para atraer clientes	Dar la facilidad al cliente para poder comprar	Compra de contado
Plan de Venta para la movilización de la mercadería	Facilitar el traslado de la mercadería adquirida a su lugar de destino	Traslado de la mercadería
Plan de Venta de mercadería a crédito	Ayudar al Cliente a no atrasarse en sus deudas	Pagos a tiempo
Plan de Venta de mercadería a crédito	Ayudar al cliente a adquirir un producto fácilmente	Crédito directo
Plan de Venta para motivar al cliente	Incentivar al cliente a estar al día en sus pagos	Clientes satisfechos

Plan de ventas para el Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

El Plan de Ventas es la parte del plan de Marketing es decir cuáles son los objetivos de venta y se especifica de qué forma se conseguirán de las cuales tenemos las siguientes.

- Dar la opción al cliente de adquirir un artículo a precio de contado en cuotas de 3 meses sin intereses.
- Poner a disposición un vehículo para el traslado de la mercadería hasta donde el cliente desee.
- Dar al cliente un mes de gracia por sus pagos de crédito a tiempo.
- Crédito directo a 6 meses sin intereses y sin entrada.
- Sorteo mensuales de obsequios entre los clientes que estén al día en sus pagos

Capacitación.

SEMANA	TEMATICA	Nº DE LECCIONES
1	Vocación Profesional y Ética Profesional	8
2	Relaciones Humanas	8
3	Autoestima y Liderazgo	8
4	La Cooperación y El Trabajo en Equipo	8

Cuadro de Capacitación para el Personal Administrativo del Almacén Carolina

Elaborado Por: Luis Panchana Pozo

Durante el proceso se procurara orientar al personal para encontrarle sentido a todo lo que hacen y que cada tema sea de ayuda personal.

La ética debe ser considerada como constante disciplina para la vida, pues nos obliga a realizar nuestras labores con eficiencia y a mantener una actitud de rechazo frente a todo lo que minimice nuestra dignidad. De aquí es que se dice que el hombre es un ser inexorablemente moral, pues su vida no le viene dada con dignidad y moral, sino que debe hacerla, debe construirla con moral y dignidad.

La Vocación profesional, en el cual, cada persona revisara algunos datos que le permitirán evaluar si existe una buena dosis de vocación en lo que hace en este momento y la calidad de la misma en el entorno de su vida.

Las Relaciones Humanas, que hoy en día son necesarias para sentirse bien dentro del trabajo, el hogar, la vida social y en la cual cada participante revisara y comprenderá mediante documentos, que las mismas son naturales o innatas o aprendidas.

La Cooperación y el Trabajo en Equipo, temas que ayudarán a las y los participantes a evaluar, de igual manera, lo bien que se siente colaborar con los demás y algo muy importante será que cada persona tenga claro que más que trabajar en grupo, lo más adecuado es trabajar en equipo y todo lo que logra.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Existen varios autores respecto a la Administración por procesos; sin embargo, en su contexto general manejan conceptos similares. Esto ha permitido realizar en este trabajo una aplicación de ellos en el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Almacén Carolina

Las debilidades de la sociedad podrán ser superadas con la estructura organizacional planteada, al definir claramente los procesos de gestión de: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y Mercadeo, así como la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados.

Los intereses de los involucrados y relacionados con el Almacén serán muy bien gestionados con la estructura organizacional propuesta página, además los planteamientos del Almacén se establecieron los procesos que permitirán gestionar la consecución de sus objetivos.

Un adecuado trabajo de fortalecimiento para cualquier institución es considerar en orden secuencial a: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, tomando en cuenta su propia realidad en sus distintos entornos internos y externos, realidades socio, económicas, políticas, jurídicas, y culturales

Recomendaciones

Considerar el capítulo cuatro como una hoja de ruta para la implementación y gestión del presente trabajo.

El Almacén puede continuar con sus operaciones sin contratar a los técnicos definidos en la estructura, el desarrollo del negocio generará la necesidad de cubrir esas vacantes, además es importante que el Área de Recursos Humanos y la Gerencia General realicen el análisis de carga laboral a fin de dimensionar adecuadamente el personal requerido.

El Almacén debe documentar sus políticas, normas, procesos y procedimientos y mantener la actualización de sus documentos.

Una organización no puede ser estática y la información de este trabajo deberá sujetarse a los cambios que presente el entorno en que se desarrolle el “Almacén Carolina”; es por ello que se habla de documentos institucionales “vivos” ya que son modificados de acuerdo a la realidad que están viviendo las organizaciones.

La Sociedad debe incluir dentro de sus procesos de inducción de personal a la Cadena de Valor de la Empresa, así como dar a conocer la estructura organizacional que esté vigente. Además, debe mantener una constante comunicación con sus colaboradores y lo más importante, hacerles conocedores del rol que desempeñan dentro misma y como sus acciones permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Área de Desarrollo Humano debe establecer una valoración de los cargos y una política salarial y de remuneración a fin de establecer objetividad. Además es importante que se inicie un sistema de remuneración variable.

A futuro la Empresa debe considerar el establecer indicadores de gestión empresarial a fin de evaluar objetivamente la gestión de la misma, de acuerdo a la estructura organizacional diseñada en este trabajo y que ha sido aprobada por sus directivos.

Será necesario establecer la evaluación de desempeño de los empleados en función de los objetivos de la Compañía y comunicar al personal como se va a desarrollar la evaluación de su desempeño individual.

El área de Recurso Humano debe trabajar en el fortalecimiento de los perfiles del personal, así como de gestionar la implementación de una cultura organizacional dentro de la Sociedad tomando como base el diseño de la estructura organizacional que esté vigente.

El área de Mercadeo estará al tanto de los nuevos competidores y de su naturaleza, también de los productos o servicios que ofrezcan, diferenciando los precios de las diferentes marcas que se presenten en el mercado competitivo, la publicidad que vayan a implementar será acorde a los gustos del Gerente General.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (2000). Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI.
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo.
- Amaya A. & Castillo C. (2006) Estudios de cambios en la cultura organizacional de las clínicas Federmán y Fundadores, a partir de la demografía organizacional.
- Arjonilla, S. y Medina, J. (2005) Empresa Virtual. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.
- Barón Melanie (2006) Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.
- Bertalanffy, L. (1976) Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica.

- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1985).
Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX. 3ra. ed. México: editorial nuestro tiempo.
- Braverman, H. (1980).
Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX. 3ra. ed. México: editorial nuestro tiempo.
- Castells, M. (2004)
La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cazón, J. & Tamanini, H. (2000)
Análisis de Procesos, Nota técnica, Universidad Austral, División de Investigación del IAE, Buenos Aires.
- Chiavenato Idalberto (2006)
Introducción a la teoría general de la administración “Ed. 10 ed. McGraw Hill
- Daft, R y Steers, R. (1992)
Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa.
- De Bruyne, P. (1973)
Teoría moderna de la administración de empresas. Madrid: Aguilar.
- Diaz f, & Fuertes , F (2003)
Cambio y desarrollo organizacional. In A Rodriguez (Ed) Psicología de las organizaciones. Barcelona

Ellul, J. (1960)	El siglo XX y la técnica: análisis de las conquistas y peligros de la técnica de nuestro tiempo. Barcelona
Engdahl, R. (2005)	Organization Evolution: The Natural Change Model for Organizational Structure in Changing Times. Organization Development Journal
García Oscar (2007)	La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Pensamiento & Gestión Universidad del Norte. No. 22.
Richard Daft (2011)	Teoría y Diseño Organizacional.
Anahi Gallardo Velasquez (1999)	El Diseño Organizacional y la Organización que aprende.
Henry Marin Marin (2009)	Paradigmas y Modelos de Diseño Organizacional para los Procesos de Cambio.
Richard Beckhard (2000)	Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos.
Warren G. Bennis (2000)	Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas

PAGINAS WEB

[http://www.Metodologia%20IDEF%20 Resumen Metodología IDEF0](http://www.Metodologia%20IDEF%20Resumen%20Metodologia%20IDEF0)

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.wikipedia.com/>

[http:// www.mailxmail.com/](http://www.mailxmail.com/)

<http://www.monografias.com/>

SOXLEY AND



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Encuesta dirigida a Clientes del Almacén Carolina.

OBJETIVO: Recopilar información en función del instrumento de investigación que permita el diagnóstico para la elaboración del Diseño Organizacional para el Almacén Carolina del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

1.- ¿Qué tanto conoce Ud. sobre la historia del Almacén Carolina?

Bastante Poco

Muy Poco Nada

Casi nada

2.- ¿Tiene conocimiento acerca de los Artículos que ofrece el Almacén Carolina?

Bastante Poco

Muy Poco Nada

Casi nada

3.- ¿Qué marcas de electrodomésticos prefiere usted al momento de comprar?

Mabe LG

Samsung Panasonic

OTROS -----

4.- ¿Dónde le gustaría realizar sus pagos de crédito?

Santa Elena La Libertad

Anconcito Salinas

San Pablo

5.- ¿Cómo le gustaría hacer los pagos cuando adquiere un artículo a crédito?

Efectivo Debito Bancario

Depósitos Cobro puerta a puerta

Otros -----

6.- ¿De qué manera se le facilitaría a usted hacer la adquisición de productos en el Almacén Carolina?

Internet Call Center

Catálogos Agente Vendedor

Otros -----

7.- ¿Le gustaría que se implementara un agente vendedor para dar una mayor facilidad con respecto a la adquisición de mercadería?

Bastante Poco

Muy Poco Nada

Casi nada

8.- ¿Cómo califica al Almacén Carolina respecto a la atención al cliente?

Excelente Muy buena

Buena Regular

Pésima

9.- ¿Cree que es conveniente que en el almacén Carolina existan estrategias para mejoramiento de la atención al cliente?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo

Indeciso Muy poco de acuerdo

En desacuerdo

10.- ¿Beneficiaria al cliente la exhibición de precios en los electrodomésticos del Almacén Carolina?

Bastante Poco

Muy Poco Nada

Casi nada



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Entrevista dirigida a: Personal Administrativo del Almacén Carolina.

Estimados Señores:

Soy Egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Estoy llevando a cabo una investigación relacionado al Almacén Carolina. ¿Sería usted tan amable de concederme unos cuantos minutos para responder algunas preguntas?

¡Gracias! por su valioso tiempo.

1. ¿Cree Ud. Que la Reestructuración Organizacional ayuda a mejorar la gestión administrativa?

Cree totalmente

Cree parcialmente

Indeciso

Cree muy poco

No cree

Explique

2. ¿Considera necesario para el buen funcionamiento del Almacén Carolina disponer de una buena reestructuración?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

Neutral En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

3. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa del gerente para el mejoramiento del Almacén Carolina?

Muy Buena Buena

Regular Pésima

Explique

4. ¿Existen en el Almacén Carolina un Plan de Ventas para afrontar situaciones inesperadas?

Definitivamente si Probablemente si

Indeciso Probablemente no

Definitivamente no

Explique

5. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la reestructuración del Almacén Carolina?

Siempre Algunas veces

De vez en cuando Pocas veces

Nunca

Explique

6. ¿Existen fortalezas dentro del Almacén? ¿Cuáles?

Recurso Humano Presupuesto

Recurso material Otras

Explique

7. ¿Cómo ha evolucionado los cambios de progreso en el Almacén Carolina?

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy Buenos	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Pésimos	<input type="checkbox"/>		

Explique

8. ¿Cómo se maneja la Organización dentro del Área de Cobranzas?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>		

Explique

9. ¿Existen reglamentos internos en el Almacén Carolina?

Definitivamente si Probablemente si

Indeciso Probablemente no

Definitivamente no

Explique

10. ¿En un futuro el Almacén Carolina piensa abrir sucursales en otras provincias?

Definitivamente si Probablemente si

Indeciso Probablemente no

Definitivamente no

Explique

PLAN DE ACCION

Plan de Acción			
Problema Principal: Escasez de un Diseño Organizacional para el Almacén Carolina			
Fin del Proyecto: Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas		Indicadores: Realización de encuestas a Clientes	
Propósito del Proyecto: Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas que permita el mejoramiento de la estructura administrativas para el Almacén Carolina		Indicador: Reestructuración Interna del Almacén Carolina	
Coordinador del Proyecto:			
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Analizar y Diagnosticar la situación actual de la empresa	- Observación Directa al Almacén Carolina	- Realización de Reuniones para Vincularse con las actividades realizadas y por realizarse	1.1 Reuniones Mensuales
Fundamentar el modelo teórico en el que se basará el Diseño Organizacional mediante el criterio de varios autores para el Almacén Carolina	- Criterios de varios autores de Diseño Organizacional	- Aplicación práctica y teórica de varios conceptos de Diseño Organizacional	2.1 Implementación de un Diseño Organizacional para el Almacén Carolina
Detectar los puntos fuertes y débiles que puedan existir dentro de la organización	- Análisis FODA	- Buzón de Sugerencias para Darle la facilidad al cliente de Comunicar al Almacén sus inconformidades	3.1 Ubicar un Buzón de Sugerencias para ser utilizado por los clientes del Almacén Carolina
Emplear estrategias metodológicas para el correcto procesamiento de los datos recopilados mediante las técnicas e instrumentos adecuados	- Buzón de Sugerencias - Realización de Reuniones - Eliminación de intereses - Incentivo de Ventas	- Realizar reuniones para la evaluación del cumplimiento de los objetivos. - Recuperación de Cartera vencida de clientes atrasados	4.1 Alcance de los objetivos.
			4.2 Cumplimiento de las proyecciones de venta anualmente
Adecuar los planes de venta de acuerdo a las demandas sociales existentes	- Encuesta a los Clientes del Almacén Carolina	- Dar la facilidad al cliente para poder comprar - Ayudar al cliente a adquirir un producto fácilmente	5.1 Especificar la información que se necesita
			5.2 Establecer el tamaño de la muestra
			5.3 Realizar el cuestionario
			5.4 Establecer el equipo de trabajo para la recopilación de datos
			5.5 Definir el presupuesto del estudio
Mejorar las relaciones externas e internas y potenciar la imagen de la organización	- Entrevista al personal que labora en el Almacén Carolina	- Incentivo de Ventas para Mejorar el rendimiento del personal	6.1 Elaborar el cuestionario
			6.2 Realizar las entrevistas a todos los empleados del Almacén Carolina

Plan de Acción del Almacén Carolina

Elaborado por: Luis Panchana Pozo

FOTOS



Exteriores del Almacén Carolina



Entrevista a la Srta. Jennifer Pozo



Productos que ofrece el Almacén Carolina



Productos que ofrece el Almacén Carolina



Exteriores del Almacén Carolina



Entrevista a la Srta. Juliana Pozo



Productos que ofrece el Almacén Carolina



Productos que ofrece el Almacén Carolina





Entrevista Realizada a la Srta. Juliana Pozo



Encuesta realizada al Sr. Gregorio Carló de la Parroquia Anconcito

GLOSARIO

ANALISIS.- Descomposición de un todo en sus partes para su estudio.

ANALISIS DE CONTENIDO.- Técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas.

ANALISIS FODA.- Técnica que permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de una organización, así como aquellos que representan problemas; es decir Fortalezas y Debilidades; Amenazas y Oportunidades.

CLASIFICACION.- Distribución de los datos en grupos según su tipo: cualitativos y cuantitativos.

CONTROL DE VARIABLES.- Eliminación de afectos extraños o no deseados en un experimento.

CUESTIONARIO.- Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito.

DEDUCCION.- Razonamiento que va de lo general a lo particular o específico.

DIMENSION.- Aspecto integrante o componente de una variable.

DISEÑO ORGANIZACIONAL.- Es una organización plana, generalmente con dos o tres niveles verticales, amplitud de control, un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo en el que recae la autoridad para la toma de decisiones.

DOCUMENTO.- Soporte material de una información que constituye una fuente de consulta.

ENCUESTA.- Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario).

ESCALA.- Distribución progresiva de distintos valores o medidas.

ESCALA DE LICKERT.- Tipo de escala que mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

ENTREVISTA.- Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

HIPOTESIS DE INVESTIGACION.- Enunciado tentativo donde se establece la posible relación entre dos o mas variables.

INDICADOR.- Sub-dimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medida.

INDUCCION.- Razonamiento que parte de lo específico a lo general.

METODO.- Procedimiento general que se adopta para el logro de un objetivo. Forma o manera de abordar un problema de investigación.

METODOLOGIA.- Término que posee distintas acepciones.

- Estudio o tratado de método.
- Conjunto de métodos empleados.
- Serie de técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados en una investigación.
Esta última acepción es la adoptada en esta guía.

MUESTREO.- Técnica o procedimiento empleado para seleccionar una muestra.

PLAN DE ACCION.- Instrumentos empleados por la alta gerencia para programar y contralar la ejecución anual de las actividades.

TABULACION.- Presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas.

ABREVIATURAS

Ab. Abogado

Art. Artículo

CAE. Carrera de Administración de Empresas

Cap. Capítulo

DO. Diseño Organizacional

Econ. Economista

Etc. Etcétera

FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IESS. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Lic. Licenciado

Msc. Master of Science

RRHH. Recursos Humanos

SRI. Servicio de Rentas Internas

Sr. Señor

Srta. Señorita

USD. United States Dollars.

UPSE. Universidad Estatal Península de Santa Elena

FIRMAS DE ASISTENCIA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTROL DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Fecha: 8 de Octubre del 2012

Hora: 16:00

N°	NOMBRE	N° CEDULA	FIRMA
1	YULIANA DE JESUS POZO MENDEZ	092850777-1	<i>Yuliana De Jesus Pozo M</i>
2	VICTOR BOLIVAR POZO TOMALA	090905415-7	<i>Victor Pozo</i>
3	JENNIFER JOHANNA POZO MENDEZ	092448152-6	<i>Jennifer P</i>
4	MELESIO ROLANDO POZO TOMALA	091519671-1	<i>Rolando Pozo</i>
5	FREDDY DANIEL POZO TOMALA	092254312-4	<i>Freddy P</i>
6	ANDREA POZO TOMALA	090880713-4	<i>Andrea Pozo</i>
7	ALVARO BOLIVAR POZO CORREA	092675852-5	<i>Alvaro P</i>
8	LUIS ANDRES PANCHANA POZO	092258891-8	<i>Luis Panchana P</i>
9	CINDY ZULEMA ALAVA LOOR	131289821-4	<i>Cindy Alava</i>
10	FELIPE YAGUAL GONZALEZ	090638199-1	<i>Felipe Yagual</i>
11	SIMON SILVESTRE ORRALA	090734523-5	<i>Simon Silvestre</i>
12	JOFFRE JAIRO SILVESTRE SUAREZ	092823375-8	<i>Jairo Silvestre</i>
13	JHONATHAN JAIME LAINEZ GABINO	092668398-8	<i>Jh. Lainez</i>
14	ALEXANDRA KARINA BRITO NARANJO	091765785-0	<i>Karina Brito</i>
15	KAREN LISSETTE LIRIANO BRITO	245002767-3	<i>Karen Brito</i>



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTROL DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO

Fecha: 15 de Octubre del 2012

Hora: 14:00

Nº	NOMBRE	Nº CEDULA	FIRMA
1	YULIANA DE JESUS POZO MENDEZ	092850777-1	<i>Yuliana De Jesus Pozo Mendez</i>
2	VICTOR BOLIVAR POZO TOMALA	090905415-7	<i>Victor Pozo</i>
3	JENNIFER JOHANNA POZO MENDEZ	092448152-6	<i>Jennifer P.</i>
4	MELESIO ROLANDO POZO TOMALA	091519671-1	<i>Rolando Pozo</i>
5	FREDDY DANIEL POZO TOMALA	092254312-4	<i>Freddy PT</i>
6	ANDREA POZO TOMALA	090880713-4	<i>Andrea Pozo T</i>
7	ALVARO BOLIVAR POZO CORREA	092675852-5	<i>Alvaro P.C.</i>
8	LUIS ANDRES PANCHANA POZO	092258891-8	<i>Luis Panchana Pozo</i>
9	CINDY ZULEMA ALAVA LOOR	131289821-4	<i>Cindy Lissette</i>
10	FELIPE YAGUAL GONZALEZ	090638199-1	<i>Felipe Yagual</i>
11	SIMON SILVESTRE ORRALA	090734523-5	<i>Simon Silvestre</i>
12	JOFFRE JAIRO SILVESTRE SUAREZ	092823375-8	<i>Jairo Silvestre</i>
13	JHONATHAN JAIME LAINEZ GABINO	092668398-8	<i>Jhonathan</i>
14	ALEXANDRA KARINA BRITO NARANJO	091765785-0	<i>Karina Brito</i>
15	KAREN LISSETTE LIRIANO BRITO	245002767-3	<i>Karen Liriano</i>



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTROL DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Fecha: 22 de Octubre del 2012

Hora: 16:00

Nº	NOMBRE	Nº CEDULA	FIRMA
1	YULIANA DE JESUS POZO MENDEZ	092850777-1	<i>Yuliana Pozo</i>
2	VICTOR BOLIVAR POZO TOMALA	090905415-7	<i>Victor Pozo</i>
3	JENNIFER JOHANNA POZO MENDEZ	092448152-6	<i>Jennifer Pozo</i>
4	MELESIO ROLANDO POZO TOMALA	091519671-1	<i>Rolando Pozo</i>
5	FREDDY DANIEL POZO TOMALA	092254312-4	<i>Freddy PT</i>
6	ANDREA POZO TOMALA	090880713-4	<i>Andrea Pozo</i>
7	ALVARO BOLIVAR POZO CORREA	092675852-5	<i>Alvaro PC</i>
8	LUIS ANDRES PANCHANA POZO	092258891-8	<i>Luis Panchana Pozo</i>
9	CINDY ZULEMA ALAVA LOOR	131289821-4	<i>Cindy Zulema</i>
10	FELIPE YAGUAL GONZALEZ	090638199-1	<i>Felipe Yagual</i>
11	SIMON SILVESTRE ORRALA	090734523-5	<i>Simon Silvestre</i>
12	JOFFRE JAIRO SILVESTRE SUAREZ	092823375-8	<i>Joffre Silvestre</i>
13	JHONATHAN JAIME LAINEZ GABINO	092668398-8	<i>Jhonathan</i>
14	ALEXANDRA KARINA BRITO NARANJO	091765785-0	<i>Karina Brito</i>
15	KAREN LISSETTE LIRIANO BRITO	245002767-3	<i>Karen Liriano</i>



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONTROL DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Fecha: 29 de Octubre del 2012

Hora: 16:00

Nº	NOMBRE	Nº CEDULA	FIRMA
1	YULIANA DE JESUS POZO MENDEZ	092850777-1	<i>Yuliana De Jesus</i>
2	VICTOR BOLIVAR POZO TOMALA	090905415-7	<i>Victor Pozo</i>
3	JENNIFER JOHANNA POZO MENDEZ	092448152-6	<i>Jennifer P</i>
4	MELESIO ROLANDO POZO TOMALA	091519671-1	<i>Rolando Pozo</i>
5	FREDDY DANIEL POZO TOMALA	092254312-4	<i>Freddy PT</i>
6	ANDREA POZO TOMALA	090880713-4	<i>Andrea Pozo</i>
7	ALVARO BOLIVAR POZO CORREA	092675852-5	<i>Alvaro P</i>
8	LUIS ANDRES PANCHANA POZO	092258891-8	<i>Luis Panchana</i>
9	CINDY ZULEMA ALAVA LOOR	131289821-4	<i>Cindy Alava</i>
10	FELIPE YAGUAL GONZALEZ	090638199-1	<i>Felipe Yagual</i>
11	SIMON SILVESTRE ORRALA	090734523-5	<i>Simon Silvestre</i>
12	JOFFRE JAIRO SILVESTRE SUAREZ	092823375-8	<i>Jairo Silvestre</i>
13	JHONATHAN JAIME LAINEZ GABINO	092668398-8	<i>Jhonathan</i>
14	ALEXANDRA KARINA BRITO NARANJO	091765785-0	<i>Karina Brito</i>
15	KAREN LISSETTE LIRIANO BRITO	245002767-3	<i>Karen Liriano</i>



ALMACEN "CAROLINA"

GERENTA: POZO MENDEZ JULIANA DE JESUS
RUC: 0928507771001

DIRECCION: LA LIBERTAD BARRIO LIBERTAD AV8VA SECTOR 12 E/C 19 Y 20
TELEFONO: 042782428-093086024-085251568

La libertad, 15 de septiembre del 2012

Sra. Ingeniera:

Mercedes Freire Rendón

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

En su despacho:

Yo, **Juliana de Jesús Pozo Méndez**, con CI: **0928507771**, Propietaria del "Almacén Carolina", autorizo al Señor **Luis Andrés Panchana Pozo** con CI: **0922588918**, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a ejecutar su plan de tesis con el tema: "**Diseño Organizacional para el Almacén Carolina del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena**", previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Por lo expuesto, solicito a usted se le dé el debido trámite a este documento.

Atentamente:

Almacén "Carolina"
BARRIO LIBERTAD

Juliana de Jesús Méndez
Juliana de Jesús Méndez

RUC: 0928507771001