



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Macías Bravo Kiara Zulay

LIBERTAD – ECUADOR

NOVIEMBRE 2019



DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

AUTOR: KIARA MACÍAS BRAVO

TUTOR: ING. MANUEL SERRANO LUYO, MSc.

RESUMEN

En presente trabajo analiza la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company, la cual se dedica a la producción y comercialización de agua embotellada en la provincia de Santa Elena. El objetivo de la presente investigación es evaluar el diseño organizacional y la gestión administrativa que actualmente tiene la organización, el análisis brindará información acerca de las variables y determinará la forma en que un diseño organizacional ineficiente puede afectar el desempeño administrativo. Para este estudio se aplicó la investigación documental, descriptiva y de campo, las cuales permitieron conocer las insolvencias existentes en los procesos administrativo para así definir los factores que deben ser reforzados con la finalidad de fortalecer la imagen corporativa.

Palabras Claves: Diseño organizacional, gestión administrativa, Empresas, Fortalecimiento.



ORGANIZATIONAL DESIGN TO STRENGTHEN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTON SANTA ELENA, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.

AUTHOR: KIARA MACÍAS BRAVO

TUTOR: ING. MANUEL SERRANO LUYO, MSc.

ABSTRACT

This paper analyzes the administrative management of the American Beverage Company, which is dedicated to the production and marketing of bottled water in the province of Santa Elena. The objective of this research is to evaluate the organizational design and administrative management that the organization currently has, the analysis will provide information about the variables and determine the way in which an inefficient organizational design can affect administrative performance. For this study, documentary, descriptive and field research was applied, which allowed to know the insolvencies existing in the administrative processes in order to define the factors that should be reinforced in order to strengthen the corporate image.

Keywords: Organizational design, administrative management, Companies, Strengthening.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**” Elaborado por **Kiara Zulay Macías Bravo** egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Manuel Serrano Luyo, Msc.
PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”** Elaborado por **Kiara Zulay Macías Bravo** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales. Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas**, carrera de **Administración de Empresas**, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Kiara Zulay Macías Bravo

AUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DEDICATORIA

El crecimiento personal es sin duda una de las más grandes experiencias que puede tener el ser humano, alcanzar metas y cumplir objetivos permite experimentar sentimientos de todo tipo, pero estos logros son importantes cuando se comparten por ello dedico este trabajo:

A mis padres; quienes me brindaron su apoyo e hicieron todo lo que tuvo en sus manos para labrarme un futuro mejor.

A mis hermanos; quienes en mayor o menor medida me han brindado apoyo, escuchado y, sobre todo me impulsaron justo cuando llegue a creer que seguir era un camino muy difícil como para ser recorrido.

A mis amigos; con quienes hemos sido cómplices, compañeros, pero, sobre todo, compartimos dolores, frustraciones, temores, miedos y al final del día los tres hemos conseguido mantenernos juntos y cumplir con esta meta que nos unió.

A todas las personas; que guardan un espacio en mi mente y que a lo largo de este proceso contribuyeron a que no solo sea mejor profesional, si no que me desarrollara como ser humano.

Finalmente me dedico este trabajo a mí; porque en este trayecto aprendí que soy más de lo que puedo dar y porque de alguna forma u otra valore el esfuerzo que todos me dedicaron.

Kiara Zulay Macías Bravo

AGRADECIMIENTO

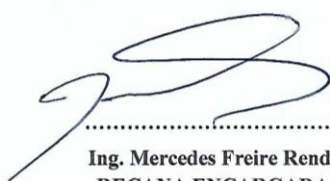
Este proyecto es el resultado conjunto de todas las personas que de forma indirecta o directa se relacionado con él, por ello agradezco profundamente a mi tutor, Ing. Manuel Serrano por la guía otorgada en la elaboración de este trabajo a mis amigos Tito Jara, Geomayra Lindao y a mi persona quienes a lo largo de este trayecto han puesto en prueba sus capacidades y conocimientos.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Kiara Zulay Macías Bravo

TRIBUNAL DE GRADO

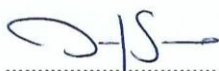
TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
DECANA ENCARGADA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
DECANA ENCARGADA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Ing. Manuel Serrano Luyo, Msc
DOCENTE TUTOR



.....
Ing. Carola Alejandro Lindao, Msc
DOCENTE ESPECIALISTA



.....
Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL

ÍNDICE

RESUMEN	II
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	IV
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
TRIBUNAL DE GRADO	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1. Revisión de la literatura.	12
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos.	16
1.2.1. Variable Independiente: Diseño organizacional:	16
1.2.2. Variable Dependiente: Gestión administrativa:	26
1.3. Fundamentos sociales y legales.	35
1.3.1. Fundamento legal.	35
1.3.2. Fundamento Social.....	38
CAPÍTULO II	40
MATERIALES Y MÉTODOS	40

2.1.	Enfoque de investigación	40
2.2.	Tipo de Investigación	40
2.2.1.	Investigación Descriptiva	40
2.2.2.	Investigación Documental.....	40
2.2.3.	Investigación de Campo	41
2.3.	Métodos de la investigación.....	41
2.3.1.	Método Inductivo	41
2.3.2.	Método Deductivo.....	42
2.3.3.	Método Analítico-Sintético.....	42
2.4.	Técnicas de Recolección de Datos	42
2.4.1.	Técnica de Observación	43
2.4.2.	Técnica de Entrevista	43
2.5.	Población.....	43
2.6.	Diseño de recolección de datos	44
2.6.1.	Observación.....	44
2.6.2.	Entrevista.....	44
2.7.	Materiales.....	45
	CAPÍTULO III.....	46
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
3.1.	Análisis de datos.	46

3.1.1. Análisis de la observación.....	46
3.1.2. Análisis de la entrevista.	48
3.1.2.1.Entrevista al Gerente	48
3.1.2.2.Análisis entrevista a empleados	53
3.2. Limitaciones.....	64
3.3. Resultados	64
3.3.1. Discusión de los resultados	64
3.4. Propuesta.....	65
3.4.1. Introducción	65
3.4.2. Justificación.....	66
3.4.3. Objetivos de la propuesta	67
3.4.4. Objetivo General	67
3.4.5. Objetivos Específicos.....	67
3.4.6. Esquema de la propuesta.....	68
3.4.7. Desarrollo de la propuesta.....	69
3.4.7.1. Matriz FODA	69
3.4.8. Administración Estratégica	70
3.4.8.1. Misión	70
3.4.8.2. Visión	70
3.4.8.3. Valores	70

3.4.8.4. Valores corporativos:	71
3.4.9. Objetivos empresariales	72
3.4.9.1. Objetivo general:	72
3.4.9.2. Objetivos específicos:	72
3.4.9.3. Metas:	72
3.4.10. Proyección de estructura organizacional.....	73
3.4.10.1. Organigrama:	73
3.4.11. Manuales de funciones:.....	78
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
Bibliografía	108
ANEXOS	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de la propuesta.....	68
Ilustración 2: Organigrama Propuesto	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	44
Tabla 2: Matriz FODA	69
Tabla 3: Manual de funciones Gerente	78
Tabla 4: Manual de funciones Jefe Financiero	81
Tabla 5: Manual de funciones Gestión de Calidad	83
Tabla 6: Manual de funciones jefe de comercialización	85
Tabla 7: Manual de funciones Jefe de producción.....	87
Tabla 8: Manual de funciones Contador	89
Tabla 9: Manual de funciones Ventas	91
Tabla 10: Manual de funciones Marketing	93
Tabla 11: Manual de funciones Logística y despacho	95
Tabla 12: Manual de funciones Talento Humano	97
Tabla 13: Manual de funciones Administrador.....	99
Tabla 14: Supervisor General.....	101
Tabla 15: Manual de funciones supervisor de operaciones	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Operacionalización de las variables	114
Anexo 2: Guía de Entrevista	118
Anexo 3: Ficha de Observación	120
Anexo 4: Fotos	122
Anexo 5: Oficio Tutor	123
Anexo 6: Oficio Especialista	124
Anexo 7: Validación de Instrumentos	125
Anexo 8: Certificado Anti plagio	127
Anexo 9: Certificado de revisión y redacción ortografía.	128
Anexo 10: Carta Aval	129

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es altamente dinámico y competitivo, la llegada del internet, las nuevas herramientas informáticas y el acceso a la tecnología han producido un entorno altamente cambiante; este desarrollo acelerado ha tenido grandes impactos en áreas como: la política, ciencia, comunicación, tecnología y las empresas, siendo esta última uno de los ejes principales para el desarrollo de cualquier país.

El papel de las empresas ha cambiado, actualmente no solo se encargan de suministrar a la sociedad productos y servicios, su labor también está enfocada en crear valor para todas las partes interesadas; al mismo tiempo debe contribuir a dar respuesta a los grandes desafíos sociales que se presenta hoy en día, tales como: la pobreza, agotamiento de los recursos naturales, el cambio climático, los cambios demográficos, la diversidad, seguridad y salud. Por este motivo muchos países se centran en desarrollar el entorno propicio para impulsar el emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

Las organizaciones buscan optimizar sus acciones y esfuerzos para tener un impacto positivo en su entorno, por ello establecen un conjunto de labores sinérgicas que les permite cumplir sus objetivos empresariales y crear estrategias que brinde satisfacción a sus clientes. La única forma en que las empresas consiguen trabajar en iteración con su entorno y actividades es cuando se estructuran e integran. Es por ello que el diseño organizacional se ha convertido en un elemento importante para el desarrollo de las empresas debido a que se encarga de seleccionar la

combinación ideal de los componentes para la estructura organizacional y los sistemas de control, estos dos componentes permiten a la organización crear y sostener una ventaja competitiva.

El diseño organizacional es un factor importante para el crecimiento de la organización, debido a que se encarga de seleccionar la combinación ideal de elementos estructurales y los sistemas de control que permiten a las organizaciones crear y sostener una ventaja competitiva a su vez está define la forma en que las actividades laborales se dividen en puestos de trabajos específicos. Al momento de diseñar la estructura organizacional se tiene que tomar en cuenta los siguientes elementos: Especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, descentralización y centralización, formalización y extensión de los límites. (Robbins & Judge, 2014)

A pesar de las grandes ventajas que trae la implementación del diseño organizacional también es necesario implementar la gestión administrativa; debido a que contribuye a poner en marcha el diseño, porque se encarga de formular, implementar y evaluar las estrategias que permitan aprovechar las nuevas tendencias que se presentan en su entorno. Por este motivo es necesario que después de diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa está se gestione y evalúe.

La estructura organizacional define la forma en que las actividades laborales se dividen en puestos de trabajos específicos, al momento de diseñarse se toma en cuenta los siguientes elementos: Especialización de trabajo, departamentalización,

cadena de mando, extensión del control, descentralización y centralización, formalización y extensión de los límites.

Por su parte los sistemas de control se encargan de suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar la estructura y estrategias, en otras palabras, los sistemas de control contribuyen a mejorar la gestión administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional y sistemas de control trae ventajas como: 1) *Coordinar las actividades*, para que los trabajadores puedan implementar las estrategias de forma más efectiva. 2) *Motivar a los empleados*, brindándole incentivos para alcanzar extractos superiores en eficiencia, innovación, calidad y capacidad para satisfacer a los clientes. Es importante recalcar que la estructura organizacional y los sistemas de control configuran la forma en que las personas se comportan y determinan como actuarán en un escenario organizacional.

La importancia de la gestión administrativa radica en que contribuye a: mantener saludables las ganancias; porque evalúa los recursos económicos usando indicadores financieros, aumenta la productividad ayudando a detectar y corregir las deficiencias en el proceso productivo, contribuye en el cumplimiento de las metas; debido a que concentran los esfuerzos en los objetivos específicos, genera satisfacción en los clientes y empleados; volviendo los procesos más eficientes, mejora la calidad y los tiempos de trabajo, brindando una mejor respuesta para poder satisfacer las necesidades de los clientes. (Fred R. David, 2015)

En la mayoría de los países de Latinoamérica los procesos y componentes del diseño organizacional son dejados de lado por muchos dueños de emprendimientos,

pequeñas y medianas empresas. Esto es el resultado del entorno frágil y competitivo que caracteriza a la región; el mismo que se ve afectado por diversos factores como: la crisis económica y humanitaria de Venezuela, la incertidumbre política como resultado de las elecciones en las mayores economías de la región, catástrofes naturales y el proteccionismo comercial de Estados Unidos.

La fragilidad del entorno y la debilidad institucional, da como resultado que los pequeños empresarios y emprendedores concentren sus esfuerzos en mejorar los procesos productivos, para poder satisfacer mayor número de clientes y de esta forma tener mejores ganancias, sin embargo, esto ha dado como resultado que las empresas que emplean un número menor a cien trabajadores presente un control administrativo nulo o ineficiente, además de que sus sistemas de gestión no están actualizados, según el informe *“El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación”* realizado por el Banco Mundial, se considera estos modelos o tipos de empresas las peores gestionadas.

Esta tendencia regional se puede encontrar en toda la región y Ecuador no se aleja de esta realidad, a pesar de que el país ocupó el puesto 86° en competitividad a nivel mundial a finales del año 2018, comparado con otros 140 países y que mostró una mejora respecto al año 2017 donde ocupó el puesto 96°, en realidad no logra destacar.

Esto es porque al igual que los demás países de la zona, Ecuador presenta una debilidad generalizada en los dominios de los procesos innovadores, esta falencia va desde el proceso de generación de ideas hasta la comercialización del producto.

En el contexto económico, político, social y los cambios de posturas políticas que se han vivido en el Ecuador en los últimos meses han afectado en diferentes grados la intervención del estado en la económica del país, lo que ha dado paso al aumento de la inversión privada, Según Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2016) el monto promedio requerido para iniciar un negocio en el país es de \$2000, aunque jurídicamente para operar una compañía de responsabilidad limitada se necesita un monto de \$400 y para las sociedades anónimas \$800.

Por este motivo para el año 2017 las actividades económicas representaron un mayor protagonismo dentro de la inversión y constitución de empresas, consiguiendo un aumento del 55.8% para el sector financiero y de seguros, un 22.1% para el sector económico, un 23.9% para el sector comercial y un 20.7% para el sector industrial, para el año 2017 y mantuvo la tendencia hasta finales del 2018. (World Economic Forum – WEF, 2018)

La facilidad con que se puede iniciar un negocio en el país ha impulsado la creación de empresas, fábricas y unidades de negocios a lo largo del mismo, sin embargo, muchos de estos negocios no llegan a consolidarse en el mercado debido a que muchos de los emprendimientos o Pymes no aplican herramientas administrativas, que permitan analizar las señales de su entorno para tomar decisiones y establecer estrategias que beneficien los diferentes procesos de la organización.

El presente trabajo se fundamenta en el siguiente **Planteamiento del problema;** Debido a las variaciones actuales que ha tenido el país con la implementación de leyes, cambios políticos e ideológicos han influenciado transformaciones en el

sector económico, por ello las empresas se estructuran y se preparan con estrategias para poder enfrentar el cambiante mercado. Estos cambios han incentivado la creación de nuevas empresas.

“American Beverage Company” es una empresa que se dedica a embotellar y distribuir agua purificada bajo el nombre de su marca registrada “Fontana Water” esta empresa ha enfocado todos sus esfuerzos en controlar sus procesos productivos y de calidad, dejando de lado la gestión administrativa y aplicación de estrategias que les permitan consolidar una imagen en su mercado segmento.

La deficiencia de la semi-estructura empírica que posee actualmente la empresa, afecta el desarrollo de la organización. La inexistencia de una identidad institucional produce un sentido de pertinencia bajo, las continuas falencias que son resultado de no tener definidas las funciones y responsabilidades departamentales produce problemas tales como; duplicidad de tareas e ineficiente repuesta cuando se requiere información específica.

Por ello es importante que la empresa desarrolle una estructura sólida que permita determinar las funciones, objetivos y limitaciones de los departamentos y la organización. Al analizar previamente el entorno de “American Beverage Company” se encontró que los factores con mayor incidencia son:

- Decisiones basadas en información empírica.
- Poco uso de los procesos administrativos por parte de los colaboradores.
- No usan manuales de funciones, las tareas no explicitas.

- Las áreas no se encuentran divididas, haciendo que exista poca privacidad para realizar sus funciones, lo que reduce el rendimiento del personal.
- No existe un organigrama que defina la jerarquía organizacional.
- Los procesos administrativos manejados por todos los departamentos de la organización no poseen un alto nivel de diferenciación.

La suma de estos factores afecta el rendimiento de la organización, por tanto, con el pasar del tiempo podría tener un efecto negativo en su desarrollo afectando su proceso de innovación y la participación de los socios de la empresa. Por ello es importante desarrollar un diseño organizacional que adecúe la participación de todos los miembros de la empresa, para poder comprometer a los colaboradores en el cumplimiento de las tareas y actividades; así la empresa podrá cumplir con sus objetivos.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un diseño organizacional para la empresa American Beverage Company el cual tendrá como eje la responsabilidad social y mejorar la productividad para conseguirlo se estructurarán las funciones principales facilitando la comunicación y el desarrollo de las tareas, lo que fortalecerá la gestión administrativa y contribuirá a que los trabajadores desplieguen un mayor sentido de pertinencia organizacional, de esta forma mejorara el clima organizacional y se optimizarán los resultados.

Para la **formulación del problema** del presente trabajo se plantea la siguiente interrogante: El diseño organizacional afecta la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company, provincia de Santa Elena. **problemas**

específicos: a) ¿Cuáles de los procesos administrativos facilitan el desarrollo de los colaboradores de las actividades departamentales de los colaboradores de la empresa American Beverage Company? b) ¿Qué estrategias sustentan los procesos de los colaboradores de la empresa American Beverage Company? c) ¿Qué sistemas de control aplica la empresa para fortalecer la gestión administrativa? Después de determinar el problema principal y los específicos, se planteó el siguiente **Objetivo general:** Proveer un diseño organizacional que fortalezca la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.

Como **objetivos específicos** se establecieron los siguientes: a) Identificar los componentes principales del diseño organizacional que favorecen la gestión administrativa. b) Analizar la gestión administrativa en función de las actividades y departamentalización que posee la empresa American Beverage Company c) Proponer la aplicación de un diseño organizacional enfocado en el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa American Beverage Company.

La **justificación teórica** para este trabajo se fundamenta en el libro (Comportamiento Organizacional) donde se establece que el “Diseño organizacional” es *“La manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinar formalmente las tareas de la organización.* (Stephen P. Robbins, 2017) Este concepto afirma la importancia del diseño organizacional, además que les otorga cierta relevancia a todos los componentes de la empresa.

Para fundamentar la variable *“Gestión administrativa”* se usó de base el libro (Administración) donde se establece que *“La gestión administrativa permite*

administrar los diferentes procesos de la organización, tales como el talento humano, administrar el capital y la producción para cumplir con la metas organizacionales y satisfacer a los clientes internos y externos.” (Stephen P. Robbins T. A., 2017)

El presente trabajo se sustenta en la siguiente **justificación metodológica**:

La investigación básica, la que fue usada para verificar los conocimientos científicos comprobados, además contribuye a la correcta realización del marco teórico, esta investigación se relaciona con la investigación aplicada, la cual contribuye a que el estudio se desarrolle de la forma correcta y pueda ser ejecutado.

Investigación de campo: La cual se relaciona con el objeto de estudio con el único fin de conseguir información real y fidedigna, la investigación bibliográfica contribuye a levantar datos que se relacionan directamente con el objeto de estudio.

Por último, tenemos la **justificación práctica**, la cual fundamenta en que los diseños organizacionales no deben considerarse como una actividad monopolizadora, los mismos debe ser insertados y reconocidos como un proceso sinérgico que pretende integrar los demás sistemas y modelos de la organización para poder cumplir con toda la planificación y de esta forma fortalecer los procesos estratégicos mejorando la toma de decisiones y fortaleciendo el desarrollo de la empresa.

La gestión administrativa ayuda a crear condiciones que impulsen el desarrollo para obtener resultados más efectivos que aumenten la confianza de forma interna y

externa, de esta manera se puede generar procesos estratégicos armónicos que beneficien a las diferentes áreas organizativas, asegurando que la información generada sea relevante, integrada, consistente, oportuna, sistematizada, racionalizada y de calidad.

En este sentido, se propone elaborar un diseño administrativo que considere todos los aspectos internos y externos que favorecen a la organización y las necesidades administrativas, lo que permitirá fortalecer las áreas críticas de la institución y crear un marco de actuación para la implementación de un correcto diseño organizacional, para que se alcance un desarrollo empresarial superior al que tiene. Para conseguir lo ante expuesto, se realizarán reuniones, entrevistas y encuestas de carácter empresarial con el fin de conocer el contexto organizacional y desarrollar actividades que beneficien a la empresa.

Los **métodos de investigación** que se aplicarán en el presente trabajo son: método inductivo, deductivo, analítico y sintético, puesto que, el método inductivo permite argumentar las conclusiones generales partiendo de premisas particulares, mientras que, el método deductivo va de lo general a lo particular, teniendo como resultado teorías de carácter general, la misma que permite inferir en enunciado particulares.

El método analítico ayuda a desarrollar un análisis que le permitirá al investigador conocer la realidad, la función de este procedimiento es descomponer el todo en partes para poder identificar la relación que existe entre los elementos y componentes del problema, con el fin de crear explicaciones para el tema de investigación.

La **Idea a defender** del presente trabajo es: La implementación de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.

El Trabajo de Investigación se llevó a cabo en las instalaciones de empresa American Beverage Company y consta de los siguientes capítulos:

El capítulo I está enfocado en la revisión de la literatura y el contenido de la investigación para hacer una síntesis y relación del tema, el desarrollo de las teorías y conceptos, la manera de verificar el diseño organizacional, sus dimensiones con sus indicadores dentro del marco teórico, y las normas que acogen al trabajo de titulación como marco legal.

El capítulo II trata de la metodología que se utiliza en la investigación junto con los materiales aplicados para el estudio de este caso, es decir se realiza la investigación seleccionando los métodos que van a direccionar el trabajo como las técnicas de muestreo, encuestas, donde se podrá establecer una población específica como muestra general que se obtienen de la recolección de datos.

En el capítulo III se detalla el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la recolección de datos del capítulo II: Materiales y métodos, donde se aplicaron herramientas como la observación, entrevista, encuesta, de las cuales se obtuvo información acerca de las limitaciones, discusiones, conclusiones y recomendaciones que permitieron desarrollar una propuesta para beneficiar a la organización, de esta forma se presentará una solución viable para el problema – objeto de estudio definido en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura.

En la actualidad el mundo empresarial ha sufrido cambios significativos, debido al entorno altamente dinámico que debe enfrentar, esto ha producido que las exigencias aumenten, por ello las empresas deben estar capacitadas para responder a la misma sin verse afectada por los factores externos. Debido a la necesidad existente de que las organizaciones cuenten con un diseño organizacional se han realizado grandes variedades de trabajos que estudian este enfoque, los mismos que se relacionan con el presente estudio de investigación y se han tomado en cuenta para la fundamentación del mismo.

Stefanía E., (2013) en el trabajo titulado “Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA.” (pág. 9) para optar por el título “Ingeniero en gestión empresarial con mención en marketing internacional y global” en la universidad de Guayaquil.

La modalidad del estudio fue científica de campo, se utilizó el método inductivo dinámico, para observar los hechos relevantes y recopilar, interpretar, analizar y comprobar las causas del fenómeno de estudio. El tipo de investigación utilizado fue el explicativo, debido a que éste permite explicar la relación existente en las variables sobre el fenómeno que se estudia y todos los aspectos relacionados del mismo.

Los resultados que se obtuvieron exponen que la estructura funcional permite que los trabajadores se concentren en su trabajo y no en tareas secundarias, lo que produce una mayor eficiencia, eficacia y aumento en el desempeño. Además, el estudio cuantitativo demostró que tener un diseño organizacional mejora el posicionamiento en el mercado.

Calixto & Balaguera (2013) en su artículo “El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá” (pág. 12) publicado en la revista de Investigación, desarrollo establece la importancia del “Diseño organizacional” aplicando una investigación de tipo descriptivo y aplicado con enfoque cualitativo, que le permitió conocer y describir la situación inicial de la empresa. La recopilación de información se realizó aplicando la observación, entrevistas estructuras y no estructuras y encuestas que permitieron conseguir datos que fueron organizados según los objetivos de la investigación.

Como resultados de este trabajo se obtuvo que; el incorporar las herramientas y sistemas de control generan grandes beneficios, en el caso del diseño organizacional los manuales de funciones, sistematización de funciones permiten mejorar los procesos dentro de la empresa, porque les brinda flexibilidad y aplicabilidad al presentar mayor estructura estratégica. Además, recomienda que se debe realizar el diseño de forma activa con los trabajadores y propietario para hacer que este tenga mayor aceptación.

En este sentido España K, (2016) en su trabajo de investigación titulado “Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en

FEDERIOS” en obtención al título de ingeniera en empresas y administración de negocios, el estudio fue elaborado en la universidad regional autónoma de los Andes UNIANDES en Ecuador.

La metodología que se empleó fue analítico – sintético; este método posibilitó la comprensión de todos los hechos, fenómenos e ideas. El método inductivo – deductivo; permitió lograr los objetivos propuestos para ayudar a verificar las variables planteadas. El método descriptivo contribuyó en la interpretación de hechos de forma racional e histórica.

Los resultados obtenidos fueron: aplicar la gestión administrativa permitirá mejorar los procesos en la empresa FEDERIOS. Las autoridades deben responder a los procesos de planificación, control y evaluación administrativa, además es importante que se realice un seguimiento y control a los procesos administrativos para que se manejen con eficiencia y eficacia y así poder cumplir con los objetivos.

Así mismo, Cifuentes N., (2017) en su investigación “Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial” (pág. 10) realizada para la obtención del título magíster en gestión de personas y dinámica organizacional el estudio fue elaborado en la universidad de postgrado economía y negocios en Chile.

Se empleó una metodología descriptiva para el desarrollo de las dimensiones generales, que abordaron a cada variable del estudio y correlacional, con el objetivo de poder dar un curso de acción y retratar de forma general el estado de la organización para conocer la realidad de los procesos y funciones en la

organización. Lo que permitió identificar las falencias y conflictos que evidenciaron la veracidad de la hipótesis establecida.

Los resultados obtenidos fueron que el diseño organizacional es un factor que facilita la implementación de estrategias competitivas, logrando integrar diversos factores de la empresa para dar un rápida y mejor respuesta a los clientes. En ese sentido se consiguió un aumento en la participación del mercado.

Mendoza B., (2017) en su artículo “Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta” publicado en la revista científica dominio de las ciencias establece la importancia de la “Gestión administrativa” en la innovación de las empresas comerciales, utilizando una metodología exploratoria y descriptiva que permitió la revisión de diversas fuentes científicas y documentales.

Como resultado se obtuvo que; la gestión administrativa es una forma de reemplazar las antiguas teorías administrativas, debido a que configura y controla la estructura dependiendo de la configuración económica, política, social y cultural, que se tiene; estas cualidades son aprovechadas para generar mejores procesos e innovar, siendo esta una exigencia intrínseca dentro de la realidad globalizada en que se vive ahora.

Además, demostró que la aplicación de sistemas y software contribuyen a la realización de un trabajo con mayor calidad y con datos más acertados que benefician a la toma de decisión de la gerencia al basarse en información veraz y confiable.

1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos.

1.2.1. Variable Independiente: Diseño organizacional:

Robbins & Judge (2014) en su libro Comportamiento Organizacional define el Diseño organizacional como: *“La manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinar formalmente las tareas de la organización.”* (pág. 210)

Esta descripción es muy global y conceptualiza de forma específica, cual es la finalidad del diseño organizacional. Dando a entender que la finalidad de éste es encontrar el equilibrio entre los factores de la organización tales como: la estandarización, la toma de decisiones, la diferenciación, la integración y la formalización de los procedimientos.

Fincowsky & Krieger (2014) en su libro Comportamiento Organizacional propone que *“El diseño organizacional es un factor clave para que las organizaciones puedan enfrentar factores como; la globalización, manejo de las Tic´s, la presión competitiva y afrontar las contingencias asimilando los cambios a medida que la empresa va creciendo.”* (pág. 97)

Partiendo de este concepto se puede concluir que el diseño organizacional brindará estructura a la organización, si no que también otorga herramientas que permiten hacer frente a las diversas situaciones de su entorno. Para que un diseño organizacional sea eficaz y se mantenga su efectividad a medida que la empresa atraviesa sus diferentes etapas de vida, es importante que la estructura sea evaluada de forma continua.

Filosofía organizacional:

Daft R., (2015) en su libro Teoría y diseño organizacional define la filosofía empresarial como *“Meta organizacionales que permiten pasar de un estado deseado de negocios a uno más satisfactorio de esta forma se pueden guiar los esfuerzos organizacionales.”* (pág. 167)

Dentro de las metas organizacionales podemos encontrar la misión, visión, valores y creencias. Todos este conjunto de creencias y prácticas posibilitan que el desempeño organizacional sea óptimo.

Sheen R., (2018) en su libro La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial expone que la filosofía empresarial *“Equivale al credo organizacional el cual guía la forma de actuar de una organización a la misma forma que brinda un contexto de actuación a sus trabajadores estableciendo lo que está permitido dentro de la misma.”* (pág. 178) Ponerle rumbo a todas las conductas dentro de la organización es importante porque refleja en todo momento el espíritu y objetivos que representa la empresa.

Diagnóstico organizacional:

Rodríguez M., (2015) en su libro Diagnóstico Organizacional establece que:

“El diagnóstico organizacional ha adquirido gran importancia, debido a la formalización que ha desarrollado el área. En la actualidad se considera al diagnóstico organizacional como una disciplina profesional en donde la productividad, calidad y eficiencia han tomado un lugar central en la mente de los dueños de empresas e investigadores de la materia.” (pág. 316)

La importancia del diagnóstico organizacional se fundamenta en que en ésta área ha ido incorporando diferentes técnicas, lo que permite que al conocer el ambiente en que se desarrolla una empresa se puedan aplicar modelos de gestión administrativa eficientes. Para conseguir una evaluación acertada es importante que se trabaje con un consulto interno y otro externo de esta forma la empresa podrá determinar de forma conjunta los problemas y alternativas existentes en la organización.

Oswaldo A., (2015) en su libro Elemental, Mi Querido Consultor: Diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes establece que:

“Para que el diagnóstico organizacional sea preciso se debe aplicar con mesura y objetividad para así evitar caer en prejuicios o sesgos , lo que permite conocer de forma real las circunstancias que prevalecen en la empresa , con el fin de que se presenten los planteamientos adecuados para brindar una solución oportuna a los aspectos que se desean mejorar.” (pág. 15)

La realización de un buen diagnóstico organizacional, da como ventaja conocer los procesos operativos que necesitan ser trabajados con urgencia y permite estructurar la planeación de la empresa fijando el rumbo y los objetivos organizacionales. Además adecúa las estrategias a la capacidad de respuesta que posee la organización para así no exceder sus capacidades y poder satisfacer las necesidades de sus clientes de forma oportuna.

Estructura organizacional:

Gilli J., (2017) en su libro Claves de la estructura organizativa propone que la estructura organizacional debe responder:

“No solo a los objetivos organizacionales, si no que tambien deben brindar a sus trabajadores, un medio con que puedan sastifacer no solo sus necesidades materiales, sino tambien sus ansias de sastifacción profesional.” (pág. 59)

El funcionamiento con el que se diseñan las organizaciones ha cambiado, por ello es importante que el funcionamiento sea enfocado de otra forma, tomando como eje importante a los trabajadores de la empresa; al momento de diseñar una estructura es importante conseguir una congruencia entre los recursos técnicos disponibles y los factores situacionales que rodean la organización.

Chertorivski S., (2014) en su libro De la idea a la práctica: Experiencias en administración pública recomienda que para conseguir una estructura organizacional eficaz *“Esta debe cumplir con tres funciones especificas, la primera, es dividir las tareas que provee la organización, la segunda ponderar las especializaciones y ofrecer mecanismos entre todas áreas, finalmente, deben asignarse los ambitos de influencia.”* (pág. 201) Para brindarle desarrollo profesional al trabajador se necesita que la estructura organizacional sea armada de tal modo que se oriente al logro de objetivos empresariales y personales.

Misión

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define la misión como: *“La razón de ser de la organización, aquí se establece el propósito y la actividad fundamental de carácter permanente de la organización”* (pág. 78) la misma que servirá como punto de referencia para la toma de decisiones y diversas acciones que se realicen en la organización.

Zacarias H., (2015) en su libro Teoría General de la Administración establece que *“La misión debe responder a preguntas como: ¿para que y por qué existe la empresa?, ¿a quién sirve?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿en que sector productivo esta?, ¿cuáles son los productos principales, presentes y futuros?”* (pág. 175) esto dará como resultado que la visión sea clara y comprensible para todos los interesados.

Visión

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define la visión como: *“Una breve descripción del estado que la empresa desea alcanzar. Provee dirección y forja el futuro estimulando las acciones concretas del presente”* (pág. 78) Es importante que la visión también sirva de fuente de inspiración y motivación que le brinde identidad a la empresa y le ayude a proyectarse al futuro.

Zacarias H., (2015) en su libro Teoría General de la Administración establece que *“La visión sea funcional debe responder la siguientes preguntas: ¿hacia dónde debemos dirigir nuestro esfuerzos y recursos?, ¿Qué contribución queremos hacer al futuro?, ¿qué probablemente cambiara nuestra organización dentro de tres o cinco años?”* (pág. 79) Al realizar la visión se debe procurar que esta sea clara y entendible para todos los miembros de la empresa.

Valores

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define los valores como: *“Las pautas de comportamiento o*

principios que orientan la conducta de los individuos de la organización” (pág. 78) además suelen ser fuente de inspiración y motivación porque brindan identidad a la empresa y ayudan a proyectar una imagen positiva.

Zacarias H., (2015) en su libro Teoría General de la Administración establece que los valores deben tener las siguientes características: *“Debe ser cualidades y creencias que existan realmente en la organización, deben ser coherentes y estar alineados con los valores del dueño de la empresa además deben ser aceptados y seguidos por todos los miembros de la empresa” (pág. 80)* los valores debe ser compartidos por todos los trabajadores y así mismo expresarse a los clientes.

FODA

Robbins & Coulter (2018) en su libro Administración define el análisis FODA como:

“El estudio externo identifica las oportunidades existentes que se pueden aprovechar, también se determinan las amenazas para implementar medidas que sean amortiguadoras. En el análisis externo se encuentran las oportunidades que son de tendencia positiva y las amenazas que son negativas. El estudio de los factores internos permiten obtener información importante de los recursos y capacidades que posee la organización para poder realizar las tareas requeridas; esto permite conocer las debilidades que son los recursos o actividades de los que carece la empresa y las fortalezas que son todas las cualidades en las que destaca la organización. La combinación de estos elementos se conoce como análisis FODA.” (pág. 314)

Aplicar el análisis FODA permite conocer el contexto externo e interno y la forma en que estos factores específicos afectan el cumplimiento de los objetivos, metas y

actividades. Además se pueden obtener soluciones y estrategias que permitan fortalecer las debilidades que han sido detectadas.

Speth S., (2016) en su libro El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio, considera que este análisis permite *“Distinguir los factores internos y externos de la organización para desarrollar herramientas que permitan facilitar la toma de decisión”* (pág. 250) debido a que permite establecer las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planificados.

Diagrama de Ishikawa

D’Alessio I., (2017) en su libro Administración de las operaciones productivas define el diagrama de ishikawa o causa – efecto como una: *“Herramienta que permite identificar las causas – efectos y la forma en que estas afectan la calidad”* (pág. 850)

Esta representación se hace de forma gráfica y se agrupan las causas por afinidad, todos los factores y las características deben ser mediables para poder determinar el grado en que puedan actuar sobre ellas.

Heizer & Render (2015) en su libro Dirección de la producción y de operaciones establece que las ventajas de aplicar el diagrama de Ishikawa son: *“Potenciar la concentración y unificación, refuerza los conocimiento existentes y la forma en que fluye la información para potenciar la participacion”*. (pág. 312)

Para que está herramienta sea efectiva se debe aplicar de forma continua o cuando un error aparezca en algún proceso.

Diagrama de flujo

D'Alessio I., (2017) en su libro Administración de las operaciones productivas define los diagramas de flujo como *“Una herramienta que muestra el proceso interfuncional donde se detallan los diferentes procedimientos que aportan en el desarrollo del producto o servicio dentro de la organización”* (pág. 164) esto pone en evidencia las distintas técnicas usadas al desarrollar un proceso lógico.

Heizer & Render (2015) en su libro Dirección de la producción y de operaciones establece que la utilidad de esta herramienta radica en que: *“Facilita la comprensión de los procesos, porque los representa de forma visual y secuencial, determinando el proceso lógico de una tarea específica”* (pág. 314) además permite estandarizar los procesos para dar soluciones a problemas determinados evitando que existan trabas en los diferentes procesos que maneja la empresa.

Especialización del trabajo

Robbins & Judge (2017) en su libro Comportamiento organizacional define la especialización del trabajo como: *“Un medio para lograr un mayor grado de eficiencias en las habilidades de los trabajadores, debido a que estas se fortalecen por la repetición”* (pág. 530)

Al aplicar esto se consigue reducir el tiempo que se invierte al realizar tareas específicas, porque al asignarse diversas tareas a un solo trabajador no cumplían con todas ellas y necesitaban un mayor grado de capacitación debido a la variedad de las mismas. Al especializarlo se consigue resultados más íntegros y completos mejorando los resultados finales de la empresa.

Villalpando R., (2014) en su libro Administración de recursos humanos menciona que los beneficios de la especialización laboral son: *“Brindar una mayor posibilidad lucrativa y de reconocimiento profesional a los empleados, aumento de la producción y optimización de recursos”* (pág. 180) en la actualidad se requiere un personal más especializado por los cambios tecnológicos constantes que se viven en la sociedad.

Departamentalización

Münch Lourdes (2015) Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define la departamentalización como *“Uno de los métodos más utilizado para realizar la división del trabajo, esta técnica se usa para separar y agrupar las funciones en áreas específicas”* (pág. 186) es importante tener en cuenta el área de especialidad de cada función para que exista sinergia entre las actividades y se obtenga un mejor resultado.

González L., (2015) en su libro Proceso Administrativo establece que los tipos de departamentalización más usados son:

“Departamentalización Funcional: *La cual es utilizada cuando existen unidades en la organización que se relacionan con la naturaleza de su trabajo. Este tipo de departamentalización se aplica normalmente por empresas de producción e industriales.*

Departamentalización por productos: *Este modelo se usa tomando como base los productos o servicios que ofrece la empresa, se agrupan para manejar sus procesos de forma más independiente.*

Departamentalización por clientes: *Se basa en una división por clientes servidos, por lo general este tipo se usa en empresas comerciales.”* (pág. 79)

Las empresas deben escoger el tipo de departamentalización que se ajuste a sus necesidades, de esta forma tendrá una mejor gestión de sus procesos y esto dará como resultado que la organización crezca y brindará cierto nivel de autonomía a áreas específicas para facilitar la toma de decisión.

Manuales organizacionales

García D., (2018) en su libro HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto describe los manuales organizacionales como *“El manual donde se establece la organización y función de la gestión institucional con el fin de obtener resultados que permitan, sistematizar, concentrar y ordenar el funcionamiento empresarial.”* (pág. 112) La finalidad de los manuales organizacionales son considerados un elemento que brindan efectividad a los procesos porque los organizan detallan y estructuran de forma que todos los trabajadores conocen las diferentes actividades que existen en la organización.

Castro de Adela (2016) en su libro Manual práctico de comunicación organizacional establece que: *“Los manuales de funciones deben establecer los roles de cada uno de los empleados dentro de la organización, los mismos deben ser socializados entre los empleados que se encuentren el mismo nivel jerárquico.”* (pág. 135)

Al socializar los manuales se establece una comunicación en ambos sentidos, mejorando la efectividad de los procesos, además contribuyen a empoderar a los empleados en su puesto de trabajo, debido a que le permite conocer el alcance de sus funciones y definir la línea de mando y a quien debe comunicarle sus hallazgos.

1.2.2. Variable Dependiente: Gestión administrativa:

Robbins P., (2018) en su libro Administración establece que *“La gestión administrativa permite dirigir los diferentes procesos de la organización, tales como el talento humano, el capital y la producción para cumplir con las metas organizacionales y satisfacer a los clientes interno y externo.”* (pág. 88) El manejar una correcta administración permite que la organización tenga un trabajo eficiente y el uso sea de los recursos asentando las bases sobre las cuales se ejecutan las diversas tareas de la organización, orientando todos los esfuerzos de cumplir con los objetivos empresariales.

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define que la importancia de la gestión administrativa radica *“En que sustenta la ejecución y permite potenciar las tareas uniéndolas en una red funcional sobre las cuales se asientan las actividades, recursos y esfuerzos que debe dedicarse a cada tarea asignada”* (pág. 148) De esta forma se consigue un control eficaz en todos los procesos y se asegura que todos los esfuerzos sean guiados hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Planificación

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial declara que la planeación consiste en el *“Análisis del entorno, de los futuros escenarios, determinación del rumbo empresarial, diseño de estrategias, todo con la finalidad de lograr los objetivos con éxito.”* (pág. 148) Esta es una de las primeras etapas del proceso administrativo y ayuda a fijar el rumbo de

la empresa, además de que permite conocer el entorno en que se va a desenvolver la organización.

García D., (2018) en su libro HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto, considera que la importancia de la planeación radica en: *“Que es la base para las demás funciones administrativas, además permite organizar las áreas y recursos de la empresa para que se tenga más coordinación entre actividades.”* (pág. 117) Coordinar las actividades y conocer el contexto permite tomar decisiones acertadas y estar al tanto de los recursos que se requieren para satisfacer las necesidades de recursos que puede llegar a tener la organización.

Organización

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define la organización como el: *“Diseño y determinación de las estructuras, sistemas y procesos que se usaran para la simplificación y optimización del trabajo”* (pág. 256) El principal objetivo de la organización es organizar y simplificar el trabajo para optimizar la diversas funciones y recursos dentro de la organización. Obteniendo ventajas como; mayor satisfacción a los clientes y aumento del desempeño laboral.

Fuentes & Pozo (2016) en su libro Fundamentos de dirección y administración de empresas divide el proceso de organización en dos fases las cuales son: *“1) la división del trabajo la cual se compone de la descripción de procesos, jerarquización, departamentalización y descripción de las actividades, 2) La*

coordinación.” (pág. 104) Normalmente se usa esta etapa para definir la estructura organizacional de la empresa, recursos y materiales necesarios para comenzar a ejercer la actividad de la empresa.

Control

Münch L., (2015) en su libro Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial define el control como *“La medición de los resultados obtenidos en un periodo de tiempo específica, esto permite detectar, prever y corregir desviaciones que llegasen a existir. La finalidad es mantener una mejora continua en los procesos.”* (pág. 148) Este método se utiliza para establecer límites y resultados que deben ser cumplidos, de esta forma cuando no se consiguen se pueden detectar las causas o problemáticas para tomar medidas correctivas.

Aragón O., (2016) en su libro Fundamentos de administración de empresa considera que el control *“Que tiene como finalidad garantizar que las operaciones y resultados reales que consigue la organización coincidan con las operaciones que se han planificado.”* (pág. 159) Por este motivo esta se vuelve una labor básica dentro del proceso administrativo.

Objetivos

Bernal & Sierra (2017) en su libro Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI define los objetivos como *“Los componentes más importantes de la planeación, estos son metas o resultados que se desean alcanzar dentro de la organización, además brindan dirección a las decisiones que deben tomarse.”*

(pág. 115) Los objetivos varían dependiendo de la organización y los resultados que está pretendiendo alcanzar en un periodo determinado de tiempo.

Pérez J., (2014) en su libro Control de la gestión empresarial establece que los criterios que deben tomarse en cuenta para la fijación de los objetivos son:

*“Ser claro y exacto en los logros que se espera alcancen los demás.
Dar participación a las personas involucradas en el proceso para obtener un mayor grado de compromiso.
Definir los criterios de evaluación periódica, para determinar que objetivos no se están cumpliendo.
Definir los objetivos en términos que puedan medirse y valorarse.
Formular objetivos con un grado mínimo de dificultad para lograr un mayor grado de compromiso y poder cumplirlos.”* (pág. 201)

Si los objetivos cumplen con estas características, serán entendibles y podrán ser interiorizados por todos los trabajadores así se pueden obtener grandes beneficios como unificar las perspectivas, contribuyen a definir los recursos necesarios y eliminan la incertidumbre porque marcan el camino a seguir.

Políticas

Bernal & Sierra (2017) en su libro Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI define las políticas como: *“Las pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para favorecer el logro de los objetivos institucionales, además sin un marco legal dentro del cual las personas en la organización pueden tomar decisiones”* (pág. 140) Es importante para el correcto desarrollo de la estructura organizacional que se establezca un marco de acción para los trabajadores de esta forma se evitan malos entendidos y que el clima organizacional se desarrolle de forma negativa.

Pérez J., (2014) en su libro Control de la gestión empresarial argumenta que: *“Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares a las que se presentan”* además unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en la organización haciendo que la organización sea más efectiva. (pág. 172)

Procedimientos

Delgado M., (2014) en su libro Administración establece que los procedimientos son: *“Una serie de actos que tiene por finalidad concretar los objetivos administrativos para poder estructurar todas las fases de la organización”* estos deben ser fundamentados en todas las tareas existentes dentro de la organización, además su diseño debe cumplir con los lineamientos de la normativa empresarial. (pág. 123)

Bernal & Sierra (2017) en su libro Proceso administrativo para las organizaciones del siglo xxi define que los procedimientos tiene como finalidad *“Garantizar el cumplimiento de la gestión administrativa, debido a que se establecen los pasos que se debe seguir para poder completar las etapas o fases de forma satisfactoria”* uno de los objetivos principales de los procedimientos es producir algún tipo de salida mediante un sistema estructurado que permita que la información pueda ser utilizada por las demás áreas de la organización debido a que esta es precisa y esta estandarizada. También representan una gran ventaja cuando se incorpora personal nuevo al equipo de trabajo debido a que ellos tienen establecidos los pasos a seguir y esto reduce la incidencia de errores en el desarrollo de las actividades. (pág. 173)

Coordinación

Münch L., (2015) en su libro *Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* establece que la coordinación: *“Es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevarlos a cabo, de forma eficiente una tarea, actividad o función”* (pág. 93) dentro de la etapa de organización, la coordinación sirve para complementar la división de trabajo debido a que interrelaciona y sincroniza las funciones y unidades.

Sánchez D., (2015) en su libro *Administración 1*, define la importancia de la coordinación como *“Una forma de hacer sencilla la organización de un equipo, porque armoniza, sincroniza, comunica y coordina a los integrantes”* (pág. 124) uno de los principales principios dentro de la coordinación es establecer líneas fluidas de comunicación y autoridad para conseguir unificar los esfuerzos.

Organigrama

Gutiérrez A., (2016) en su libro *Fundamentos de administración de empresas* define el organigrama como *“Una representación gráfica de la estructura que forma la organización, muestra las relaciones existentes entre las áreas, funciones y jerarquías. Además demuestra de forma explícita las líneas de autoridad y las obligaciones”* (pág. 126) la elaboración del organigrama facilita la planificación la comunicación interna y el flujo de trabajo, lo que permite agilizar los procesos.

Según Daft L., (2015) en su libro *Teoría y diseño organizacional* los organigramas se dividen:

Por su objetivo: *Estructurales: Muestran la estructura administrativa, Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.*

Por su área: *Generales: Representan toda la organización, Departamentales: representan un área específica de la organización o sección.*

Por su contenido: *Esquemáticos: Detallan las áreas principales, se elaboran para el público, Analíticos: Son detallados y técnicos. (pág. 82)*

El seleccionar correctamente la estructura organizacional trae ventajas como mayor eficacia, aclara la cadena de mando, mejora la comunicación, facilita la entrega de información y aumenta la productividad. Una de las cualidades más relevantes del organigrama es que permite conocer la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización.

Análisis de puestos

Alvarado & Barba (2016) en su libro *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje* establece que el análisis de puesto es: *“Una técnica que define de forma primordial las labores que se desempeñaran en una unidad específica y las habilidad personales que necesita poseer el personal que lo va a desempeñar”* (pág. 88) Esta herramienta es eficaz y debe ser aplicada por todas las empresas para tener una mejor organización y alcanzar sus metas, porque de esta forma el personal conocerá las actividades que deben realizar y las que no.

Para realizar un correcto análisis de puesto Münch L (2015)., en su libro *Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* establece las siguientes etapas:

1) Identificación: Datos generales del puesto

2) **Descripción genérica:** Descripción sintética de las funciones y responsabilidad principales del puesto.

3) **Descripción específica:** Descripción detalla de las actividades que se realizan en el puesto.

4) **Perfil de puesto:** Son los requisitos con lo que debe cumplir el trabajador puede ser su habilidades mentales, atributos físicos, de personalidad, competencias o formación. (pág. 125)

Usar las etapas anteriormente detalladas permite establecer de forma correcta las habilidades y conocimientos específicos que son requeridos para un puesto, de esta forma la empresa podrá fijar los programas de capacitación que contribuyan al desarrollo personal de sus trabajadores, esto brindara una mayor grado de especialización a sus trabajadores.

Establecimiento de estándares

D'Alessio I., (2017) en su libro Administración de las operaciones productivas establece que: *“Estandarizar los procesos o actividades es fundamental para que las empresas controlen y ordenen todos sus procesos, esto facilita la elaboración de indicadores y la medición de resultados”* (pág. 178) estandarizar los procesos permite ahorrar tiempo de trabajo y recursos económicos.

García D., (2018) en su libro HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto, menciona que: *“La estandarización es una guía de navegación, que brinda pautas de actuación para que se ahorre tiempo a la hora de gestionar procesos individuales o grupales* (pág. 127) los resultados que trae el aplicar esta técnica se engloban en mejorar la eficiencia, aumenta la competitividad y ahorro de los recursos economicos.

Indicadores:

Benjamín F., (2014) en su libro Auditoría Administrativa. Educación y diagnóstico empresarial *“Pretender caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa y organización, sirve como medida aproximada de algún componente o de la relación entre los mismos”* (pág. 174) para que el uso de los indicadores tomen relevancia deben ser comparados con otros de la misma naturaleza.

Moreno E., (2018) en su libro Control de gestión: Herramientas para aportar valor define las características principales que debe tener un indicador las cuales son *“Ser medible, útil para la toma de decisiones, verificable, libre de sesgo estadístico, fácil de interpretar, utilizable con otros indicadores y debe tener precisión matemática”* de esta forma la información que se obtenga de los indicadores es verificable y oportuna.

Medición y detección de desviaciones

Benjamín F., (2014) en su libro Auditoría Administrativa. Educación y diagnóstico empresarial expresa que medición y detección de desviaciones Consiste en: *“Medir los resultados aplicando herramientas que permitan evaluar y estandarizar los procesos para detectar las desviaciones que puedan generarse en los procesos y actividades”* (pág. 148)

Para que se pueda corregir estas desviaciones la información que se obtenga debe ser confiable, válida y oportuna. Solo si cumple esas características se podrán tomar decisiones correctivas que den resultados óptimos.

Enriquez M. (2014) en su libro Competitividad Empresarial establece que la función principal de los indicadores es detectar las desviaciones, las cuales las define como: *“Una no conformidad o variación que existe entre el desempeño real, estándar y el cumplimiento de los requisitos”* (pág. 215)

El uso de técnicas que permitan recolectar información es importante, porque al establecer que existen variaciones se puede detectar la causa raíz que produce las desviación para que esta pueda ser corregida, sin que afecte las demás funciones o áreas de la organización.

1.3. Fundamentos sociales y legales.

1.3.1. Fundamento legal.

Constitución de la República del Ecuador

Sección primera:

Formas de organización de la producción y gestión

La Constitución de la Republica del Ecuador menciona de forma explicita que todo oficio o profesión debe ser ejercido de forma ética, cooperando con la comunidad y el estado, cumpliendo con los atributos que se establecen en las diferentes leyes que controlar y regulan las diversas actividades economicas y juridicas en el país, las mismas que deben garantizar el desarrollo del buen vivir. Por esto cualquier actividad ejercida dentro de territorio nacional debe contribuir significativamente al desarrollo social y comercial de su región.

El Art. 283 en su parte principal indica que: El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación

dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Por este motivo todas las empresas deben cumplir con la normativa vigente y ofrecer a todos sus trabajadores los beneficios de ley que deben percibir al cumplir con su labor en una empresa, de la misma forma debe buscar contribuir con su entorno tomando medidas para reducir la contaminación ambiental.

Capítulo sexto trabajo y producción

Sección Primera.-

Formas de organización de la Producción y su gestión

Art. 304.- Establece que: Los objetivos de la política comercial deben permitir que exista un desarrollo, además de fortalecer y dinamizar los mercados internos partiendo del objetivo estratégico previamente establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. En una relación equilibrada entre estado y mercado la política comercial del país tiene un enfoque de desarrollo, donde se instituyen las condiciones que deben cumplirse para que exista un equilibrio básico entre estas son señaladas en los objetivos estratégicos del país.

Art. 319.- Establece que; se deben reconocer las diversas formas de organización de la producción en la economía, entre las; cooperativas, empresariales, públicas, domésticas, comunitarias, familiares, asociativas, privadas o públicas y mixtas, en virtud de que alentarán la producción que satisfaga la demanda interna y que garantice la activa participación del estado.

El estado reconoce las diversas forma de organización que impulsen la producción en sus diversas formas, asi mismo provee las condiciones y normativas que regulan todos los tipos de asociaciones productivas para así garantizar la participación activa del estado.

Art. 320.- Establece que; la producción en cualquiera de sus forma debe sujetarse a los principios y normas de calidad; sostenibilidad, productividad sistemática, eficiencia economica - social y la valoración del trabajo. Cualquier tipo de producto debe desarrollarse bajo estricta normas de calidad, estos principios establecidos en ley aseguran que todos los consumidores reciban productos que no afecten su salud además las empresas deben velar por la sostenibilidad ambiental y valorar el esfuerzo de sus trabajadores pagando el sueldo básico establecido.

PLAN NACIONAL TODA UNA VIDA

La empresas no solo deben buscar obtener beneficios y cuidar de sus trabajadores. Su relación estado, mercado y sociedad debe ir más allá, en la actualidad se enfrentan muchos problemas relacionados con el cambio climatico y muchas empresas y paises juntan sus esfuerzos para volver los procesos productivos más sostenibles.

Por ello en el plan nacional del buen vivir se destacan dos objetivos en los cuales se vela por promover un ambiente productivo sustentable, al igual que garantizar el trabajo justo y digno para que todos tengan oportunidades de crecer en la sociedad y de la misma forma puedan impulsar el desarrollo de su país. De esta forma se fortalece la relación estado y sociedad.

OBJETIVO N° 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Se debe promover el respeto a la naturaleza, La Pacha Mama, quien otorga el sustento, da aire puro y agua. Se debe convivir con ella, respetando sus plantas, animales, mares, montañas y rios para garantizar el buen vivir para la siguientes generaciones.

OBJETIVO N° 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno.

Toda actividad productiva se vincula de forma directa con el concepto de trabajo. Y este debe ser no excluyente y discriminatorio, además debe permitir que se alcance un nivel de bienestar y social superior, que genere capacidades en la persona para que sea productiva, todo esto debe darse en condiciones de igualdad, dignidad y seguridad. El trabajo es el motor del desarrollo democrático, sostenible y equitativo que le permite al país tener un mayor número de empleos decentes y mejores condiciones laborales.

1.3.2. Fundamento Social

En toda sociedad es importante que se impulse la creación de empresas, negocios e emprendimientos que estimulen la economía y le permitan a su sector crecer, brindando oportunidad de trabajos en condiciones dignas, por ello es vital que el gobierno realice una correcta distribución de la riqueza, para que así existan oportunidades para todos. Los emprendimientos y empresas, no solo impulsan a su sociedad tambien contribuyen a mejorar proceso de innovación. El impacto de las

empresas a nivel social es tanto que actualmente en el país se aplican normas que estimulan la creación de negocios, sin embargo esto han dado como resultado que existan un sin número de negocios mal estructurados donde se omiten muchos de los beneficios que corresponden por ley a los trabajadores. Todo este tipo de situaciones crean un ambiente donde la informalidad laboral se convierte en uno de los ejes principales en los nuevos emprendimientos.

Por ello se busca que las empresas conformen de forma correcta sus funciones y puedan requerir el trabajo mínimo de trabajadores que necesitan para poder funcionar correctamente y de esta forma puedan delegar las tareas para que sean eficaces y se optimicen sus recursos, al no estructurar de forma correcta una organización se crean duplicidad de trabajo, se detiene el trabajo y se desaprovechan más recursos.

En este sentido es necesario que las empresas, conozcan sus funciones, realicen su diseño y así puedan delegar, dirigir y controlar mejor sus recursos y actividades, porque al emplear la cantidad de talento humano necesario, se evitaria incurrir en mayores gastos por contratación y así se podría asegurar el trabajo digno.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Enfoque de investigación

En el presente trabajo se usó el **enfoque cualitativo** para interpretar de forma contextualizada la información que se obtuvo durante el proceso de investigación, el mismo que nos permitió durante la primera etapa se recolectó la información de forma holística, tomando en cuenta todos los componentes del entorno de la empresa American Beverage Company, determinando las variables más sensibles dentro del contexto empresarial para establecer el objeto de estudio.

2.2. Tipo de Investigación

2.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se usó para conocer detalladamente las características y rasgos de la situación que es objeto de estudio. Además, contribuyó a la narración, reseña e identificación de los hechos, rasgos y características relevantes de la problemática, para definir estas cualidades se aplicaron los instrumentos de recolección a empleados de la empresa American Beverage Company.

2.2.2. Investigación Documental

Este tipo de investigación contribuyó en la recolección y selección de información de libros y artículos científicos relacionados con las variables del tema y sus dimensiones, para conceptualizar y fundamentar cada componente con

conocimiento científico, de esta forma se brindó fiabilidad al proceso de investigación al tomar como base las teorías de diferentes autores.

2.2.3. Investigación de Campo

Este tipo de investigación permitió recolectar datos del entorno interno de la empresa American Beverage Company, usando herramientas tales como: observación, entrevistas y encuestas. De esta forma se determinaron los factores con mayor afectación en las variables para así poder dar respuesta a estos fenómenos para generar soluciones efectivas.

2.3. Métodos de la investigación

Los métodos de investigación usados para el desarrollo de la presente investigación fueron, inductivo, deductivo y analítico – sintético los cuales permitirán construir el conocimiento en base a los objetivos establecidos para el presente trabajo, el uso de los métodos también brinda un orden determinado al proceso investigativo y además permitieron regular toda la investigación científica.

2.3.1. Método Inductivo

Este método permitió desarrollar conclusiones generales que partieron de la observación y análisis de hechos particulares que se consideraron verdaderos, además favoreció el registro de hechos que se consideraron de interés para la investigación. Este procedimiento contribuyó a formular la idea a defender la cual explicó el fenómeno de esta investigación, además derivó y generalizó las conclusiones para contrastar la información con teorías más amplias.

2.3.2. Método Deductivo

El método deductivo permitió estructurar los razonamientos para obtener soluciones o juicios generales que partieron de varias premisas o afirmaciones, obteniendo así conclusiones de carácter general las cuales fueron usadas para llegar a una conclusión desconocida sobre la realidad de la empresa American Beverage Company con la finalidad de comprobar si estas son verdaderas y la forma en que influyen en el contexto empresarial, para así poder establecer una propuesta que brinde soluciones optimas a la realidad en que se encuentra la organización.

2.3.3. Método Analítico-Sintético

El método analítico – sintético permitió instruirse con cada variable de forma independiente para así descomponer el objeto de estudio en partes y poder estudiarlos de forma individual, después se lo integró para realizar un análisis que dio como resultado conocer el grado de afectación existente entre las variables objeto de estudio.

2.4. Técnicas de Recolección de Datos

Para realizar un trabajo de investigación es necesario utilizar ciertas técnicas e instrumentos que permitan recopilar la información esencial para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la observación directa y la entrevista.

2.4.1. Técnica de Observación

La observación directa permitió conocer la realidad que rodea al objeto de estudio con la finalidad de plantear soluciones a los problemas de investigación que se visualizaron y registraron al realizar el primer acercamiento, el cual se llevó a cabo de forma directa para registrar los componentes que afectaban el contexto organizacional de la empresa American Beverage Company.

2.4.2. Técnica de Entrevista

Además, se usó la entrevista para conocer la relación directa entre el objeto de estudio y los colaboradores de la empresa, esto se hizo con la finalidad de obtener información específica, real y verificable sobre la forma en que la organización maneja sus procesos administrativos en las áreas vitales para llevar a cabo su actividad principal, las preguntas usadas fueron abiertas y se relacionaban con los indicadores del tema.

2.5. Población

El diseño de esta investigación es de carácter no experimental transversal simple debido a que se obtiene una muestra de la población para que proporcione los datos que permitirán conocer y manipular datos relacionados con las variables, el principal objetivo es describir y analizar toda la información relevante respecto al objeto de estudio.

Este tipo de diseño permitió recolectar datos de la empresa American Beverage Company utilizando como instrumento la ficha de entrevista, la misma que será

aplicada a todos los trabajadores del área administrativa y al gerente de la organización, con la finalidad de conocer mejor la realidad de las variables que se está estudiando en su propio contexto. Al ser la población de carácter finito y poco numerosa no se extrae muestra, debido a que esta no sería de carácter representativo. La población y muestra del presente trabajo de investigación quedó definida de la siguiente forma:

Tabla 1: Población

N°	Detalle	Cant.
1	Gerente General	1
2	Trabajadores Administrativos	3
Total		4

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Fuente: Talento Humano de American Beverage Company

2.6. Diseño de recolección de datos

2.6.1. Observación

La ficha de observación permitió obtener información simplificada sobre los fenómenos que ocurren en la empresa American Beverage Company, para así determinar cuáles son los factores con mayor incidencia dentro del problema que se está estudiando para así conocer mejor al objeto de estudio y su contexto. Este instrumentó se aplicó a todos los trabajadores de la empresa para lograr deducir que indicadores se relacionan en mayor grado con el problema principal.

2.6.2. Entrevista

La guía de entrevista se aplicó a los trabajadores del área administrativa y el gerente de la empresa American Beverage Company, quienes facilitaron la información

necesaria para poder estudiar a mayor profundidad el tema en mención, esto dio a conocer aspectos relevantes sobre las funciones administrativas dentro de la organización y la forma en que se manejan las actividades de forma interna y externa.

Para el diseño de la entrevista se aplicaron preguntas abiertas que se desprendían de las variables dependiente “Diseño organizacional” y su variable independiente “Gestión administrativa”. Al no tener las interrogantes alternativas de repuestas se obtuvo más información sobre el objeto de estudio, lo que permitió conocer mejor el problema.

2.7. Materiales

Los materiales que se utilizaron para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron:

Equipo de computación

Hojas A4

Grapadora y perforadora

Ficha de entrevistas

Clips

Internet

Grapas

Entre otros materiales

Ficha de entrevista

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de datos.

3.1.1. Análisis de la observación.

Aplicada en: Área administrativa

Observador: Kiara Macías Bravo

Fecha y hora de aplicación: 03/08/2019 15:30 AM

1) ¿De qué carácter es la organización dentro de la empresa?

Dentro de la organización se evidencia un correcto orden, también se evidencio que existe un nivel bajo de diferenciación en las secciones que conforman las diferentes áreas de la organización. Las actividades, tareas y funciones están definidas de forma clara para los departamentos y funciones; esto contribuye el correcto cumplimiento de las actividades.

2) ¿Qué tan clara es la división de las áreas dentro de la organización?

Los trabajadores administrativos son polifuncionales, como resultado de esto la división de las áreas no tiene un alto nivel de diferenciación esto a su vez reduce los costos burocráticos dentro de la organización.

3) ¿Se expone claramente una filosofía empresarial?

La empresa no expone una misión, visión y valores porque actualmente no cuenta con ellos, sin embargo, los empleados tienen claro cuáles son los valores que representan a la organización y las metas que se quieren conseguir.

4) ¿Existen objetivos dentro de la organización?

Dentro del orgánico funcional que actualmente posee la empresa cuenta con objetivos departamentales para las áreas de vital importancia, sin embargo, no han desarrollado objetivos empresariales que los representen. Aunque dentro de los trabajadores consideran que es relevante porque impulsa la imagen de la empresa y lo que quieren llegar a ser.

5) ¿De qué carácter es la sinergia dentro del área administrativa?

La organización y todos los trabajadores tienen una gran sinergia dentro de la organización ellos comparten un gran compañerismo. La empresa promueve el sentido de pertinencia en sus trabajadores de esta forma estimula el trabajo en equipo y fortalece los valores personales. Y estas cualidades se extienden a lo largo de los demás departamentos.

6) ¿De qué carácter es la comunicación?

La gerencia registra y considera todas las aportaciones de los trabajadores, también fomenta la comunicación en todas las direcciones para que el personal maneje la información correcta de forma adecuada.

7) ¿Con que calidad fluye la información dentro de la organización?

La información dentro de la organización cuenta con un alto grado de control y registro además se presenta de forma clara para que las otras áreas puedan hacer

uso de la misma y así se toman decisiones más acertadas que benefician a la organización.

8) ¿En qué nivel de satisfacción se encuentran los colaboradores?

En la organización existe un alto grado de satisfacción entre los colaboradores sin embargo la gerencia estimula el desarrollo personal y laboral de esta forma pueden conseguir una mejora continua y satisfacer de forma óptima las necesidades de todos sus clientes y grupos de interés.

3.1.2. Análisis de la entrevista.

3.1.2.1. Entrevista al Gerente

Entrevista dirigida a: Giovanni Andrés Villao Alejandro.

Función que desempeña: Gerente General.

Fecha y hora de aplicación: 09/08/2019 16:37

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company.

1) ¿Considera usted que la filosofía empresarial es importante para la empresa?

La filosofía empresarial es el norte de la empresa, esta ayuda a tomar pasos de acción debido a que permite guiar el equipo de trabajo hacia la meta trazada. Tener una visión, valores y misión permite que los trabajadores guíen sus esfuerzos a un mismo fin que le permita a la organización crecer.

2) ¿Cómo visualiza la empresa en varios años?

La empresa busca llegar al mercado regional el producto que ofertan tiene una excelente calidad y para su desarrollo se utiliza a personal altamente capacitado. La organización tiene como objetivo crecer e impulsar el desarrollo económico y social del entorno en que se encuentra.

3) ¿Se realiza periódicamente un diagnostico organizacional?

Se aplican diferentes técnicas que permitan conocer los aspectos relevantes de la empresa lo que permite tener una mejor perspectiva del entorno, tener un plan es de vital importancia porque permite conseguir una ventaja competitiva. La planificación es un paso relevante para que todo negocio pueda surgir y mantenerse en el tiempo.

4) ¿Existe una distribución equitativa en cada área organizacional?

Dentro de la organización existe un alto grado de compromiso, las tareas y funciones se dividen de forma equitativa y se trabaja con visión de equipo, brindando un nivel de autonomía en la toma de decisiones para agilizar los procesos.

5) ¿Qué tipo de estrategias se aplican en la empresa?

Se aplican estrategias enfocadas en la calidad, además se empodera a los trabajadores entregando autonomía y la capacidad para tomar decisiones en su área de esta forma se resuelve mayor número de problemas en menor tiempo. Para complementar los procesos se aplican la evaluación de resultados en las áreas fundamentales para la organización.

6) ¿De qué forma controla el rendimiento de las diversas áreas y actividades dentro de la organización?

Se controla aplicando indicadores que permite conocer la producción en periodos de tiempo específicos según los requerimientos de gerencia, además se usan para medir los resultados obtenidos por las demás áreas y así verificar el grado de cumplimiento con las metas asignadas.

7) ¿Dentro de la organización cree que existe algún tipo de cultura organizacional? Y si es positiva su respuesta, ¿podría definirla en pocas palabras?

La cultura organizacional es algo que existe en una empresa desde el primer momento, esta se construye en base a las experiencias y vivencias de los trabajadores dentro de la organización, por ello la gerencia debe de estimular de forma positiva las relaciones laborales y cumplir con los requerimientos que exige la ley para así garantizar los derechos de los colaboradores y que puedan sentirse cómodos ejerciendo sus labores.

8) ¿De qué manera se dividen las líneas de autoridad dentro de la organización?

La organización tiene una estructura funcional definida y las líneas de autoridad son claras, todos los trabajadores conocen los niveles altos, medios y bajos. Los departamentos de mandos medios poseen cierto nivel de autonomía para tomar decisiones que se relacionen con sus actividades.

9) ¿Existen manuales organizacionales para las diferentes áreas de la empresa?

La empresa tiene manuales organizacionales sin embargo estos no han sido actualizados y solo se aplican a los niveles medios. Las otras áreas no poseen un manual de procedimientos que sirvan de guía cuando deben ejecutar alguna tarea o actividad específica.

10) ¿Cómo se maneja actualmente la gestión administrativa?

La gestión administrativa se maneja de forma adecuada dentro de la organización, sin embargo, aún se puede conseguir un mayor grado de eficacia, las diferentes situaciones que se presentan permiten adaptar los procesos y sistemas para que el futuro se brinde una respuesta con mayor eficacia.

11) ¿Cómo se maneja la planificación dentro de la organización?

La planificación a corto plazo se realiza con reuniones semanales que permiten revisar los resultados obtenidos y plantear nuevas metas. Además, periódicamente se entregan informes que son revisados por la gerencia y que permiten evaluar los resultados y establecer nuevas proyecciones. También se miden las variaciones existentes entre lo propuesto y lo alcanzado.

12) ¿Cómo se maneja el proceso organizacional dentro de la empresa?

La organización se maneja en base a la especialización, cada área tiene determinada sus funciones y los requerimientos que debe cumplir para que los otros departamentos puedan desarrollar sus actividades de forma eficiente y la información fluyan de forma correcta.

13) ¿Cómo se maneja el control dentro de la organización?

Cada área maneja indicadores y sistemas que permiten medir los valores cualitativos y cuantitativos de los resultados que obtienen, esto permite que los gerentes de mando medio tomen medidas correctivas en caso de que existan desviaciones con los resultados obtenidos y planificados.

14) ¿Qué sistemas de evaluación aplican dentro de la organización?

Actualmente se evalúan las metas conseguidas por cada área midiendo la productividad en base a los resultados obtenidos, estos sistemas se aplican con mayor frecuencia en las áreas operativas de la organización debido a que estas son los ejes principales y se relacionan directamente con el giro económico que realiza la organización.

15) ¿Han aplicado herramientas que permitan medir las desviaciones que pueden llegar a existir en los procesos?

Se aplican indicadores para conocer los resultados obtenidos así se pueden comparar con las metas establecidas de esta forma se da a conocer el grado de cumplimiento o incumplimiento para aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario, sin embargo, en otras áreas no se aplican este tipo de sistemas que permitan evaluar los resultados.

16) ¿Cree usted que la unidad de mando es clara para todos los trabajadores dentro de la organización?

En la organización todos los trabajadores conocen sus actividades y la contribución que realiza a la actividad empresarial. La cadena de mando es

clara, sin embargo, la gerencia promueve el liderazgo participativo para así obtener mejores resultados de sus trabajadores.

3.1.2.2. Análisis entrevista a empleados

Entrevista dirigida a: Karen Suarez Quirumbay.

Función que desempeña: Gerente de Calidad.

Fecha y hora de aplicación: 08/03/2019 15:30

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company.

1) ¿Describa brevemente los procesos que están a su cargo?

El departamento de calidad se encarga de realizar la verificación y análisis del agua cruda y purificada. Controla los procesos de purificación y limpieza de los materiales que entran en contacto con el producto final, de esta forma se controla la inocuidad del producto para que cumpla los estándares aptos para el consumo humano, todos los parámetros están basados en la norma INEC 2200 y mensualmente se realizan los análisis microbiológicos en un laboratorio especializado.

2) Las funciones están descritas en un instructivo interno.

Para los niveles de mando medios existen manuales que funcionan como guía, sin embargo, estos no responden a las necesidades actuales de la organización.

3) ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que se relacionan con su departamento?

En la estructura jerárquica todos los jefes de departamento se encuentran en el mismo nivel, estando en el nivel jerárquico más alto el gerente general. Todas las áreas se encuentran conectadas entre sí, porque la organización es un solo órgano funcional.

4) ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos?

Los procesos se llevan de forma correcta y cada área maneja con cierta individualidad sus métodos para procesar la información, sin embargo, esta debe ser entregada cumpliendo con ciertos lineamientos para que sea entendible para los demás departamentos.

5) ¿Qué dificultades se presentan en su área de trabajo?

Controlar la calidad del agua es una de las principales actividades del departamento de calidad, en caso de existir problemas referentes al producto final se debe realizar la trazabilidad del producto para conocer en qué parte del proceso ha existido una falla y ésta pueda ser corregida, además se debe retirar todo el producto que no cumpla con los estándares.

6) ¿Qué procedimientos se aplican en situaciones críticas?

En caso de algún evento crítico que se presente con la producción, esta se detiene y aplican diferentes medidas que permitan conocer la fuente del problema para que pueda ser corregido. La detección y la trazabilidad son herramientas importantes para poder conocer el origen de los fallos.

7) ¿Se cumple las metas establecidas por la gerencia en su área de trabajo?

No existen metas establecidas de manera formal, sin embargo, semanalmente se realiza una planificación y cada departamento debe realizar esfuerzos para poder conseguir los resultados que se han establecido en la programación previa.

8) ¿Cómo se gestiona la información en el área de ventas?

El área de ventas se especializa en la entrega del producto y servicio, en la actualidad la empresa cuenta con un servicio GPS para los autos también se usa una aplicación que permite registrar y puntuar los clientes y tiendas que consumen el producto de esta forma se conoce la ubicación geográfica de los clientes, el número y el alcance que tiene el producto.

9) ¿Cuáles son los medios, herramientas o sistemas dentro de la organización que se utilizan para que fluya la información?

Se manejan herramientas ofimáticas, las mismas que permiten actualizar en tiempo real la información, estos sistemas permiten corregir y actualizar datos los mismos que serán accesibles en cualquier momento para otra área de la organización. También se imprime y respaldan datos que son importantes para otras organizaciones de control.

10) ¿De qué manera se proponen mejoras en los procesos que maneja?

Dentro del área de calidad existen aspectos que deben actualizarse, establecer más controles y regulaciones permitirá que la calidad del producto incremente, dentro del departamento una de las metas a mediano plazo que se tiene es conseguir una certificación BPM.

11) ¿Cómo se planifican las actividades en la empresa?

Una vez por semana se realiza una reunión semanal con gerencia donde se informan los resultados y establecen metas que cada departamento debe cumplir, esta es la planificación a corto plazo, mientras que a largo plazo se maneja un plan de negocios.

12) ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?

Dentro de la organización se maneja un liderazgo cooperativo, los mandos medios tienen autonomía para tomar decisiones que le permitan resolver los problemas que se presentan respecto a su área de trabajo, estos cambios deben ser informados al área administrativa para que se tengan conocimiento de los mismos.

13) ¿Qué áreas departamentales considera deben mejorarse dentro de la empresa?

Las áreas funcionales de la empresa manejan de forma correcta sus actividades, sin embargo, todas necesitan incorporar sistemas que les permitan ser más eficientes y optimizar sus recursos. De todas las áreas la que está implementado nuevos sistemas actualmente es la administrativa debido a que está presentaba un ineficiente diseño en la organización.

Entrevista dirigida a: Frank Limones

Función que desempeña: Gerente Comercial

Fecha y hora de aplicación: 06/08/2019

12:00

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company.

1) ¿Describa brevemente los procesos que están a su cargo?

El departamento se encarga de gestionar, controlar y monitorear las ventas y el marketing. La logística de venta es un eje importante dentro de la organización, al ser una empresa de consumo masivo y tener una cartera amplia de clientes se debe administrar correctamente la información de esta forma se pueden obtener índices y resultados de los porcentajes de ventas.

2) Las funciones están descritas en un instructivo interno.

El departamento maneja de forma interna políticas que deben cumplirse por los agentes de ventas, por ello se aplica mucho el proceso de empoderamiento, de esta forma los trabajadores sienten que pueden realizar su trabajo eficientemente sin tener un supervisor directo.

3) ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que se relacionan con su departamento?

El departamento se relaciona de forma directa con las demás áreas de la organización, la información fluye en todos los sentidos lo que permite el correcto funcionamiento de la organización y el manejo de una buena relación con los clientes externos.

4) ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos?

El departamento maneja sus propios procesos, en marketing y ventas es prioritario medir cuantas personas cumplen el porcentaje establecido al finalizar el día, de esta forma se evalúan los resultados periódicamente y se realiza un consolidado para medir el nivel de cumplimiento que se está alcanzado y de esta forma establecer medidas correctivas.

5) ¿Qué dificultades se presentan en su área de trabajo?

La organización puede mejorar en su capacidad de repuesta, el crecimiento que tiene actualmente sobrepasa la capacidad logística, implementar una estrategia que fortalezca esta área específica contribuirá a fortalecer el segmento del mercado que actualmente poseen y conseguir un porcentaje mayor,

6) ¿Qué procedimientos se aplican en situaciones críticas?

Las situaciones críticas deben manejarse con criterio y objetividad, se debe analizar el problema que se presente y establecer qué áreas dentro de la organización están comprometidas para poder resolver el problema internamente, si la situación afecta a un cliente, se debe generar una conversación asertiva que permita resolver el problema sin afectar la imagen del producto.

7) ¿Se cumple las metas establecidas por la gerencia en su área de trabajo?

El departamento se encargar de medir los resultados de forma diaria y mensualmente se entrega un informe con los resultados obtenidos, esto ayuda a la medición y evaluación de los resultados para que puedan compararse con las metas establecidas por gerencia.

8) ¿Cómo se gestiona la información en el área de ventas?

Se usan sistemas que permiten conocer a los clientes, la cuales se dividen en: Clientes corporativos, de planta y distribuidores. El sistema permite establecer el índice de recuperación del crédito corporativo, los cobros y entregas que manejan los agentes de ventas y gerentes de zonas.

9) ¿Cuáles son los medios, herramientas o sistemas dentro de la organización que se utilizan para que fluya la información?

Dentro del departamento no se gestiona documentación física, el manejo y control de la información se hace usando software y herramientas virtuales que permiten un flujo de información más eficiente.

10) ¿De qué manera se proponen mejoras en los procesos que maneja?

Departamentalmente la mejora continua es una cualidad primordial, siempre se pueden implementar sistemas que permitan mejorar las ventas, imagen corporativa y campañas publicitarias de esta forma se establecen estrategias que permiten obtener resultados más eficientes.

11) ¿Cómo se planifican las actividades en la empresa?

Los gerentes de mandos medios manejan una planificación a nivel departamental y de forma semanal se realiza una reunión con el gerente para establecer metas semanales las cuales deben cumplirse. Así mismo cada departamento debe cumplir sus metas y presentar propuestas que contribuyan a conseguir resultados económicos óptimos.

12) ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?

Cada nivel gerencial en la organización posee un grado de autonomía en la toma de decisiones, esto permite que los procesos avancen de forma eficiente y se brinde una respuesta rápida a las situaciones que se presentan.

13) ¿Qué áreas departamentales considera deben mejorarse dentro de la empresa?

Mejorar de forma continua permitirá que la organización crezca por eso todas las demás áreas deben implementar sistemas y herramientas que den resultados más eficientes y mejore la capacidad de respuesta.

Entrevista dirigida a: Cinthya Granoble

Función que desempeña: Gerente Administrativa.

Fecha y hora de aplicación: 06/08/2019 13:10

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company.

1) ¿Describa brevemente los procesos que están a su cargo?

El departamento maneja los procesos de producción, ventas y marketing, calidad y bodega. Existe una relación con todos los niveles jerárquicos debido a que toda la información debe partir o reposar en la administración. Los procesos de registro

2) Las funciones están descritas en un instructivo interno.

Actualmente la empresa no cuenta con un instructivo interno a pesar que esto contribuye a estandarizar los procesos. La administración debe desarrollar instructivos que permitan estandarizar las funciones primordiales de un puesto de trabajo.

3) ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que se relacionan con su departamento?

Jerárquicamente el primero en la cadena de mando es la gerencia, de forma horizontal el área administrativa se relaciona con todos los demás departamentos en el mismo nivel, también controlar, evalúa y monitorea los resultados e informes entregados por las demás secciones.

4) ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos?

Se desarrollan de forma óptima sin embargo cada departamento gestiona la información de forma propia, los informes que se envían deben cumplir con estándares para que la información sea clara, precisa y entendible. La empresa debería unificar sus procesos para que la información

5) ¿Qué dificultades se presentan en su área de trabajo?

Los procesos se cuidan para evitar situaciones críticas, cuando éstas se presentan se realiza una evaluación del problema para determinar la causa y que actividades está afectando, también se determinan los causales y se establecen alternativas de solución.

6) ¿Qué procedimientos se aplican en situaciones críticas?

Cuando se presenta un problema de carácter interno reúnen gerencia general, marketing, ventas, calidad y administración. Se analiza el problema y se determinan las posibles causales y alternativas de solución. Al presentarse un problema externo se maneja una contingencia específica para brindar una solución, rápida y oportuna de la situación.

7) ¿Se cumple las metas establecidas por la gerencia en su área de trabajo?

El departamento posee procedimientos específicos que dan respuesta a las metas establecidas por la gerencia. Todos los resultados están enfocados a impulsar el crecimiento organizacional.

8) ¿Cómo se gestiona la información en el área de ventas?

El área de venta hace uso de herramientas virtuales que permiten conocer las opiniones de los productos, internamente se manejan sistemas que permiten conocer la información a tiempo real, para así tomar decisiones.

9) ¿Cuáles son los medios, herramientas o sistemas dentro de la organización que se utilizan para que fluya la información?

Internamente la información se respalda en correos, software contable y herramientas ofimáticas, esto permite tener información real e interconectada que es accesible para todas las áreas organizacionales. Esto facilita la comunicación entre departamentos.

10) ¿De qué manera se proponen mejoras en los procesos que maneja?

En una empresa en crecimiento siempre la adaptabilidad es una cualidad muy importante, por ello se deben aplicar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo organizacional.

11) ¿Cómo se planifican las actividades en la empresa?

Cada departamento maneja una planificación propia, la cual se ajusta a las competencias de cada área, dentro de la organización se realiza una planificación semanal en la que se establecen los resultados que la gerencia busca conseguir.

12) ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?

Dentro de la organización todas las gerencias de mando medio tienen autonomía para tomar decisiones, el empoderamiento es una cualidad que se fortalece dentro de la organización, lo que permite que los empleados puedan decidir sobre situaciones específicas relacionadas a sus funciones.

13) ¿Qué áreas departamentales considera deben mejorarse dentro de la empresa?

Todas las áreas deben mejorarse de forma continua, cuando la empresa crece su administración debe hacerlo también. Cambiar y adaptar los procesos es fundamental para mantener un buen proceso organizacional por eso nunca se debe pensar que un área no puede ser mejorada o ha alcanzado la excelencia.

3.2. Limitaciones

Las limitaciones existentes en el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron:

- La disponibilidad del tiempo de los empleados al aplicar los instrumentos de investigación fue limitada, por esta razón se realizaron varias visitas a la empresa ocasionando un mayor gasto económico al investigador.
- El tiempo fue de las mayores limitaciones debido a la influencia de diversos factores que se presentaron durante el proceso que incidieron en el correcto cumplimiento con el cronograma establecido.

3.3. Resultados

3.3.1. Discusión de los resultados

- La organización posee manuales de funciones y perfiles que no se encuentran actualizados y no responden a las necesidades actuales de la organización, además estos no poseen un alto nivel de detalle acerca de las funciones y requisitos necesarios para ejercer el cargo.
- La organización no posee una filosofía empresarial que les permita a los empleados identificarse con la empresa, esto da como resultado que existe un nivel bajo de pertinencia en los colaboradores.
- El departamento administrativo presenta debilidades, las mismas que deben ser superadas con la finalidad de mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa.

- A pesar de que la gerencia tiene claro los resultados que desea alcanzar la organización no han establecido objetivos que puedan ser comunicados de forma eficiente para los demás trabajadores de la empresa.
- Los resultados son comunicados de forma oportuna por los mandos medios a la gerencia y departamento administrativo, sin embargo, no se aplican instrumentos de medición que permita la correcta evaluación y comparación de los mismos.
- La evaluación al personal no se realiza dentro de la organización, actualmente se miden los resultados obtenidos por los colaboradores en el área de ventas, sin embargo, en las demás áreas solo se evalúan los resultados conseguidos departamentalmente.

3.4. Propuesta

3.4.1. Introducción

Contar con un diseño organizacional que sea claro, funcional y bien definido promueve el desarrollo de la empresa y enriquece el crecimiento individual de los colaboradores, debido a que mejora la comunicación y fortalece la relación personal de los miembros ayudando a superar los obstáculos que se presenten en el entorno laboral. Adaptar el funcionamiento interno y externo de la empresa a un sistema administrativo permite conseguir un desempeño superior para cumplir con las metas y objetivos. Por este motivo se ha considerado plantear un diseño organizacional para la empresa American Beverage Company, la misma que se basó en las necesidades de la organización y a su vez conocerá los requerimientos

de los proveedores y clientes, debido a que son componentes importantes para el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Al realizar un profundo análisis a los resultados se concluyó que el personal administrativo de la empresa American Beverage Company considera que es necesario tener un manual de funciones para cada cargo; especificando el perfil requerido que debe cumplir los postulantes detallando las responsabilidades y el flujo de personal para optimizar los tiempos y procesos dentro de la organización.

La presente propuesta tiene como finalidad contribuir con una perspectiva nueva que permita mejorar la gestión administrativa dentro de la organización, el diseño organizacional y sus componentes permite que se brinden directrices claras, una a los miembros y optimiza los tiempos de esta forma se conseguirá un resultado satisfactorio en todas las áreas.

3.4.2. Justificación

La propuesta tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la organización, contribuyendo a mejorar las falencias que actualmente existen, la aplicación de los instrumentos permitió obtener información confiable y real de la empresa ayudando a determinar los indicadores aplicables al modelo organizacional. El objetivo del diseño organizacional es identificar las necesidades organizacionales para dar soluciones a las mismas. En la propuesta se desarrolla un análisis FODA el cual permite determinar estrategias administrativas que permitan disminuir la influencia de los factores en el desempeño organizacional.

Por ello se proponen una administración estratégica conformada por valores, misión, visión y objetivos que permitan definir el camino a seguir de la organización, quienes son y que pretenden conseguir. El esquema organizacional propuesto se ajusta a las necesidades de la empresa lo cual permite establecer la cadena de mando, establece las relaciones laborales de forma efectiva buscando el beneficio para todas las partes interesadas. Esto permitió desarrollar las actividades departamentales, manuales de funciones y herramientas de control que agilizan los procesos administrativos para que sean más eficientes.

3.4.3. Objetivos de la propuesta

3.4.4. Objetivo General

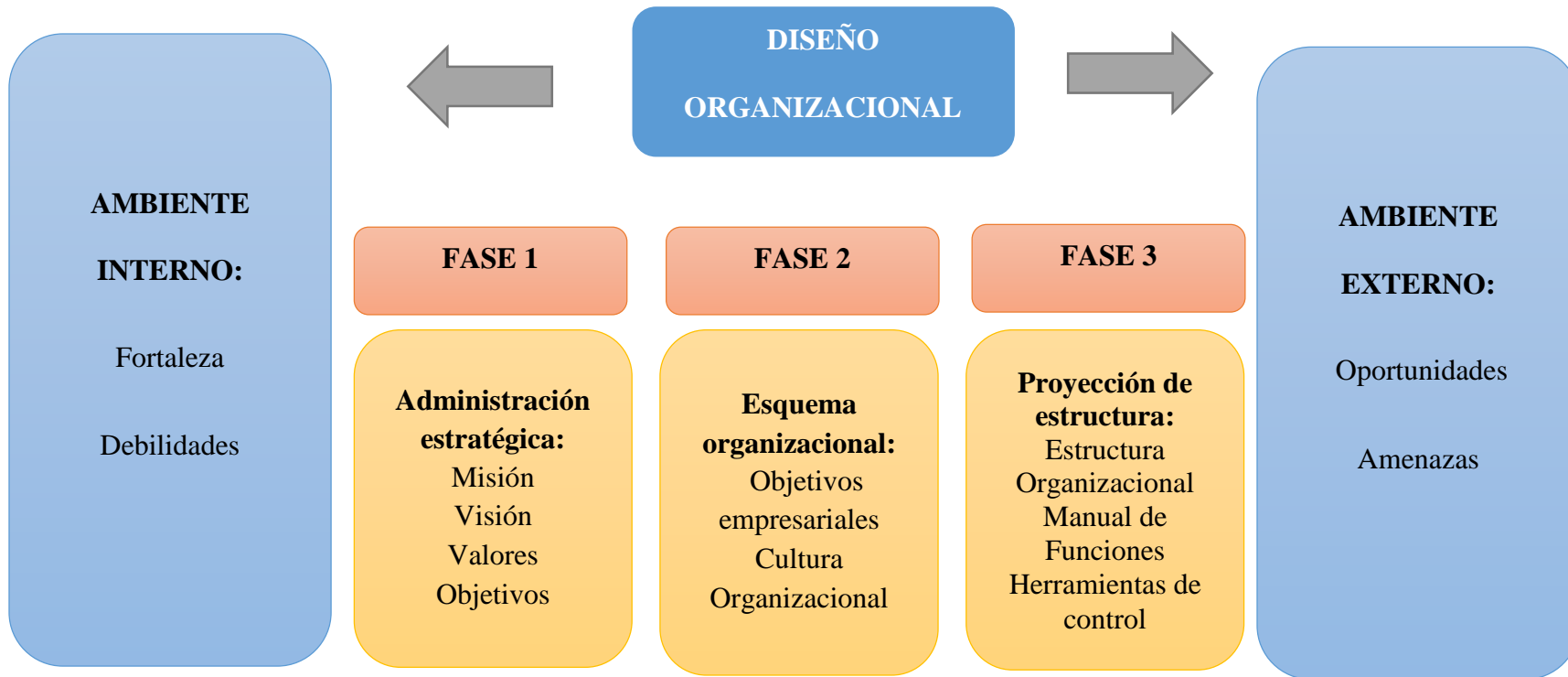
Elaborar un diseño organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.

3.4.5. Objetivos Específicos

- Desarrollar parámetros que beneficien la administración estratégica de la organización.
- Elaborar manuales de funciones y departamentales para el personal de la empresa.
- Establecer herramientas de control que permitan la obtención de resultados en las diferentes áreas de la organización.

3.4.6. Esquema de la propuesta

Ilustración 1: Esquema de la propuesta



Fuente: Modelo de Richard Daft y Ailed Labrada

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

3.4.7. Desarrollo de la propuesta

3.4.7.1. Matriz FODA

Tabla 2: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Optimó número de ventas.	Ausencia de filosofía empresarial que direcciona al personal.
Maquinaria de última generación.	Estructura organizacional poco definida.
Liquidez para sustentar las necesidades de la organización.	Poca medición en la rotación de activos de la empresa.
Atención personalizada en el proceso de ventas.	Poco desarrollo de la atención post-venta.
Personal altamente capacitado.	No disponen de un manual de funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conseguir mayor porcentaje de participación en el mercado.	Empresas que ofertan productos similares o sustitutos.
Incrementar la línea de productos.	Apertura de nuevas empresas.
Apertura de una nueva planta productiva.	Perdida en la participación de mercado
Atraer nuevos inversionistas.	Cambios en la política económica del país.

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

3.4.8. Administración Estratégica

3.4.8.1. Misión

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes brindando un producto de calidad ofreciendo valor social, medioambiental y económico que consolide la competitividad sostenible y responsable beneficiando a todos los grupos de interés, con el objetivo de disponer de una cultura y modelos de gestión orientados en la excelencia social.

3.4.8.2. Visión

Ser líderes en la comercialización de bebidas refrescantes a nivel regional posicionándonos como una empresa solida con responsabilidad social colaborando con los trabajadores, clientes, proveedores y el resto de la sociedad generando procesos agiles y flexibles que contribuyan al desarrollo económico de la organización y la provincia.

3.4.8.3. Valores

Servicio: Trabajamos para brindar un producto con estándares de calidad a todos nuestros clientes.

Honestidad: Nuestro equipo de trabajo ejerce sus labores con altos estándares éticos y profesionales cumpliendo con transparencia todas las actividades que se desarrollan en la organización.

Calidad: Nuestro compromiso es brindar un producto de calidad cumpliendo con todos los procesos necesarios para mantener los estándares y poder ofrecer un producto confiable.

Respeto: Todos los colaboradores de la empresa American Beverage Company son un eje importante por ello nuestro equipo de trabajo mantiene el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen en la organización.

Responsabilidad social: Somos una organización sensible a las necesidades y demandas sociales de todas las personas con quienes interactuamos diariamente, el principal objetivo de la organización es contribuir al bienestar social de la comunidad de la cual somos parte.

Mejora continua: Los miembros del equipo comparten periódicamente ideas innovadoras que fomentan el espíritu emprendedor de esta forma se crea y promueve el éxito organizacional y desarrollo personal.

3.4.8.4. Valores corporativos:

- Orientación a resultados optimizando tiempos y trabajando de forma eficiente para enfrentar el cambio de manera proactiva.
- Trabajo en equipo colaborando para conseguir objetivos compartiendo experiencias, conocimientos e información. Teniendo como eje fundamental la honestidad, el respeto y humildad.
- Gestión ética fomentando el desarrollo sostenible basado en la responsabilidad social, empatía, cooperación y dialogo con la finalidad de impulsar el desarrollo económico, personal y profesional de nuestros trabajadores y todos participantes activos que posee la organización.

3.4.9. Objetivos empresariales

3.4.9.1. Objetivo general:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de un producto inocuo y de calidad mejorando continuamente y cumpliendo con los requerimientos legales relacionados que contribuyan a la obtención de rentabilidad óptima para la organización.

3.4.9.2. Objetivos específicos:

- Atraer nuevo inversionista y conseguir un incremento en nuestra capacidad productiva y participación del mercado.
- Satisfacer la demanda del mercado creciente para posicionar la marca como líder en el mercado peninsular.
- Optimizar los recursos para el máximo aprovechamiento de los recursos organizacionales.
- Promover el desarrollo social, laboral y económico de la provincia.

3.4.9.3. Metas:

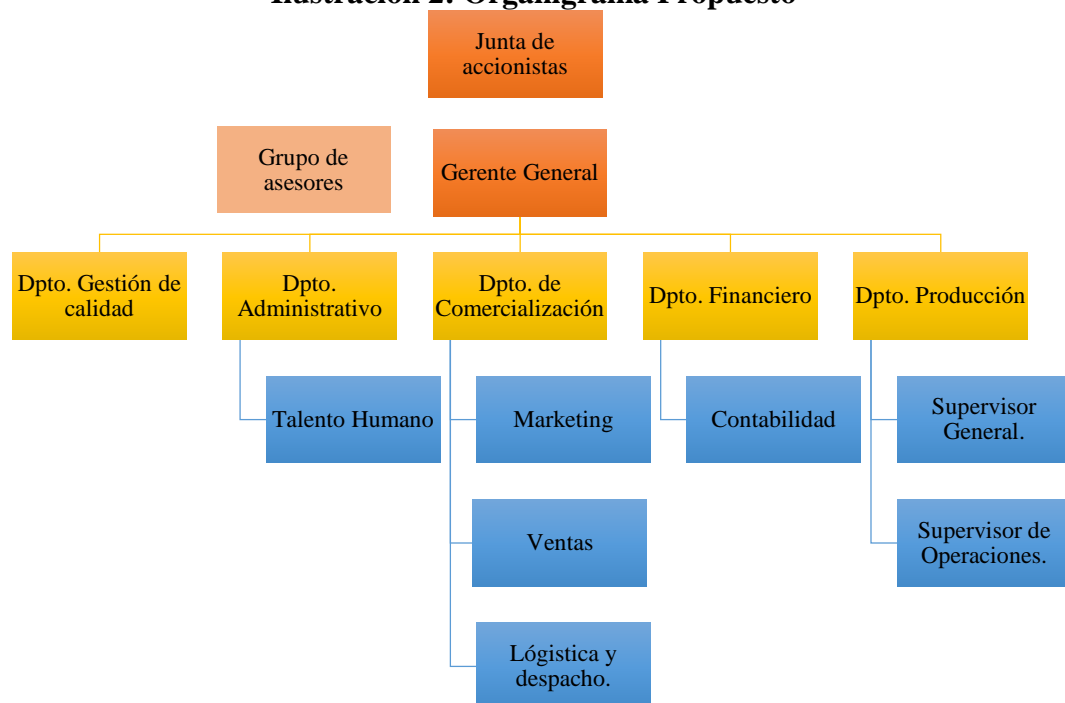
- Posicionar “Fontana Water” en el mercado como un producto de calidad diferenciada.
- Evitar el crecimiento potencial de las debilidades empresariales.
- Aumentar el desarrollo de las operaciones y productividad.
- Fortalecer la imagen corporativa de la organización a los clientes y empleados.

3.4.10. Proyección de estructura organizacional

3.4.10.1. Organigrama:

American Beverage Company posee un número limitado de trabajadores, los mismos que son polifuncionales y su producto está dirigido a un segmento de mercado específico, es por ello que se estableció una estructura simple con diferenciación horizontal para la empresa.

Ilustración 2: Organigrama Propuesto



Elaborado por: Kiara Macías

Funciones departamentales:

Cargo: Gerente general

Descripción: Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, calcular y revisar periódicamente el trabajo de la empresa además debe evaluar al personal contratado.

Funciones:

- Designar las tareas y actividades en la organización.
- Desarrollar los objetivos y metas a corto y largo plazo.
- Revisar los informes emitidos por las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Coordinar las actividades administrativas y productivas para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Decidir respecto a la contratación, selección y capacitación del personal para los cargos.
- Tomar decisiones.

Cargo: Departamento gestión de calidad

Descripción: Su función es cuidar la calidad y mejorar el producto, tomando decisiones de los procesos para poder detectar desviaciones o problemas relacionado con los equipos, materia prima o materiales.

Funciones:

- Armonizar la política de calidad y cumplir con los requerimientos de las diferentes normas.
- Desarrollar proyectos que aseguren la calidad del producto.
- Fortalecer las relaciones interpersonales.
- Administrar la documentación referente a los procesos de calidad.
- Participación en la elaboración y lanzamiento de nuevos productos.

- Implantar normas de calidad y modelos aceptados internacionalmente.
- Evaluar los procesos para mantener los estándares de calidad establecidos.
- Controlar todos los procesos de trazabilidad.

Cargo: Departamento de comercialización

Descripción: Manejar y coordinar las campañas publicitarias para alinear los objetivos con los índices de ventas, coordinar la ventas y entregas del producto, monitorear la satisfacción de los clientes, elaborar pronósticos de ventas, monitorear y controlar las ventas.

Funciones:

- Incrementar las ventas periódicamente y gestionar la marca.
- Obtener resultados óptimos de los recursos humanos y materiales.
- Corregir las desviaciones existentes con las metas propuestas.
- Brinda información oportuna de los productos y promociones.
- Desarrollar campañas de publicidad y marketing.

Cargo: Departamento Financiero

Descripción: Administrar y gestionar los recursos de la organización velando por su correcta utilización, controlar y monitorear la documentación necesaria, reclutar talento humano, evaluar el desempeño, medir resultados, instrumentar las políticas, normas y sistemas contables, necesarios para garantizar la exactitud y seguridad de

la información contable y registros financieros a fin de suministrar información que contribuya a la toma de decisiones oportuna.

Funciones:

- Reclutamientos de talento humano.
- Selección del candidato que cumpla con el perfil del puesto.
- Manejar el proceso de contratación.
- Capacitar y desarrollar las habilidades del personal.
- Desarrollar programa de capacitación.
- Desarrollar programas de recompensas.
- Crear políticas generales de la administración de los recursos humanos y personal.
- Establecer y operar de forma oportuna lo sistemas de contabilidad.
- Facilitar la fiscalización de los activos, pasivos e ingresos.
- Realizar acciones que garanticen que el sistema contable de la organización cuente con todas las autorizaciones legales.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas para que la información satisfaga las necesidades institucionales.

Cargo: Departamento de producción

Descripción: Apartar valor añadido al producto, innovar, dinamizar los tiempos, controlar las desviaciones existentes en la producción, monitorear la productividad.

Funciones:

- Evaluar constantemente las diferentes fases operativas.
- Afianzar el desarrollo operacional en las diferentes áreas de la organización.
- Elaborar un presupuesto mensual acerca de los procesos.
- Definir estrategias que impulsen el desarrollo del producto.

Cargo: Departamento Administrativo

Descripción: Buscar, organizar, dirigir, controlar y analizar el uso de los recursos humanos, financiero, materiales y tecnológicos que posee la empresa, Proveer mejorar en los métodos de trabajo y dirección para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Funciones

- Dirección y ejecución de los proyectos administrativos que permitan fortalecer la gestión de la organización.
- Controlar las funciones administrativas según los requerimientos legales.
- Planear, coordinar, programar y organizar programas de inducción, capacitación, salud ocupacional, riesgos profesionales, entre otros según las necesidades que presente el personal contratado.
- Mantener actualizados los sistemas de información.
- Realizar planes estratégicos de forma anual para mejorar el desempeño de la organización.
- Contratar bienes y servicios que se necesite para el correcto funcionamiento organizacional.

- Desarrollar planes que faciliten el desarrollo de los mandos medios y fortalezcan la vinculación de todas las áreas funcionales.
- Programar y ejecutar procesos de adquisición, mantenimiento y suministro de bienes.
- Verificar los pagos de seguro de los empleados.

3.4.11. Manuales de funciones:

Tabla 3: Manual de funciones Gerente

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administrativa.
CARGO	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	Aprobar, planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financiera y operativas de la organización; tomar decisiones, determinar las políticas para ejercer la dirección.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y dirigir las actividades necesarias para el cumplimiento de los procedimientos. • Diseñar y ejecutar planes, programas y proyectos de inversión, gastos y mantenimientos. • Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales. • Firmar cheques para pagos respectivos, previa solicitud del gerente administrativo. • Realizar la contratación de personal dependiendo la necesidad de la organización. 	

- Gestionar las cuentas bancarias perteneciente a la organización.
- Negociar y aprobar proyectos, contratos con socios, agencias u otras organizaciones de interés.
- Representar a la organización en congresos, seminarios y reuniones.
- Determinar la operación de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones de la organización.
- Mantener una comunicación constante con los socios y demás interesados.
- Estudiar la competitividad del mercado y aplicar estrategias que permitan aumentar la participación.
- Analizar los resultados para desarrollar y aplicar cambios en los procedimientos y políticas con la finalidad de obtener mejores resultados.

ALCANCE

- Junta de socios.
- Asesores externos.
- Gerente administrativo.

RESPONSABILIDADES

- Revisar que se cumplan los principios contables y administrativos generalmente aceptados.
- Resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada a la organización.
- Cumplir las funciones con responsabilidad.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud laboral.
- Verificar la veracidad de las constancias y certificaciones que se presente en los libros y registro de la organización.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Nivel de instrucción:	Tercer y cuarto nivel.
Título requerido:	Ingeniero en administración de empresas o carreras afines.
Área de conocimiento:	Administración de empresas, Gestión de proyectos.
Experiencia:	3 años
Idioma	Español e inglés fluido.
Habilidades y competencias:	<p>Pensamiento conceptual, crítico y analítico.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Iniciativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Capacidad para dirigir y motivar.</p> <p>Manejo de comunicación asertiva.</p> <p>Control sobre los recursos financieros.</p>

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 4: Manual de funciones Jefe Financiero

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administrativa.
CARGO	Jefe Financiero
OBJETIVO DEL CARGO	Controlar, dirigir y hacer seguimientos de las actividades administrativas, contables y financiera para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la dirección y contabilidad, por el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y físicos. • Formular y proponer políticas, normas y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la organización. • Revisar los cheques emitidos por diversos conceptos. • Apoyar en las gestiones legales y reglamentarias. • Presentar de forma oportuna la dirección de los estados financieros. • Aplicar los parámetros del presupuesto en los ingresos, gastos y compra de activos. • Gestionar la adquisición de bienes y servicios. • Coordinar y controlar el inventario de los materiales, bienes muebles e inmuebles y suministros. • General planes de capacitaciones. • Participar en el proceso de evaluación y selección del personal. • Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado. • Revisar e informar de las novedades diarias del área, sea del personal, contratación, atrasos, retiros y otros. • Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas al personal. • Contribuir a la realización de estrategias de trabajo para el funcionamiento de los programas. • Mantener la comunicación entre departamentos. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Asistente contable. • Contador. • Asesor externo. • Control de calidad. • Personal. 	

RESPONSABILIDADES

- Generar información de forma oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita la correcta toma de decisiones.
- Velar que se cumplan con los principios administrativos y contable de general aceptación.
- Cuidar y resguardar la confidencialidad de la información organizacional.
- Responsabilizarse de los recursos físicos y financieros de la organización.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Ingeniero en administración, contabilidad, finanzas o carreras afines.
Área de conocimiento:	Administración de recursos y materiales.
Experiencia:	Más de un año en áreas similares.
Idioma	Español e inglés fluido.
Habilidades y competencias:	<p>Conocimiento de leyes y reglamentos en materia comercial, laboral y tributaria.</p> <p>Habilidades numéricas.</p> <p>Manejo de herramientas ofimáticas.</p> <p>Capacidad de manejo del recurso financiero.</p> <p>Conocimiento avanzado en presupuesto, flujo de caja y contabilidad.</p> <p>Capacidad de planear, organizar y dirigir.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones.</p> <p>Capacidad para fomentar sinergia y trabajo en equipo.</p> <p>Facilidad de comunicación</p>

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 5: Manual de funciones Gestión de Calidad

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administrativo
CARGO	Jefe de gestión de calidad.
OBJETIVO DEL CARGO	Supervisar, evaluar, monitorear, dirigir, programar y evaluar los procesos para asegurar y mejorar la calidad.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para gestionar la calidad e inocuidad de los productos. • Garantizar el cumplimiento de metas programadas. • Desarrollar programas que contribuyan a la gestión ambiental de la empresa. • Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en los diferentes procesos productivos de la planta. • Garantizar la realización de pruebas que permitan verificar los estándares del producto. • Definir los protocolos para registrar el análisis y estatus de la calidad del producto. • Liberar el producto en stock o disponer del mismo, respetando los criterios ambientales, de calidad e inocuidad. • Informar a la alta dirección el desempeño de los sistemas de gestión sobre la calidad y de cualquier necesidad de mejora. • Establecer los criterios de calidad a proveedores para la compra de insumos y materia prima. • Establecer las relaciones entre proveedores y clientes para asegurar la implementación de acciones correctivas y el cumplimiento de los estándares especificados. • Asegurarse que las demás áreas de la organización tomen conciencia de los requerimientos de los clientes. • Promover estudios de investigación en torno al giro del negocio. • Verificar y hacer seguimiento de los controles ambientales de la planta, tratamiento de agua y caracterización de los procesos. • Capacitar al personal. • Realizar funciones que sean asignadas por el superior inmediato. 	

ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de producción. • Logística y despacho. • Departamento de comercialización. • Supervisor de operaciones. • Supervisor de producto. • Supervisor general. • Consultores. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la calidad e inocuidad del producto. • Responsable de cumplir con los registros y normativas necesarias. • Evaluar la materia prima. 	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Químico o carreras afines.
Área de conocimiento:	Administrativo – Operativo
Experiencia:	De 1 – 3 años en cargo similares.
Idioma	Español – Inglés B2
Habilidades y competencias:	Trabajar con alto grado de independencia. Capacidad para trabajar bajo presión y en situaciones críticas. Tomar decisiones. Manejar la dirección y planeación. Proactivo/a Fomentar el trabajo en equipo. Capacidad negociadora. Liderazgo.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	
ASESOR		ADMINISTRADOR	
GERENTE		GERENTE	

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 6: Manual de funciones jefe de comercialización

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administrativa
CARGO	Jefe de comercialización.
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar las actividades de mercado y fuerza de venta a fin de lograr aumentar la participación y el posicionamiento de la empresa en base a políticas establecidas para la promoción, venta y distribución.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas que aumenten el alcance de la marca. • Controlar las acciones de gestión para controlar, planificar y dirigir los esfuerzos de comercialización. • Coordinar la obtención de información y datos de importancia para mejorar la comercialización. • Establecer áreas de interés, robustecer, reforzar e incursionar en nuevas zonas para potenciar la comercialización. • Elaborar proyecciones financieras que propicien alianzas para incrementar la expansión y rentabilidad del producto, • Conocer y colaborar con el desarrollo del plan estratégico. • Rendir informes según los requerimientos del superior inmediato. • Redactar diversos documentos que surgen de las actividades que realiza. • Representa a la organización en aspectos comerciales y administrar los contratos que se suscriban. • Establecer ventajas competitivas de la organización para conseguir mayor participación en el mercado. • Participan en los grupos de trabajos que se formen en la organización. • Medir y evaluar los niveles de ventas. • Verificar la veracidad de los informes entregados por los departamentos a su responsabilidad. 	

ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Marketing. • Logística y despacho. • Producción • Gerente • Gestión de calidad 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y reforzar los canales de venta. • Definir el plan estratégico del área comercial. • Realizar acciones comerciales para dar cumplimiento a los objetivos. • Desarrollar y mantener contacto directo con las personas interesadas. • Realizar el reporte de venta y resultado de forma periódica según se requiera. . 	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Ingeniero comercial, Administración de empresas, Mercadeo o carreras afines.
Área de conocimiento:	Comercio, Administración y proyectos.
Experiencia:	3 años en nivel gerencial de comercialización.
Idioma	Español – Inglés C1
Habilidades y competencias:	Elaboración y manejo de presupuesto de ventas. Administración de flujo de efectivo. Tomar decisiones. Liderazgo. Manejo de personal.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO	REVISADO	APROBADO	
ASESOR	ADMINISTRADOR	GERENTE	

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 7: Manual de funciones Jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Productiva – Operativa.
CARGO	Jefe de producción
OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar y monitorear la producción, materia prima, materiales asegurar el uso eficiente de los recursos para el correcto funcionamiento de la organización.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar el trabajo de los empleados operativos. • Supervisar los procesos productivos. • Controlar el Stock e inventario. • Controlar y medir las desviaciones e incidencias que se presentan en la planta. • Gestionar y optimizar los recursos materiales. • Aplicar estrategias que aumenten la eficiencia productiva. • Innovar en el desarrollo y diseños de productos. • Inspeccionar los productos para comprobar la calidad. • Supervisar los procesos productivos. • Registrar en formatos los seguimientos al producto. • Presentar reporte con tiempo de producción de horas laboradas, ausentismo y permisos para medir la realidad del rendimiento horas hombres. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Producción • Supervisor General • Supervisor de operaciones. • Supervisor de producto. • Gestión de calidad. 	

RESPONSABILIDADES

- Plantear soluciones a problemas inmediatos que se presente en la planta.
- Controlar y dirigir las actividades productivas y operativas.
- Gestionar y administrar el personal perteneciente a su estructura organizacional.
- Seguimiento y control de las condiciones ambientales de fabricación.
- Control y monitoreo de los factores que pueden afectar la calidad.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Gestión administrativa, Administración de empresas, Economía y gestión, carreras afines.
Área de conocimiento:	Administrativa.
Experiencia:	1 – 3 años en cargos afines.
Idioma	Español – Inglés B2
Habilidades y competencias:	Ser buen comunicador. Liderazgo. Negociador. Capacidad para trabajar bajo presión. Proactivo. Creativo. Delegar. Capacidad de análisis. Capaz de informar. Flexible. Habilidad numérica.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 8: Manual de funciones Contador

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Comercialización
CARGO	Contador
OBJETIVO DEL CARGO	Desarrollar los procesos contables de la organización aplicando procedimientos vigentes a fin de otorgar una información oportuna y confiable.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el pago oportuno de impuestos mensuales y anuales. • Elaborar las declaraciones mensuales y la retención de la fuente. • Declarar el anexo transaccional simplificado. • Controlar la emisión de los comprobantes de retención y validar los valores retenidos según la normativa tributaria vigente. • Revisar la información en la factura de los proveedores y verificar que se encuentren en buen estado sin correcciones ni enmendaduras. • Declarar el impuesto a la renta. • Realizar conciliación bancaria. • Elaborar los roles de pagos de forma mensual. • Parametrizar el sistema contable según las necesidades de la empresa. • Elaborar los reportes de cuentas por cobrar y pagar. • Velar de forma adecuada la conservación de la información contable y libros auxiliares conforme la normativa vigente. • Generar las planillas de aporte al IESS y fondo de reserva mensualmente. • Controlar la asistencia de los empleados para el pago de sueldo. <p>Atender a los asesores y organismos de control que requieran la información contable para sus trabajos.</p>	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • ADMINISTRADOR Financiero. • Ventas. 	

- SRI
- IESS

RESPONSABILIDADES

- Responder por la adecuada entrega y presentación de los balances, informes y anexos exigido por gerencia.
- Analizar la información contable con el fin de brindar información oportuna que contribuya a la toma de decisiones.
- Mantenerse actualizado sobre la normativa y políticas en materia contable.
- Colaborar para que la información contable fluya y se soporte adecuadamente.
- Ejerce control sobre las claves internas que den acceso a los programas contables de la organización.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Licenciatura en contabilidad y auditoría, CPA.
Área de conocimiento:	Contable
Experiencia:	2 años mínimo en puesto similares.
Idioma	Español – Inglés B1.
Habilidades y competencias:	Conocimiento en leyes laborales, comerciales y tributarias. Capacidad para tomar decisiones. Trabajo en equipo. Planificación Control. Habilidades numéricas.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 9: Manual de funciones Ventas

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Comercialización
CARGO	Ventas
OBJETIVO DEL CARGO	Volver más rentable la compañía y las rutas de ventas manteniendo de forma permanente un análisis en los índices de ventas.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de alcanzar las metas y objetivos establecidos por el departamento de comercialización. • Cumplir los planes estratégicos de productos en la compañía y punto de ventas. • Responsable supervisar y coordinar las actividades de ventas. • Fortalecer la imagen de la marca. • Brindar una atención óptima y personalizada a los clientes. • Capacitar al personal de nuevo ingreso en la empresa. • Ejecutar cualquier labor sugerida por el superior inmediato. • Comunicar al jefe departamental la falta de mercadería con la finalidad de velar por el adecuado control de producto. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de comercialización. • Contabilidad • Administración • Asistentes de ventas. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el producto. • Asesorar a potenciales compradores. • Fidelizar a los clientes. 	

- Captar nuevos clientes.
- Ofrecer servicio post venta.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Economía, Mercado y publicidad o carreras afines.
Área de conocimiento:	Ventas
Experiencia:	1 año o más en puestos similares.
Idioma	Español – Inglés B1.
Habilidades y competencias:	Disponibilidad de tiempo. Conocimiento en técnica de ventas. Comunicación asertiva. Gestión del tiempo Capacidad de priorizar tareas, Enfoque flexible. Habilidades de negociación.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 10: Manual de funciones Marketing

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Comercialización
CARGO	Marketing
OBJETIVO DEL CARGO	Planificar y diseñar planes a corto, mediano y largo plazo, dirigir la política de la empresa referente a los productos, precios, promociones y distribución, acceder a mercado meta en mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, elaborar, instaurar y planificar los planes de marketing de la empresa. • Diseñar, controlar y coordinar el lanzamiento de campañas de promoción y publicitarias. • Supervisar y dirigir la cobertura y distribución. • Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, canales, publicidad y políticas. • Realizar investigaciones comerciales de los productos nuevos y existentes. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de comercialización. • Ventas. • Logística y despacho. • Gerente General. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan estratégico de Marketing acorde a los objetivos empresariales. 	

- Establecer un modelo evaluativo en coordinación con ventas que permitan reconocer el avance de los índices de ventas.
- Estudiar las tendencias de mercados para la creación de nuevos productos.
- Analizar el comportamiento de la demanda respecto a los productos que oferta la organización.
- Publicitar y promocionar los diferentes productos que oferta la organización.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Administración, Marketing, Diseño gráfico.
Área de conocimiento:	Marketing.
Experiencia:	2 o más años en cargo similares.
Idioma	Español – Inglés B2.
Habilidades y competencias:	Organización. Creatividad. Habilidades interpersonales.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 11: Manual de funciones Logística y despacho

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Comercialización.
CARGO	Logística y despacho.
OBJETIVO DEL CARGO	Implementar acciones que permitan aumentar la satisfacción del cliente, Garantizar un inventario contable física y virtualmente, reducir las devoluciones por errores de logística o producción.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener depurada la bodega en tránsito. • Controlar y verificar el inventario. • Coordinar el personal a su cargo asignando las labores correspondientes. • Evaluar los resultados conseguidos por el personal. • Coordinar el inventario con las demás áreas de la organización. • Coordinar el seguimiento de los planes de calidad establecidos para almacenamiento. • Realizar las guías de remisión para la salida de productos. • Atender las necesidades puntuales del personal a cargo sin afectar el flujo normal de los pedidos. • Aplicar indicadores para medir los resultados. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de comercialización. • Ventas. • Administrativo – Financiero. • Gerente General. 	
RESPONSABILIDADES	

- Responder por el cumplimiento de los procedimientos y lineamientos establecidos por el departamento de Gestión de Calidad.
- Cumplir con los roles y responsabilidad asignados.
- Cumplir con las normativa, políticas y leyes establecidas.
- Coordinar, controlar u hacer seguimiento del producto almacenado en la bodega.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Ingeniería industrial.
Área de conocimiento:	
Experiencia:	3 años en puesto de jefaturas de bodega.
Idioma	Español – Inglés B2
Habilidades y competencias:	Disponibilidad de tiempo. Conocimiento en técnica de ventas. Comunicación asertiva. Gestión del tiempo Capacidad de priorizar tareas, Enfoque flexible. Habilidades de negociación.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 12: Manual de funciones Talento Humano

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administración
CARGO	Talento Humano.
OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar actividades de apoyo
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y revisar la elaboración de informes sobre el talento humano. • Ejecutar y desarrollar planes de talento humano mediante la coordinación eficiente de todos los sistemas y subsistemas que integran la organización. • Supervisar y ejecutar los procesos de auditorías en todas las unidades y puestos de trabajo • Evaluar la planificación del recurso humano tomando en cuenta las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales. • Asesorar en la elaboración de informes técnicos relacionados con el desarrollo del talento humano y la administración. • Elaborar el distributivo de remuneraciones, reporte de asistencias y horas extras para remitir un reporte actualizado en el pago de nómina. • Establecer planes de mejoramiento de mejoramiento y otros. • Desarrollar sistemas integrados de desarrollo de Recursos Humanos. • Supervisar la administración y operación de la nómina y roles de pagos. • Evaluar la gestión de la administración de Talento Humano. • Aprobar planes y programas de formación y capacitación de personal, atendiendo los requerimientos y necesidades de los perfiles de puestos. • Realizar y dirigir la normativa interna de Gestión del Talento Humano y seguridad laboral. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Gerente General. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. 	
<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y planificación para el desarrollo institucional y de talento humano. • Diseñar, elaborar, controlar y evaluar proyectos relacionados con el talento humano. • Gestión estrategia de Recursos Humanos. • Gestión de recursos humanos por competencia. • Manejo de instrumentos técnicos y legales de recursos humanos. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO</p>	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Gestión de recursos humanos, Administración y carrera afines.
Área de conocimiento:	Recursos Humanos, Administración.
Experiencia:	1 años en puestos similares.
Idioma	Español e Inglés B2.
Habilidades y competencias:	Planificación y gestión. Pensamiento analítico. Orientación y asesoramiento. Pensamiento estratégico. Capacidad de toma de decisiones. Monitoreo y control.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO	REVISADO		APROBADO
ASESOR	ADMINISTRADOR		GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 13: Manual de funciones Administrador

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Administración
CARGO	Administrador
OBJETIVO DEL CARGO	Representar a los directivos, encargarse de la organización, planificación, conducción, supervisión, desarrollo y control de actividades administrativas de los productos que brinda la organización.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estrategias competitivas. • Socializar, coordinar formular y ejecutar cada una de las actividades que se relacione con su puesto. • Coordinar, asesorar, dirigir y controlar las actividades realizadas con su puesto y las demás áreas. • Controlar y monitorear el talento humano de la organización. • Comunicar oportunamente las actividades que se ejecuten. • Autorizar los gastos que realice la empresa y ordenar los pagos. • Controlar y monitorear los resultados de los demás departamentos. • Mantener actualizado el listado del personal para facilitar el proceso de pago de nómina. • Realizar los trámites inherentes a la contratación de nuevo personal. • Liquidar primas, vacaciones, cesantías y todas las prestaciones requeridas por la ley. • Manejar las documentos y solicitudes que requieran la labor desempeñada. 	

ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Gerente General. • Contabilidad. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y planificación para el desarrollo institucional y de talento humano. • Diseñar, elaborar, controlar y evaluar proyectos relacionados con el talento humano. • Gestión estrategia de Recursos Humanos. • Gestión de recursos humanos por competencia. • Manejo de instrumentos técnicos y legales de recursos humanos. 	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Gestión de recursos humano, Administración y carrera afines.
Área de conocimiento:	Recursos Humanos, Administración.
Experiencia:	1 años en puestos similares.
Idioma	Español e Inglés B2.
Habilidades y competencias:	Planificación y gestión. Pensamiento analítico. Orientación y asesoramiento. Pensamiento estratégico. Capacidad de toma de decisiones. Monitoreo y control.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 14: Supervisor General

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Producción
CARGO	Supervisor General
OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar y coordinar los recursos necesarios para mantener el control de las actividades, supervisar el cumplimiento de los requerimientos.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar las actividades de la planta para cumplir con los pedidos. • Evaluar el personal a cargo. • Supervisar y capacitar al personal a su cargo. • Conocimiento para controlar y monitorear las entradas y salidas de la bodega. • Aplicar herramientas que permitan evaluar los resultados. • Monitorear y controlar la calidad del producto. • Controlar el tiempo y forma de provisiones de los equipos y materiales necesarios. • Recorrer la planta para verificar el cumplimiento de los trabajadores. • Enviar informes de las situaciones resueltas o no, proponiendo soluciones a los casos. 	
ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de comercialización. • Supervisor de operaciones. • Supervisor de productos. • Logística y despacho. • Administración. 	

- Producción.

RESPONSABILIDADES

- Planificar y organizar de forma directa las actividades correspondientes a su área.
- Controlar eficientemente la ejecución de las metas de acuerdo a la planificación establecida.
- Ejecutar programas de orientación, adiestramiento y educación continua del personal a cargo.
- Asegurar el correcto cumplimiento de la seguridad laboral.
- Recorrer diariamente por la planta verificando el estado de los diferentes materiales.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Mantenimiento, Mantenimiento Industrial o carrera afín.
Área de conocimiento:	Administración, logística, operativa.
Experiencia:	1 año en carrera a fines.
Idioma	Español
Habilidades y competencias:	Planificación y gestión. Pensamiento analítico. Orientación y asesoramiento. Pensamiento estratégico. Capacidad de toma de decisiones. Monitoreo y control.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Tabla 15: Manual de funciones supervisor de operaciones

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	American Beverage Company.
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2019
ÁREA	Departamento de producción.
CARGO	Supervisor de Operaciones
OBJETIVO DEL CARGO	Controlar las funciones operativas mediante la aplicación de herramientas que contribuyan a la obtención de información sobre los procesos que se realizan en la organización.
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, controlar y planificar el inventario. Generando información y nóminas de stock de la mercadería. • Registrar los movimientos o almacenamientos que se generen de forma diaria. • Realizar la trazabilidad del producto para encontrar las diferencias encontradas en inventario. • Analizar los saldos pendientes, excesivos y sociales. • Enviar información del control de inventario según los requerimientos de los clientes u otras áreas. • Supervisar operaciones de rechazo y devolución informando a los clientes internos de las transacciones realizadas. • Autorizar el tratamiento e ingresos de devolución de productos • Supervisa las actividades de planificación y toma de inventario para determinar las entradas y salidas de las operaciones. • Garantizar el cumplimiento de los productos, plazos y unidades a inventariar. • Asignar las tareas al personal. • Elaborar el plan de trabajo diario. • Verificar el rendimiento y productividad del personal y equipos aplicando indicadores logísticos. 	

ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión general. • Supervisión de operaciones. • Supervisor de producto. • Gerencia General. • Control de Calidad. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar el inventario. • Supervisar operaciones de logística de reserva. • Supervisar despacho y distribución de productos. • Supervisar la preparación de pedidos. • Supervisar las operaciones de logísticas, 	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel.
Título requerido:	Mantenimiento, Mantenimiento Industrial o carrera afín.
Área de conocimiento:	Administración, logística, operativa.
Experiencia:	1 año en carrera a fines.
Idioma	Español
Habilidades y competencias:	Planificación y gestión. Pensamiento analítico. Orientación y asesoramiento. Pensamiento estratégico. Capacidad de toma de decisiones. Monitoreo y control.

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	APROBADO
ELABORADO		REVISADO	APROBADO
ASESOR		ADMINISTRADOR	GERENTE

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

Herramientas de diagnóstico y control

Indicadores:

Tipo de indicador	Aplicación	Fórmula
Rendimiento del capital contable.	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$
Rendimiento del activo total	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{intereses pagados}}{\text{Capital contable}} \times 100$
Eficiencia de operación	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$
Movilidad del activo circulante	Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$
Grado de obligación	Financiamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Grado de independencia financiera	Financiamiento	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Índice de productividad	Producción	$\frac{\text{Índice del producto}}{\text{Índice del insumo laboral}}$
Punto de equilibrio de la producción en volumen físico	Producción	$\frac{\text{Total, de los costos fijos de producción}}{\text{Costos unitarios previstos} - \text{Costo unitario variable}}$
Objetivos	Proceso administrativo	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Políticas	Procesos administrativos	$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Control	Procesos administrativos	$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$
Resguardo y canalización de recursos	Almacenes e inventarios	$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}}$
Resguardo y canalización de recursos	Almacenes e inventarios	$\frac{\text{Inspecciones realizadas}}{\text{Inspecciones programadas}}$
Velocidad de rotación del activo	Ventas	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100$
Rotación de inventario	Ventas	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costos de los inventarios}}$

Elaborado por: Kiara Macías Bravo

CONCLUSIONES

- ✓ El personal de la empresa es polifuncional, actualmente las actividades no están delimitadas, se tiene ausencia de un manual de funciones institucional, esto da como resultado que exista descoordinación operativa y funcional.

- ✓ Los procedimientos de la empresa no son eficientes, no existe una división interna adecuada debido a límites estructurales y funcionales, lo que afecta directamente el cumplimiento de los procesos según la planificación establecida.

- ✓ La estructura organizacional debe ser revisada y mejorada para que responda a las necesidades actuales de la empresa y reduzca la incidencia de problemas al momento de desarrollar alguna actividad administrativa.

- ✓ Los procedimientos administrativos aplicados son buenos, sin embargo, muchos procesos presentan un retraso y la imagen corporativa organizacional es débil, por ello debe implementarse un diseño organizacional que fortalezca la gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario implementar un manual de funciones para detallar los deberes por función y responsabilidades departamentales que están acordes a las competencias del cargo, para así estandarizar y agilizar los procedimientos

- ✓ Es necesario establecer un orgánico funcional y políticas empresariales que permita a los empleados alinearse con los requerimientos administrativos para mantener la información actualizada permitiendo que la gestión administrativa se fortalezca.

- ✓ La aplicación del diseño organizacional propuesto permitirá que la organización, establezca una cadena de mando clara, determinara las funciones organizacionales y departamentales, además de que contribuirá a la selección adecuada del personal para ejercer las funciones.

Bibliografía

- Alvarado Nando, M., & Barba Abad, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Kindle Edition.
- Aragón Óscar Gutiérrez. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Benjamín Franklin, E. (2014). *Auditoría Administrativa. Educación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo xxi* (Tercera Edición ed.). Bogota: Pearson Educación.
- Calixto, M. B., Plazas, V. M., & Balaguera, L. M. (2013). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá. *Investigación de desarrollo, innovación*, 3(2), 87 - 100. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion_duitama/articulo/.../2170
- Castro de Adela. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Editorial VERDUM.
- Chertorivski Salomón. (2014). *De la idea a la práctica: Experiencias en administración pública*. México: Conecta.

Cifuentes Natalia Hernández. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*. Santiago: Repositorio digital de la universidad de Chile.

D'Alessio Ipinza, F. (2017). *Administración de las operaciones productivas*. Perú: Pearson Education .

Daft Richard L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Delgado, M. S. (2014). *Administración I*. San Juan Tliluaca : Grupo editorial patria.

Enriquez M. (2014). *Competitividad Empresarial*. Madrid: EAE.

España Karen Elizabeth Campi. (2016). *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS*. Los Andes: Repositorio digital de la universidad regional autónoma de los Andes.

Fincowsky, F., & Krieger, M. J. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Fred R. David, F. R. (2015). *Concepto de administración estratégica*. Madrid : Pearson Educación.

Fuentes, M. d., & Pozo, E. C. (2016). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones Pirámide.

García David Aguado. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. Madrid: ESIC.

- Gilli Juan José. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ganica.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Education.
- Juan F. Pérez, C. V. (2014). *Control de la gestión empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Lasio, V. C. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2016*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*.
- Mendoza-Briones, A. A. (Mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para lo innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica dominio de las ciencias*, 3(2), 947-964. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>
- Moreno Enrique Fuentes. (2018). *Control de gestión: Herramientas para aportar valor* (Tercera ed.). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Münch Lourdes. (2015). *Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson.
- Oswaldo Antonio. (2015). *Elemental, Mi Querido Consultor: Diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes*. San Juan Tlihuaca: Grupo editorial Patria, S.A. DE C.V.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson .
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Dario M. (2015). *Diagnóstico Organizacional* . Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rosario Sheen. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima : Universidad de Lima - Fondo editorial.
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1*. San Juan Tlhuaca: Grupo Editorial Patria.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Madrid: 50 Minutos.
- Stefanía Elena Carrera Cadena, T. L. (Febrero de 2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA*.
Obtenido de Repositorio Digital Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>
- Stephen P. Robbins, M. C. (2018). *Administración* . Pearson.

Stephen P. Robbins, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México:

Pearson Educación.

Villalpando, R. F. (2014). *Administración de recursos humanos*. La Loma

Tlalnepantla: Editorial digital UNID.

World Economic Forum – WEF. (16 de 10 de 2018). *Informe Global de*

Competitividad. Obtenido de CDI:

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

Zacarias Torres, H. (2015). *Teoría General de la Administración* (Segunda

Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Operacionalización de las variables

Título de Investigación	Problema	Objetivo	Idea a Defender	Variable	Dimensionar	Indicador	Ítem	Instrumentación
Diseño organizacional para fortalecer la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company, provincia de Santa Elena, año 2018.	El diseño organizacional afecta la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company, provincia de Santa Elena.	Proveer un diseño organizacional que fortalezca la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.	La implementación de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.	Variable Independiente: Diseño organizacional	Filosofía organizacional	Misión	¿Considera usted que la filosofía empresarial es importante para la empresa?	Entrevistas Guía de Observaciones
						Visión	¿Cómo visualiza la empresa en varios años?	
						Valores	¿Cómo definiría la cultura organizacional? - ¿Dentro de la organización cree que existe algún tipo de cultura organizacional? Y si es positiva su respuesta, ¿podría definirla en pocas palabras?	
					Diagnostico organizacional	FODA	¿Durante el tiempo que la empresa lleva realizando sus operaciones en algún momento se ha realizado un diagnóstico organizacional?	
						Diagrama de Ishikawa	¿Ha aplicado herramientas que les permita medir las desviaciones que pueden llegar a existir en los procesos?	
						Diagrama de flujo	¿De qué forma fluyen los procesos dentro de la administración?	
					Estructura organizacional	Especialización del trabajo	Cuando se presentan inconformidades tanto dentro de la institución (clientes internos) como de parte de los consumidores del producto ¿Cómo manejan las quejas, reclamos y sugerencias? - ¿Cuál es el nivel de dificultad en cuanto al acceso a la información que se necesita para llevar a cabo los procesos a su cargo?	
						Departamentalización	¿De qué manera las demás áreas de la empresa que se relacionan con sus actividades? - ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?	
						Manuales organizacionales	Estos procesos que usted lleva a cabo están debidamente detallados y constan en algún reglamento interno. - ¿Cree usted que la unidad de mando es clara para todos los trabajadores dentro de la organización?	

<p>Diseño organizacional para fortalecer la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company, provincia de Santa Elena, año 2018.</p>	<p>PROBLEMA ESPECÍFICO a) ¿Cuáles de los procesos administrativos facilitan el desarrollo de los colaboradores de las actividades departamentales de los colaboradores de la empresa American Beverage Company? b) ¿Qué estrategias sustentan los procesos de los colaboradores de la empresa American Beverage Company? c) ¿Qué sistemas de control aplica la empresa para fortalecer la gestión administrativa?</p>	<p>Proveer un diseño organizacional que fortalezca la gestión administrativa de la empresa American Beverage Company.</p>	<p>OBJETIVOS a) Identificar los componentes principales del diseño organizacional que favorecen la gestión administrativa. b) Analizar la gestión administrativa en función de las actividades y departamentalización que posee la empresa American Beverage Company c) Proponer la aplicación de un diseño organizacional enfocado en el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa American Beverage Company.</p>	<p>Variable Dependiente: Gestión administrativa</p>	<p>Planificación</p>	Objetivos	¿De qué forma controla el rendimiento de las diversas áreas y actividades dentro de la organización? - ¿Cómo se maneja la planificación dentro de la organización?	<p>Entrevistas Guía de Observaciones</p>
						Políticas	¿Qué tipo de estrategias conoce? - ¿Actualmente aplican algún tipo de estrategia? - ¿De qué forma se dividen las líneas de autoridad y recursos dentro de la organización?	
						Procedimientos	¿A quién o a quienes usted debe dar cuentas de acuerdo con el cargo que usted posee? - ¿De qué manera se proponen mejoras en los procesos que maneja? - ¿Existen manuales organizacionales para las diferentes áreas de la empresa?	
					<p>Organización</p>	Coordinación	¿Cuáles son los medios, herramientas o sistemas dentro de la organización que se utilizan para que fluya la información dentro de la empresa? - ¿La organización tiene una base de datos para ejecutar los diversos procesos que maneja? - ¿Cómo se maneja actualmente la gestión administrativa? - ¿Cómo se maneja la organización dentro de la organización?	
						Organigrama	¿Conoce usted cuales son los componentes de la estructura organizacional y cómo contribuyen estos dentro de su organización? - ¿Cómo se siente con respecto al respaldo de su superior? - ¿Si tuviera la posibilidad de realizar cambios en la estructura de su área para qué mejore la ejecución de los procesos ¿Cuáles serían sus propuestas?	
						Análisis de puestos	¿Cuáles su cargo y de qué tareas se encarga usted? ¿podría hacer una breve descripción de los procesos a su cargo? - ¿Cuándo se presentan cambios en los procesos como se enteran los demás empleados?	
					<p>Control</p>	Establecimiento de estándares	¿En algún momento se han presentado dificultades en su área de trabajo? ¿Podría describir alguna importante? - ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva? - ¿Cómo cree usted que determina la ventaja competitiva? - ¿Qué características tienen sus productos que les permite ser competitivos ante productos similares o sustitutos? - ¿Cómo se maneja el control dentro de la organización?	
						Indicadores	¿Cómo se procesa, administra y gestiona la información referente al nivel de ventas (por ejemplo) para el seguimiento de los diferentes procesos? - ¿Qué sistemas de evaluación aplican dentro de la organización?	
						Medición y detección de desviaciones	¿Se cumple la promesa de servicio dentro de los parámetros que se estipulan en su puesto de trabajo? Por ejemplo en logística: Tiempos de entrega, calidad, cantidad, etc.	

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA "AMERICAN BEVERAGE COMPANY"

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo se utilizará para los propósitos de la investigación.

Agradecemos su colaboración.

ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

1. **¿Describa brevemente los procesos que están a su cargo?**
 1. Las funciones están descritas en un instructivo interno.
 2. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que se relacionan con su departamento?
 3. ¿Qué áreas de la empresa se relacionan con sus actividades?
 4. ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos?
 5. ¿Qué dificultades se presentan en su área de trabajo?
 6. ¿Qué procedimientos se aplican en situaciones críticas?
 7. ¿Se cumple las metas establecidas por la gerencia en su área de trabajo?
 8. ¿Cómo se gestiona la información en el área de ventas?

- 9. ¿Cuáles son los medios, herramientas o sistemas dentro de la organización que se utilizan para que fluya la información dentro de la empresa?**
- 10. ¿De qué manera se proponen mejoras en los procesos que maneja?**
- 11. ¿Cómo se planifican las actividades en la empresa?**
- 12. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?**
- 13. ¿Qué áreas departamentales considera deben mejorarse dentro de la empresa?**

Anexo 2: Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA
"AMERICAN BEVERAGE COMPANY"**

Objetivo: Recolectar información mediante la entrevista para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo se utilizará para los propósitos de la investigación.

Agradecemos su colaboración.

ENTREVISTA AL GERENTE

- 1) **¿Considera usted que la filosofía empresarial es importante para la empresa?**
- 2) **¿Cómo visualiza la empresa en varios años?**
- 3) **¿Se realiza periódicamente un diagnostico organizacional?**
- 4) **¿Existe una distribución equitativa en cada área organizacional?**
- 5) **¿Qué tipo de estrategias se aplican en la empresa?**
- 6) **¿Actualmente aplican algún tipo de estrategia?**
- 7) **¿De qué forma controla el rendimiento de las diversas áreas y actividades dentro de la organización?**

- 8) **¿Dentro de la organización cree que existe algún tipo de cultura organizacional? Y si es positiva su respuesta, ¿podría definirla en pocas palabras?**
- 9) **¿De qué manera se dividen las líneas de autoridad dentro de la organización?**
- 10) **¿Existen manuales organizacionales para las diferentes áreas de la empresa?**
- 11) **¿Cómo se maneja actualmente la gestión administrativa?**
- 12) **¿Cómo se maneja la planificación dentro de la organización?**
- 13) **¿Cómo se maneja la organización dentro de la organización?**
- 14) **¿Cómo se maneja el control dentro de la organización?**
- 15) **¿Qué sistemas de evaluación aplican dentro de la organización?**
- 16) **¿Ha aplicados herramientas que les permita medir las desviaciones que pueden llegar a existir en los procesos?**

Anexo 3: Ficha de Observación

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA OBSERVACIÓN DE CAMPO EMPRESA "AMERICAN BEVERAGE COMPANY"

Objetivo: Recolectar información mediante la observación para conocer los aspectos relevantes de la gestión administrativa y las actividades que se desarrollan en torno a la empresa “American Beverage Company”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo se utilizará para los propósitos de la investigación.

Agradecemos su colaboración.

CARGO:

FECHA:

OBSERVADOR:

FICHA #:

VARIABLE	INDICADOR	PONDERACIÓN	OBSERVACIÓN
De qué carácter es la organización dentro de la empresa.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		
Qué tan clara es la división de las áreas dentro de la organización.	BUENO		
	REGULAR		
	MALO		
Se expone claramente una filosofía empresarial.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		
Existen objetivos dentro de la organización.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		

De qué carácter es la sinergia dentro del área administrativa.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		
De qué carácter es la comunicación.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		
Con que calidad fluye la información dentro de la organización.	BUENA		
	REGULAR		
	MALA		
En qué nivel de satisfacción se encuentran los colaboradores	BUENO		
	REGULAR		
	MALO		
OBSERVACIONES GENERALES:			
DOCENTE COORDINADOR: Ing. Manuel Serrano Luyo, Msc.			ELABORACIÓN: KIARA MACÍAS BRAVO

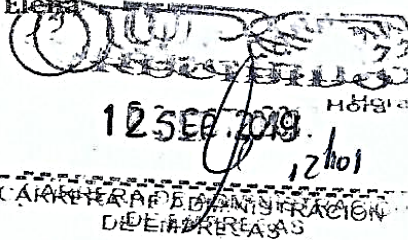
Anexo 4: Fotos



Anexo 5: Oficio Tutor

12 de Septiembre del 20

Estimada Magister
Mercedes Freire Rendón
Directora Carrera Administración de Empresas (E)
Universidad Estatal Península de Santa Elena
En su despacho. -



De mis consideraciones

Mediante Memorando FCA – CAO MEFR 004 22/04/2019 - 110, fui designado Profesor tutor del trabajo de investigación del egresado de la Carrera de Administración de Empresas. Con Resolución No. CAO-004-22/04/2019-110, en el cual fue aprobado el trabajo de investigación denominado “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”.

CERTIFICO que el trabajo elaborado por la Srta. **Kiara Zulay Macias Bravo**, portadora de la cédula de ciudadanía No. **2450077611**, egresada de la Carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, fue culminado con éxito, dando cumplimiento a lo estipulado en el Reglamento de trabajo de titulación y graduación, Capítulo IV, artículos desde el 21 al 26, particular que informo a usted para los fines pertinentes.

Adjunto:

- Control y cronograma de tutorías.
- Registro de tutorías.
- Operacionalización de tutorías.
- Validación de instrumentos.
- 01 ejemplar del Trabajo de Titulación.
- Reporte URKUND.

Muy Atentamente,



Ing. Manuel Serrano Luyo.
Docente Tutor

Anexo 6: Oficio Especialista

La Libertad, 15 octubre de 2019

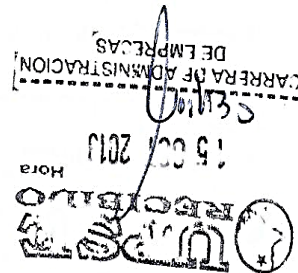
Oficio No. 045

Sra.

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.

Director (e) carrera administración de empresas

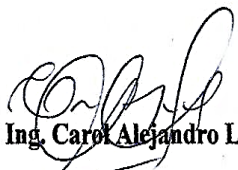
UPSE



De mis consideraciones

Luego de haber revisado y sugeridas mejoras como profesor de área para el trabajo de investigación titulado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**. El cual pertenece a la egresada **MACIAS BRAVO KIARA ZULAY**, me permito indicar que se ha culminado con las tutorías planificadas para el presente trabajo de investigación.

Atentamente,


Ing. Carol Alejandro Lindao
Profesor de área

Anexo 7: Validación de Instrumentos

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I. DATOS GENERALES

1.1. Validador de instrumentos	Ing. Divar Castro Loor
1.2. Institución universitaria	Universidad Estatal Península de Santa Elena
1.3. Título de la investigación	“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY”
1.4. Nombre de instrumento(s)	Entrevista (Gerente)
1.5. Autor de instrumentos	Macías Bravo Kiara

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					100
4. Organización	Existe una organización lógica					100
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					100
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación					100
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación					100
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					100

9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	100
10. Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación	100

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado, tal como están elaborado.

El instrumento debe ser mejorado ante de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

Lugar y fecha: La Libertad, 20 de junio de 2019



Firma del Validador de instrumentos

C.I. 0914004486 Teléfono N° 0993016745

Anexo 8: Certificado Anti plagio

OFICIO No. MS-CAE-URK-004-2019

La Libertad, 12 de Septiembre del 2019

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

En calidad de docente tutor del trabajo de titulación denominado "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018. elaborado por la estudiante, Kiara Zulay Macías Bravo egresada de la Carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema anti plagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado se encuentra con 1% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Atentamente,



Ing. Manuel Serrano Luyo

C.I: 0914388152

PROFESOR TUTOR

Anexo 9: Certificado de revisión y redacción ortografía.

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA.

Yo, Lcda. **Mayiya Maritza Tigrero Quimí** certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del Trabajo de Titulación: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**, elaborado por la egresada **Srta. Macías Bravo Kiara Zulay**, previo a la obtención del GRADO de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma de contenido del texto, concluyendo que:


Se denota pulcritud en la estructura de todas sus partes.

La acentuación es precisa. Se utilizan signos de puntuación de manera acertada. En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción. Se ha proporcionado los argumentos necesarios para la consecución, concreción y exactitud en las ideas. No incurre en errores en la utilización de las letras y palabras. La aplicación de la sinonimia es correcta. Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Licenciada en Ciencias de la Educación, recomiendo la validez ortográfica de su proyecto previo a la obtención del grado de Ingeniera en Administración de Empresas.

La Libertad, 28 de octubre de 2019

Atentamente,



Mayiya Maritza Tigrero Quimí
Licenciada en Ciencias de la Educación.
Reg. 1006-14-1264213
C.I. 0914836929

Anexo 10: Carta Aval

AMERICAN BEVERAGE COMPANY

La Libertad, 12 de noviembre de 2019

Ing.
Mercedes Freire Rendón
DIRECTORA (e)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

En mi calidad de Gerente de American Beverage Company, tengo a bien expresar a usted un atento y cordial saludo.

Atendiendo la petición presentada por **Kiara Zulay Macías Bravo** con C.C. 2450077611, estudiante de la **Carrera de Administración de Empresas** en que, solicitando la autorización para poder realizar dentro de la empresa a mi cargo, el trabajo de tesis para la titulación denominado **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**, me permito autorizar su petición.

Particular que informo a usted para los fines consiguientes.

Atentamente



Giovanni Salgado Alejandro
Gerente de American Beverage Company

