



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD DEL COMERCIAL LLERENA UBICADO EN EL CANTÓN  
MARCELINO MARIDUEÑA.

**AUTORES:** Bajaña Samaniego Víctor Hugo  
Solórzano Muñoz Henry Javier

**TUTOR:**  
Ing. Carlos Efraín Vásquez Fajardo, MAE

**Milagro, marzo 2015**

**Ecuador**

## **ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el SRES. BAJAÑA SAMANIEGO VICTOR y SOLORZANO MUÑOS HENRY JAVIER, para optar al título de Ingeniero (a) Comercial y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 24 días del mes de marzo de 2015

Ing. Carlos Efraín Vásquez Fajardo, MAE

Firma del tutor

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 24 días del mes de marzo de 2015

Bajaña Samaniego Víctor Hugo

Firma del egresado

CI: 2100180377

Solórzano Muñoz Henry Javier

Firma del egresado

CI: 0925859811

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

Este sencillo trabajo que será el recuerdo imperecedero de mi incorporación como ingeniero comercial.

Le dedico con mucho cariño y gratitud a mi Querida Madrecita Fabiola Zoraida Bajaña Samaniego, que con sus bendiciones y sabios consejos me apoya siempre para poder ser una persona útil a la sociedad.

*Víctor Hugo Bajaña Samaniego*

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, por guiarme y darme las fuerzas necesarias para culminar este caminar. También lo dedico con todo respeto y aprecio a mis padres por su gran apoyo. A mis hermanos que también formaron parte de esta meta.

*Henry Solórzano*

## AGRADECIMIENTO

En esta insignificante página pero de mucha importancia dejo constancia mi sincero agradecimiento a una persona importante MAE Carlos Vásquez, ya que con sus sabios conocimientos he podido culminar con mucho orgullo mi tesis de grado y además de ser un maestro a demostrado ser un amigo por sus sanos consejos que nos ha sabido brindar siempre.

Y en general agradezco a todos mis queridos maestros que nos han sabido orientar correctamente a los estudiantes dispuestos a aprender.

Con estas palabras termino agradeciéndole a mi querida Universidad Estatal de Milagro que está en disposición de los jóvenes ecuatorianos y extranjeros que desean superarse y ser alguien en la vida.

*Víctor Hugo Bajaña Samaniego*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres, porque sin ellos no hubiera sido posible llegar a finalizar esta etapa. Agradezco a mis maestros y especialmente a mi tutor que supo guiarme en el transcurso de la producción del presente proyecto.

*Henry Solórzano.*



## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Ingeniero

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente se procede a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIAL LLERENA UBICADO EN EL CANTÓN MARCELINO MARIDUEÑA”, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 24 de marzo de 2015

Bajaña Samaniego Víctor Hugo

Firma del egresado

CI: 2100180377

Solórzano Muñoz Henry Javier

Firma del egresado

CI: 0925859811

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN 1

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del problema. ....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3.2 Justificación de la investigación .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	10
2.1.3 Fundamentación.....	14
2.2 MARCO LEGAL.....	25
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	28
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	30
2.4.1. Hipótesis General.....	30
2.4.2. Hipótesis Particular.....	30
2.4.3 Declaración de Variables.....	30
2.4.4 Operacionalización de las variables .....	32
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>33</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL .....	33
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	34
3.2.1 Características de la población.....	34
3.2.2 Delimitación de la población .....	34
3.2.3 Tipo de muestra.....	34
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	34
3.2.5 Proceso de selección .....	35

3.3 LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	35
3.3.1 Métodos teóricos.....	35
3.3.2 ..... Métodos empíricos	36
3.3.3 Técnicas .....	36
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION .....	36
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>37</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	37
4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	52
4.2 RESULTADOS .....	52
4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS .....	53
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>55</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>55</b>
5.1 TEMA .....	55
5.2 JUSTIFICACIÓN .....	55
5.3 FUNDAMENTACIÓN .....	56
5.3.1 Fundamentación científica .....	56
5.4 OBJETIVOS .....	65
5.4.1 ..... Objetivo General de la propuesta	65
5.4.2 ..... Objetivos Específicos de la propuesta	65
5.5 UBICACIÓN.....	66
5.6 FACTIBILIDAD .....	67
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	68
5.7.1 Actividades.....	68
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	95
5.7.3 Impacto .....	96
5.7.4 Cronograma .....	97
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta .....	98
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Proceso administrativo .....	20
Cuadro 2.	
Proceso administrativo .....	21
Cuadro 3.	
Funciones administrativas .....	22
Cuadro 4.	
Actividades y objetivos según el tipo de empresa. ....	23
Cuadro 5.	
Operacionalización de las variables .....	32
Cuadro 6.	
Tamaño de la muestra .....	35
Cuadro 7.	
Tiempo laborando en Comercial Llerena.....	38
Cuadro 8.	
La falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena .....	39
Cuadro 9.	

Conocimiento del organigrama del comercial Llerena.....	40
Cuadro 10.	
Conocimiento de funciones y responsabilidades.....	41
Cuadro 11.	
Manera en que les hicieron conocer sus funciones.....	42
Cuadro 12.	
El comercial Llerena cuenta con manual de funciones .....	43
Cuadro 13.	
Las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los hace más competitivos .....	44
Cuadro 14.	
Conocimiento de procesos internos .....	45
Cuadro 15.	
El desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena .....	46
Cuadro 16.	
Calificación la gestión administrativa del comercial Llerena.....	47
Cuadro 17.	
Los procedimientos definidos y difundidos al personal, son favorable en la competitividad del comercial. ....	48
Cuadro 18.	
Es necesario diseñar una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos. ....	49
Cuadro 19.	
Verificación de las hipótesis .....	53
Cuadro 20.	

FODA.....	69
Cuadro 21	
Matríz...FODA.....	70
Cuadro 22.	
Verificación de las hipótesis .....	80
Cuadro 23.	
Recursos Humanos.....	95
Cuadro 24.	
Análisis Financiero .....	95
Cuadro 25.	
Cronograma de la propuesta.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Tiempo laborando en Comercial Llerena.....	38
Figura 2.	
La falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena .....	39
Figura 3.	
Conocimiento del organigrama del comercial Llerena.....	40
Figura 4.	
Conocimiento de funciones y responsabilidades.....	41
Figura 5.	
Manera en que les hicieron conocer sus funciones.....	42
Figura 6.	
El comercial Llerena cuenta con manual de funciones .....	43
Figura 7.	
Las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los hace más competitivos .....	44
Figura 8.	
Conocimiento de procesos internos .....	45
Figura 9.	
El desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena .....	46
Figura 10.	
Calificación la gestión administrativa del comercial Llerena.....	47

Figura 11.	
Los procedimientos definidos y difundidos al personal, son favorable en la competitividad del comercial .....	48
Figura 12.	
Es necesario diseñar una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos .....	49
Figura 13.	
Instalaciones del Comercial Llerena.....	66



## RESUMEN

Este proyecto manifiesta sobre el nivel de organización del comercial Llerena que se encuentra ubicado en el cantón Marcelino Maridueña.

En los primeros capítulos se tratará básicamente del problema y sus orígenes, implantando objetivos de la investigación que se irá realizando consecutivamente. Mediante los métodos de investigación que se empleara junto con la técnica de la encuesta, se obtendrán datos que ayudarán a confirmar las hipótesis que se plantearán obteniendo así las variables dependientes e independientes de nuestra investigación y se buscará soluciones factibles a los problemas existentes.

Las hipótesis planteadas serán verificadas más adelante con la encuesta realizada a los colaboradores del comercial mencionado inicialmente y su propietario.

**Palabras claves:** *Organización, objetivos, técnicas de investigación, variables.*

## **ABSTRACT**

This project appears on the level of organization of the commercial Llerena is located in the canton Marcelino Maridueña

In the first chapters it will be basically the problem and its origins, implementing objectives of the research will be carried out consecutively. Using research methods that will be used along with the technique of the survey, we will obtain data that will help us to confirm the hypothesis that will be raised thus obtaining variables dependent and independent of our investigation and it will seek feasible solutions to existing problems. The assumptions made will be verified later with the survey of the inhabitants of La Pradera of the canton Milagro sector.

Through this project, we will demonstrate the importance of meeting the needs of users regardless of whether a public or private undertaking.

The assumptions made will be verified later with the survey to the staff of the commercial mentioned initially and its owner.

**Keywords:** *Organization, objectives, research techniques, variables*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está diseñado en base a la falta de estructura organizacional encontrada en el comercial Llerena que se encuentra ubicado en el cantón Marcelino Maridueña en la provincia del Guayas.

En el capítulo I se identifican cuáles son los problemas que se han observado, indicando detalladamente sus causas y efectos, acompañados de la formulación y sistematización del problema. También se establecerán los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos; asimismo se mencionará la justificación que se plantea para realizar la investigación respectiva.

En el capítulo II básicamente se realizará la respectiva investigación teórica de los temas relacionados a los problemas planteados en el capítulo anterior, indicando antecedentes referenciales, la fundamentación científica, el marco legal correspondiente al tema y el marco conceptual donde se indicará el significado de palabras no muy comunes para los lectores. Adicional a esto, se plantearán las hipótesis, tanto la general como las particulares, indicando más adelante las variables dependientes e independientes. Finalmente, se mostrará un cuadro con la Operacionalización de las variables encontradas donde se detalla su definición, indicadores y técnicas que se utilizarán en el estudio.

En el capítulo III, se detallará todo el marco metodológico, esto es, el tipo y diseño de investigación que se utilizó en este trabajo, la población y muestra que se manejó para realizar las respectivas encuestas, los métodos y técnicas a utilizar y finalmente el procesamiento estadístico de la información que se obtuvo en el estudio.

En el capítulo IV se mostrará básicamente la tabulación de las encuestas con sus respectivos cuadros de resultados, gráficos estadísticos y los análisis de las respuestas obtenidas.

Finalmente, en el capítulo V, se detallará la propuesta que se plantea para la solución a los problemas que se mostraron en el capítulo I. Se indica específicamente el tema de la propuesta, la justificación para esta propuesta,

nuevamente se realiza una pequeña fundamentación científica sobre los temas a proponer, se identifican los objetivos tanto general como específicos, la factibilidad, se describe la propuesta con las actividades a realizar, los recursos que se necesitarán y los impactos que se obtendrán.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización.**

Ecuador es un país característico con una gran riqueza natural, arqueológica y cultural que comprende una superficie oficial de 256.370 Km cuadrados, cuenta con 24 provincias; una de ellas, la provincia del Guayas, situada en la región litoral ecuatoriana. Tiene una extensión aproximada de 17,448.20 Km cuadrados, lo cual equivale al 7.6% de nuestro territorio. Su población oscila entre los 3'600,000 habitantes que representa al 30% de nuestro país. (Acosta, 1965)

En la provincia del Guayas existen varios cantones que tienen una alta actividad comercial e industrial como lo es Marcelino Maridueña, quien se caracteriza por especialmente por el ingenio San Carlos, que uno de los 3 más grandes existentes en nuestro país. Este ingenio empezó sus actividades en el año 1906 y desde entonces ha sido un aporte significativo para la tecnología, ciencia y desarrollo industrial.

Marcelino Maridueña se encuentra ubicado a unos 65 Km de la ciudad de Guayaquil y posee una temperatura promedio de 24°C. Su nombre proviene del Coronel

Marcelino Maridueña Quezada, quien era un militar destacado que luchó en la Revolución Liberal.

El territorio que ocupa este cantón se amplifica en un área de 337 Km cuadrados y limita al norte con los cantones Milagro y Naranjito; al sur con el cantón El Triunfo; al este con la provincia de Chimborazo, y al oeste con el cantón Yaguachi. Su población es aproximadamente de 12,000 habitantes, la misma que se aumenta a 16,000 en época de cosecha de la caña de azúcar, que se realiza en el ingenio mencionado anteriormente.

Fue llevado a parroquia el 24 de octubre de 1920 bajo la jurisdicción del cantón Yaguachi. Y luego de varios años se aprobó su cantonización el 22 de enero de 1992 pero sus habitantes lo celebran el 24 de octubre de cada año (día de su parroquialización).

Otras actividades comerciales que se observa en este cantón son las empresas que comercializan productos de consumo masivo como es el caso del Comercial Llerena.

Este comercial lleva un recorrido de varios años en su actividad económica. Se dedica a la venta de productos de consumo masivo por medio del canal corto que es distribuidor – detallista – consumidor. Es distribuidor de pequeños empresarios en varios sectores del cantón y sus exteriores.

A pesar de los años de funcionamiento, en los últimos tiempos ha ido presentando varios inconvenientes, tanto en la organización como en la distribución de productos a estos pequeños empresarios, por lo que las ventas han decaído, afectando su rentabilidad, crecimiento económico y competitividad.

Entre los problemas observados, se puede mencionar principalmente la falta de estructura organizacional la cual se da por la informalidad de la organización, esto provoca un decaimiento en la competitividad y en el nivel de ventas.

Es notable también, que la empresa no cuenta con una planificación, lo que conlleva a la falta de estrategias que ayuden a mejorar la competitividad de éste.

La falta de motivación por parte de los propietarios y administradores provoca que la fuerza de ventas sea débil, provocando que los vendedores se despreocupen de

alcanzar los objetivos establecidos por toda empresa que es obtener altas utilidades al final de cada periodo contable.

La empresa no cuenta con un manual de funciones para que los altos mandos tengan una mejor organización para mejorar la competitividad con las demás organizaciones que se encuentre en el mercado.

Finalmente, los deficientes canales de comunicación existentes en el comercial en estudio son originados por la falta de organización interna que ha existido durante varios años.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	Marcelino Maridueña
<b>Sector geográfico:</b>	Privado
<b>Tipo de Institución:</b>	Comercial
<b>Razón Social:</b>	Comercial Llerena

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo incide la falta de una estructura organizacional en la competitividad del comercial Llerena?

### **1.1.4 Sistematización del problema.**

¿Cómo incide el desconocimiento de los procesos en la competitividad del comercial Llerena?

¿Cómo incide en la competitividad el no tener un manual de funciones específico

del comercial Llerena?

¿Cómo incide la falta de aplicación de procedimientos bien definidos en la competitividad del comercial Llerena?

¿Cómo incide la gestión administrativa actual en el desempeño de la competitividad del comercial Llerena?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la competitividad del comercial Llerena.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar como incide la falta de una estructura organizacional en la competitividad del comercial Llerena

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Determinar cómo incide el desconocimiento de los procesos en la competitividad del comercial Llerena

Analizar cómo incide en la competitividad el no tener un manual de funciones específico del comercial Llerena.

Conocer de qué manera incide la falta de aplicación de procedimientos bien definidos en la competitividad del comercial Llerena.

Identificar cómo incide la mala gestión administrativa actual en la competitividad del comercial Llerena



## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.2 Justificación de la investigación**

En la actualidad el mercado empresarial se ha vuelto muy competitivo, donde muchas empresas emplean diversas técnicas y estrategias para mantener un nivel posicionamiento respetable, concentrándose en áreas potenciales como la de ventas, puesto que de esta depende en gran parte el logro de los objetivos empresariales. Motivo por el cual es importante analizar las diversas formas de ventas.

Debido a la demanda existente del mercado de aumentar la competitividad, se hace necesario que la evaluación y el control se intensifiquen en pro del incremento del comercial.

A su vez el estudio es importante al permitir a la gerencia evaluar sus políticas, planes y procedimientos para poder plantearse mejoras y cambios significativos en sus procesos de ventas y el consecuente logro de mayor efectividad organizativa.

La razón principal del desarrollo de esta investigación es demostrar que es factible analizar varias alternativas de cambio ante la problemática planteada y sobre todo contribuir al desarrollo del sector empresarial del cantón Marcelino Maridueña.

El presente estudio permitirá acceder a la realidad productiva y lucrativa del comercial, a su vez, se conocerá el nivel de satisfacción de los clientes pues, se descifrá la porción de mercado que no se siente conforme totalmente con la distribución del comercial Llerena.

La importancia de la estructura organizacional está en definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Una buena estructura permitirá una mejor unificación y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se obtendrá un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, lo que puede hacer la empresa sea eficiente.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Normalmente, es común que los pequeños negocios no cuenten con una estructura organizacional consistente. Todos los colaboradores en empresas pequeñas pueden precisar hacer un sinnúmero de tareas fuera de su descripción oficial del trabajo y una gran cantidad de colaboradores en estas empresas tienen un margen de toma de decisiones. Pese a esto, todos conocen a quien deben reportar, ya que por lo general es una sola persona o grupo, el propietario o los socios. Se debe tomar en cuenta la importancia de tener una estructura organizacional bien armada antes de que crezca más el negocio para evitar la desorganización de la fuerza de trabajo.

A pesar de saber que es importante estructurar organizacionalmente una empresa, así sea pequeña, muchos no lo hacen y se manejan de manera empírica como en el comercio Llerena, el cual será el campo de estudio en esta investigación. La falta de estructura organizacional no sólo origina desorden por parte de los empleados sino que se va formando una cadena de inconvenientes a lo largo del desarrollo de las actividades cotidianas dadas en el negocio.

Se pueden mencionar varios problemas que se pueden presentar a causa de una

mala estructura organizacional:

#### *Falta de retroalimentación*

Para empezar, la retroalimentación es la capacidad de los clientes y empleados de pronunciar sus ideas, molestias y opiniones. Las observaciones ayudan a los propietarios y administradores para evaluar su validez en la comunicación, en los métodos efectuados y en las políticas implantadas. Algunos ejemplos de estos métodos pueden ser las encuestas, reuniones de uno a uno y los grupos de discusión. La falta de información puede originar un entorno de trabajo de fracaso, haciendo que los colaboradores no se sientan estimados y no encuentren la identificación en sus puestos de trabajo. La falta de estimulación y proyecto entre los empleados pueden provocar un elevado índice de rotación, mala prestación de servicio al cliente y un ambiente conflictivo.

#### *Liderazgo pobre*

El liderazgo juega un papel primordial en la implementación y observancia de la estructura organizacional. Si una estructura es eficiente pero no tiene manera de rendir cuentas o maneras de hacer efectuar las políticas, esta no será productiva. El liderazgo seguro refuerza y alienta a otros a acatar la política del negocio.

#### *Falta de visión*

La estructura organizacional depende de las metas, visión y dirección. Si éstas no están proporcionadas debidamente a los empleados, pueden escasear de motivación y ser ineficaces. Toda empresa requiere definir una declaración de su misión que delimite su razón de ser la cual deberá incluir los valores primordiales cómo se llevará a cabo en las actividades cotidianas del negocio.

Se debe comprender que la función del organigrama no es precisamente saber quién es quién dentro de una empresa, más bien sirve de mapa para que los involucrados conozcan sus responsabilidades, obligaciones y haberes. Es interesante percibir el principio del compromiso juntamente con el compromiso. Esto se orienta hacia el hecho de que cada empleado se pregunte: ¿Quién soy aquí? ¿Cuáles son mis compromisos, responsabilidades y obligaciones? Una empresa que

tenga una identidad bien clara por medio de su organigrama, también les da identidad a sus trabajadores.

La falta de competitividad es dificultosa de medir y sólo se soluciona con la aplicación de políticas lentas, como mejorar el capital humano o el aumento de la flexibilidad del mercado.

Es generosamente conocido que toda organización, sea esta pública o privada, es profesional, cuando posee ventajas competitivas con afinidad a sus similares, y tiene la capacidad de utilizarlas y conservarlas<sup>1</sup>.

Se pueden mencionar muchos componentes que inducen al éxito competitivo de las pequeñas compañías, pero se mencionara las que se han considerado más importantes:

- a) Capacidades Directivas
- b) Calidad en la Fabricación o Prestación de Servicios -
- c) Ventajas Competitivas (costo-calidad)
- d) Recurso Tecnológicos
- e) Innovación
- f) Recurso Comerciales
- g) Recursos Humanos - Capacitación Laboral
- h) Recursos Financieros
- i) Cultura

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Al hablar de una estructura organizacional, se debe tomar en cuenta varios factores, principalmente la organización de la empresa o comercial que se va a estudiar. En

---

<sup>1</sup> OLIVEROS, Luís: *Observatorios de la economía latinoamericana*, 2012.

este caso, se hará una disertación de la situación actual del comercial Llerena en el cual se han observado varios problemas de distribución, tanto de cargos como de responsabilidades; es por tal motivo que se realizará un análisis profundo con el fin de conocer la causa raíz de los problemas detallados anteriormente en el capítulo I.

Para esto basará principalmente en referencias de trabajos e investigaciones similares, coincidentes en un estudio organizacional y estructural.

Según Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad, provincia de Santa Elena<sup>2</sup>.

Organizar una entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos, las instituciones para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: talentos humanos, materiales, monetarios, mecánicos, y para que la dirección de estos capitales sea eficaz, existen materiales o directrices que permiten apoyar la atención o realización de trabajos diarios, las cuales se componen en resúmenes eficientes de información, coordinación, orientación y valoración administrativa<sup>3</sup>.

Estas a su vez se reforman en que se les de autonomía a las personas y las distintas unidades que la conforman; si se razona a la administración como la fuerza establecida para que maneje una institución, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices principales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

Si la administración de la institución pretende perdurar y progresar, esta representación requiere de la fijación de objetivos y la retribución de responsabilidades en el trabajo, esta medida es importante, aun cuando la

---

<sup>2</sup>PILAY, Wilton: *Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad, provincia de Santa Elena*, Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador, 2013.

<sup>3</sup> PILAY, Wilton: *Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad, provincia de Santa Elena*, Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador, 2013.

organización esté compuesta por una sola persona, porque él es quien debe manejar eficientemente tiempo<sup>4</sup>.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.<sup>5</sup>

Según Acevedo P. Joalex, en su estudio denominado: Diseño de la estructura funcional, organizativa y de cargos de la sociedad venezolana de finanzas C. A. menciona:

La organización como unidad social, a decir de Chiavenato (1993), “es la asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos. Es el caso de las empresas, cualquiera que sea su volumen, su precedencia o tipo de actividad”.

Las organizaciones están constituidas por factores interdependientes que contienen personas, grupos, aptitudes, estimulación, estructura formal, interacción, metas, status y autoridad; se caracteriza por la división del trabajo, poder y autoridad y tienen una tendencia natural a avanzar, elaborar sus actividades los niveles más altos de diferenciación y organización.<sup>6</sup>

La conducta de las organizaciones se apunta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera, donde estos utilizan técnicas y conocimientos para la consecución de tareas; este grupo formado por individuos que conviven, trabajan, cooperan en relaciones de interdependencias o bien donde forman parte de un sistema social.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> La estructura organizativa: <http://nikodemoarconte.blogspot.com/2013/01/la-estructura-organizacional.html>

<sup>5</sup> PILAY, Wilton: *Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad, provincia de Santa Elena*, Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador, 2013

<sup>6</sup> ACEVEDO, Joalex y LUGO, Julia: *Diseño de la estructura organizativa, funcional y de cargos de la empresa Venezolana de Finanzas C. A.*, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría Barquisimeto Estado Lara, Venezuela, 2005.

<sup>7</sup> ACEVEDO, Joalex y LUGO, Julia: *Diseño de la estructura organizativa, funcional y de cargos de la empresa Venezolana de Finanzas C. A.*, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría Barquisimeto Estado Lara, Venezuela, 2005.

La estructura organizacional es de vital importancia para empresas públicas y privadas debido a que ayudan a realizar los procesos de la dirección convenientemente como la coordinación, información, decisión, control; además sirve para acanalar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.<sup>8</sup>

Según L. D. María Elena Torres Cuevas, en su estudio terminal denominado: “Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: Área académica de Ciencias de la Comunicación” presenta varios conceptos de estructura organizacional de diferentes autores<sup>9</sup>:

“La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido, o sea, cómo se asignan las responsabilidades y cómo estas actividades separadas se coordinan y se integran las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se refleja quién tiene la responsabilidad de qué y quién tiene la autoridad sobre quién” (Ackroff, 1996).<sup>10</sup>

Torres también menciona la definición de González Monroy (1999):

“Modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para restringir, orientar y pronosticar las actividades organizacionales, con el propósito de elvar la efectividad en las operaciones y resultados”.<sup>11</sup>

Definitivamente, podrá expresarse que las organizaciones son elementos sistematizados formados por varios departamentos que interactúan entre sí constantemente para conseguir objetivos en común.

---

<sup>8</sup> BURRAFATO, María Elena y RODRÍGUEZ Yennifer: *Análisis de la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM)*, Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias Sociales y administrativas Núcleo de Monagas, Maturín, 2004.

<sup>9</sup> TORRES, María: *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: Área académica de ciencias de la Comunicación*, 2011.

<sup>10</sup> TORRES, María Elena: *Desarrollo de la estructura organizacional en un área académica a nivel posgrado, caso: Área académica de Ciencias de la Comunicación*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, 2008.

<sup>11</sup> TORRES, María Elena: *Desarrollo de la estructura organizacional en un área académica a nivel posgrado, caso: Área académica de Ciencias de la Comunicación*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, 2008.

Es evidente que cada departamento tiene una función única dentro del sistema organizacional y por consiguiente debe ocupar un lugar específico en la empresa. Sin embargo, es conveniente detallar que las organizaciones no actúan en forma aislada, sino que se ven afectadas por el entorno donde operan, estas situaciones requieren que las organizaciones progresen y se diversifiquen para poder enfrentar positivamente las necesidades del medio y poder avalar su persistencia dentro del mercado.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **2.1.3.1 Fundamentación científica**

##### **2.1.3.1.1 La Competitividad**

Desde el punto de vista del estudio empresarial y socioeconómico, es significativo ya que intercede efectivamente en el incremento económico de un país.<sup>12</sup>

La meta primordial de la competitividad es establecer primacías comparativas que permitan mantener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de acciones en el negocio.

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la tecnificación sino además aumentar la productividad laboral.

No solo la estandarización juega un papel importante en la baja competitividad de las compañías colombianas, pues también se encuentran relacionadas otras causas tales como: “Ausencia de visión a largo plazo, falta de espíritu de equipo en el estado, normas legales, económicas y tributarias inadecuadas, ausencia de propensión de mercadeo, recurso humano rebajado, construcción física y de servicios defectuosa, incertidumbre”<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>13</sup> PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional, 2012.



### 2.1.3.1.2 Procesos de Competitividad

La competitividad es una generalidad que brota en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde un aspecto macroeconómico se ve ante una generalidad más difusa que podría precisarse como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

Desde una perspectiva macroeconómica se encuentra ante una noción más difusa que podría definirse como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

También se podría aplicar el concepto no a la economía en su conjunto, sino a una de sus industrias o sectores. Desde este punto de vista, se define la competitividad como la capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad.

Cada uno de estos niveles de competitividad ha sido objeto de estudio de diferentes campos del conocimiento. Así la *teoría del comercio internacional*, que intenta explicar los orígenes y la justificación del comercio entre países, se centra fundamentalmente en la competitividad macroeconómica, la *Economía Industrial* se ocupa del análisis de las características estructurales de un sector, es decir de la competitividad sectorial y por último, la *teoría de la dirección*, que considera las influencias sobre la competitividad de la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta los factores claves que fomentan la competitividad es importante que las empresas se orienten en la búsqueda continua de mercados locales, nacionales e internacionales, con el objetivo fundamental de ser competitivas tanto interna como externamente.

Las empresas y organizaciones deben tener como objetivo fundamental la competitividad, permanencia y posicionamiento en un mercado, logrando así un desarrollo económico tanto para ellas como para un el país.

Para los estudiosos de la Economía de la Empresa lo fundamental es el estudio de la competitividad empresarial desde una perspectiva integradora que englobe los diferentes niveles o dimensiones de la competitividad, que coinciden con las definiciones que se mencionan<sup>14</sup>, y no sólo el que corresponde a un enfoque microeconómico.

Se puede por tanto diferenciar tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa:

- Competitividad Nacional.
- Competitividad Sectorial.
- Competitividad Empresarial -en sentido estricto-.

La competitividad nacional, donde se engloban los factores de carácter macroeconómico, trata de explicar por qué una empresa es competitiva acudiendo a las ventajas comparativas que un país posee en relación a los otros, como costes salariales, precios, tipos de cambio, dotaciones de infraestructuras, etc..

Esta medición tradicional de la competitividad se asocia por tanto a la teoría de la ventaja comparativa, que establece que los costes y precios relativos son los principales factores determinantes de la capacidad de competir. Se encuadra aquí las teorías del comercio internacional, desarrolladas en un marco de competencia perfecta, en el que la conducta de la empresa es pasiva en tanto en cuanto no tiene capacidad para influir sobre su entorno.

Los autores de estas teorías clásicas se referían a la competencia entre países sin entrar en la de las empresas. Pese a esto, sus trabajos han sido considerados como punto de partida para otros más recientes en los que se considera que las empresas pueden obtener ventajas competitivas por el mero hecho de realizar sus operaciones

---

<sup>14</sup> Esta visión integradora de la competitividad empresarial reúne tres campos, anteriormente separados, la teoría del comercio internacional, la economía industrial y la teoría de la dirección.

en un determinado país al poder aprovechar las ventajas comparativas del mismo. En este sentido, durante bastante tiempo esta idea se centró en la posibilidad de tener un acceso más favorable en términos de coste a los recursos productivos (mano de obra, tierra, capital, ...). Sin embargo, las últimas investigaciones apuntan hacia un papel más complejo del país en el éxito de las empresas, una de las más completas es la propuesta por Porter y que él mismo denomina la estructura del diamante<sup>15</sup>.

#### **2.1.3.1.3 Estructura Organizacional**

El propósito de una *estructura organizacional* es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

##### **Partes de la organización:**

- Los objetivos deben ser demostrable, exactos y operables.
- Tiene que existir una clara aserto de los deberes, derechos y actividad de cada individuo.
- Se debe fijar el plano de mando de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada acción. Cada individuo debe saber dónde adquirir la información y le debe ser facilitada.

#### **2.1.3.1.4 ¿Qué es organizar?**

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Se agrupan estas actividades.

---

<sup>15</sup> Según este esquema la competitividad de las empresas se ve afectada por los factores productivos del país, la estructura y composición de la demanda, la dinámica de funcionamiento en el país del sector al que pertenece la empresa y de los sectores auxiliares, así como por el papel del estado y la casualidad. Véase: PORTER, M.E. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Plaza & Janes Editores. Barcelona.

3. A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Se coordinan vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Dos definiciones de Estructura organizacional:

- Para **Strategor**: (1988) Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- Para **Mintzberg**: (1984) Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La **estructura organizacional** es una distribución intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

**Principios de una organización:**

- **Eficacia**: Es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia**: Es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **Formal**: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer una meta específica.
- **La organización informal**: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una compañía. La organización informal es una integridad a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

#### **2.1.3.1.5 Estructura organizativa formal**

**Características**

- **Especialización**: manera según la cual se fracciona el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

### **2.1.3.2 Manual de Funciones**

Los manuales de funciones y organización son documentaciones operativas que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

Los manuales dependientes personifican una guía práctica que se maneja como herramienta de soporte para la estructura y comunicación, que contiene información establecida y metodología, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

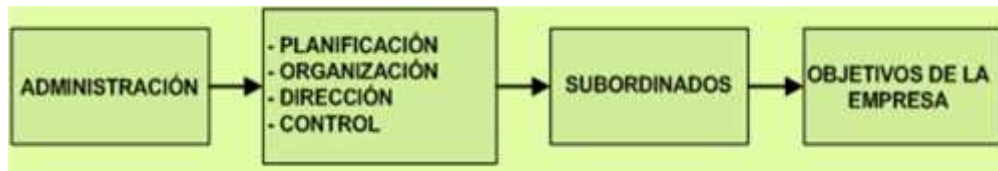
La preparación de los manuales de funciones depende de la indagación y las necesidades de cada empresa, para establecer con que tipos de manuales se debe contar, cuando se procesan adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier espacio componente de la organización, su alcance se ve restringido únicamente por las pretensiones de la administración.

### **2.1.3.3 Proceso administrativo**

Se refiere a planear y organizar la distribución de órganos y cargos que dispone la compañía, así como dirigir y controlar las actividades de ésta. Se ha comprobado que la eficacia de la organización es mucho mayor que la agregación de las eficiencias de los obreros, y que ella debe conseguir mediante la razón, es decir la ajuste de los medios (órganos y cargos) a los fines que se anhelan obtener, muchos escritores consideran que el directivo debe tener una función individual de coordinar.

Proceso Administrativo se puede representar de la siguiente manera:

**Cuadro 1. Proceso administrativo**



Fuente: Procedimiento y proceso administrativo práctico.

### **Clasificación:**

**Planificación:** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a perseguir. Es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar.

**Organización:** Es necesaria para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones precisas.

**Ejecución:** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y aclamación. Para realizar físicamente las diligencias que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

**Control:** para que se conformen con los propósitos. Los gerentes siempre se han encontrado convenientes comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo anticipado.

Es bien importante destacar que los cuatro aspectos tiene una secuencia sin embargo pueden tener iteración que genera una retroalimentación entre ellos que permiten tomar acciones sobre posibles desviaciones del plan.

## Cuadro 2. Proceso administrativo



Fuente: Proceso administrativo y proceso contencioso – Administrativo  
Elaborado por: Dr. José María Abad y Dra. María Burzaco

### **Etapas:**

La Etapa mecánica, es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro y contempla la planeación y organización.

La Etapa dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho y contempla las fases de dirección y control

### **2.1.3.3.1 Principios administrativos.**

Los principios son verdades primordiales de aplicación universal que sirven como pautas de conducta a observarse en la acción administrativa.

*Factibilidad:* Lo que se planea ha de ser realizable.

*Objetividad y cuantificación:* Constituye la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculo probabilístico, modelos matemáticos y datos numéricos, al construir planes para reducir al mínimo los riesgos.

*Flexibilidad:* Se debe instituir aristas de amplitud que permitan desafiar situaciones imprevistas.

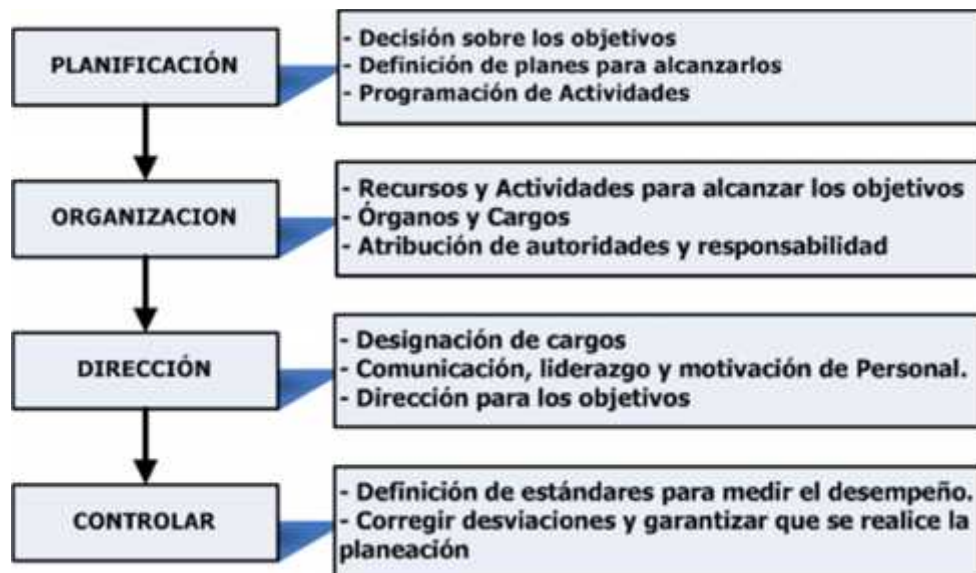
Unidad: los procedimientos específicos de la compañía deben perfeccionarse y completarse a un plan universal y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

*Intercambio de estrategias:* Cuando un plan se ensancha en relación al tiempo (largo plazo), será necesario repararlo completamente.

### 2.1.3.3.2 Funciones Administrativas

En un enfoque integral conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.

**Cuadro 3. Funciones administrativas**



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.



**Cuadro 4. Actividades y objetivos según el tipo de empresa.**

ACTIVIDADES		OBJETIVOS ECONÓMICOS	OBJETIVOS ECONÓMICOS	NO
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS</b>	- Extractivas	Empresa	Organizaciones de servicios públicos	
	- Productivas			
	- Consumo			
	- Políticas	“Lobby”	Partidos Políticos	
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS</b>	<b>NO</b>	- Culturales	Compañía teatral	Museos
		- Religiosas	Secta	Iglesia
		- Miitares	Grupo mercenario	Ejército
		- Deportivas	Club de futbol	Juegos olímpicos

Fuente: Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano

Elaborado por: Víctor Bajaña Y Henry Solorzano.

#### 2.1.3.4 Estructura

La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido indeterminado.

##### 2.1.3.4.1 Estructura organizativa

“La estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes” (Publicaciones Vértices S.L., 2010)

Existen distintos tipos de organigramas: verticales, verticales invertidos, horizontales y circulares.

De esta manera se podrá decir que la estructura orgánica de una organización compone el conjunto de relaciones e interacciones de sus secciones que articula y beneficia la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma.

### **2.1.3.5. Definición de Empresa**

“Una empresa es una formación, propuesta a trabajos de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de afirmar la continuidad de la organización comercial así como sus forzosas inversiones”<sup>16</sup>.

#### **2.1.3.5.1. Áreas funcionales de una empresa**

Las áreas de una empresa dependen de las funciones que ésta tenga, es así que se mencionan las siguientes principales áreas:

1. Producción.
2. Mercadotecnia.
3. Finanzas.
4. Sistemas.
5. Recursos humanos.

“Un área funcional es el conjunto de desempeños, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización”.

En las organizaciones para representar las áreas funcionales y delimitar las funciones, responsabilidades, jerarquías se aplica los organigramas o grafica de organización.

### **2.1.3.6. Organigrama**

“Es la representación gráfica o bosquejo de la forma en que está estructurada la organización”.

Para este proyecto se ha considerado solo dos clasificaciones de empresa:

1. Tamaño
2. Actividad económica

---

<sup>16</sup> LINARES, María Carmen, MONTAÑA, Antoni y NAVARRO, Elena: *Economía y organización de empresas constructoras*, Editorial Univ. Politécnica, Valencia, 2001.

## **2.2 MARCO LEGAL**

Como es de conocimiento, la norma suprema del estado ecuatoriano es la **Constitución de la República del Ecuador**, también denominada normalmente como Constitución Política de Ecuador. Es el fondo y la fuente de la autoridad jurídica que respalda la existencia del Ecuador y de su gobierno. La superioridad de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la habilidad ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra regla jurídica. La constitución suministra el marco para la organización del Estado, y para la relación entre la administración con la ciudadanía.

Según la Constitución Política del Ecuador:

### **2.2.1 Título VII**

#### **2.2.1.1 Régimen Del Buen Vivir**

##### **Capítulo primero**

##### **Inclusión y equidad**

**Art. 341.**-“El Estado formará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus existencias, que aseguren los haberes y principios registrados en la Constitución, especialmente la igualdad en la pluralidad y la no segregación, y anticipará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, aislamiento o violencia, o en virtud de su estado etaria, de salud o de incapacidad”<sup>17</sup>.

##### **Sección octava**

##### **Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales**

**Art. 385.**- “El régimen nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes patrimoniales, en el marco de la sumisión al ambiente, al hábitat, la vida, las culturas y la dominación, tendrá como finalidad:

---

<sup>17</sup> Constitución Política del Ecuador Título VII, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR, Capítulo primero Inclusión y equidad, Art. 341.

1. Formar, aplicar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
3. Crear tecnologías e innovaciones que induzcan la producción nacional, exalten la eficiencia y productividad, optimicen la calidad de vida y favorezcan a la realización del buen vivir<sup>18</sup>.

El **MIPRO (Ministerio de Industria y Productividad)** del Gobierno Nacional de la República de Ecuador desarrolla planes y proyectos de fomento y desarrollo de pequeñas empresas y medianas empresas. El sostén institucional es bastante importante pues dar vida a un proyecto empresarial como ejecutar un plan estratégico en busca de la mejora de procesos dentro de un negocio requiere de diferentes pasos.

La *Ley de Compañías de Ecuador* funda las pautas a seguir para la creación de empresas.

Otra entidad que promueve la creación y el fortalecimiento de compañías y se ocupa de asesorarlas es la *Superintendencia de Compañías*. Aquellos industriales con dudas pueden recurrir a sus servicios.

### **2.2.1.2 Constitución de compañía**

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será apuntada en el Registro Mercantil. La sociedad se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito completamente su capital, y abonado en una cuarta parte. Para que pueda festejarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

---

<sup>18</sup> Constitución Política del Ecuador Título VII, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR, Capítulo primero Inclusión y equidad, Sección octava Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, Art. 385.

Art. 150.- La escritura de fundación tendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebra el tratado.
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
- 3.- El objeto social, debidamente concretado.
- 4.- Su denominación y duración.
- 5.- El importe del capital social, con la locución del número de acciones en que estuviere fraccionado, el valor nominativo de las mismas, su género, así como el nombre y ciudadanía de los suscriptores del capital.
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado.
- 7.- El domicilio de la compañía.
- 8.- La forma de administración y las facultades de los administradores.
- 9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales.
- 10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía.
- 11.- Las normas de reparto de utilidades.
- 12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y;
- 13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la sociedad, se mostrará al Superintendente de Compañías tres copias notariales pidiéndole, con firma del abogado, la conformidad de la constitución. La Superintendencia la ratificará, si se cumplen todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la divulgación, por una sola vez, de un resumen de la escritura y de la

razón de su aprobación.

Art. 152.- El resumen de la escritura será hecho por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por convenio público, sus fundadores realzarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación.<sup>47</sup> Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores presentes a la junta, que simbolicen como menos la cuarta parte del capital suscrito.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.<sup>19</sup>

**Comunicación:** Es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos<sup>20</sup>.

**Estructura organizacional:** La estructura organizacional es una estructura intencional de funciones, cada persona ocupa un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.<sup>21</sup>

**Gestión:** Es una actividad empresarial que mediante diferentes individuos

---

<sup>19</sup> DEMMING, Edwards: *Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2006.

<sup>20</sup> ANDRADE, Horacio: *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Editorial Gesbiblo, S. L., España, 2005.

<sup>21</sup> GARZÓN, Manuel: *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, 2005.

especializados, como pueden ser: directores institucionales, gerentes, consultores, productores, entre otros, y de acciones, buscará optimar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.<sup>22</sup>

**Inversiones:** Es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo.

**Manual de funciones:** Se refiere al diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo creando normas de coordinación entre ellos. Es un documento que detalla requisitos para el puesto, relación con otros procesos, compromisos y funciones.<sup>23</sup>

**Organigrama:** Forma gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización<sup>24</sup>.

**Organización:** Son distribuciones generales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo<sup>25</sup>.

**Procesos:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.<sup>26</sup>

**Rentabilidad:** La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido.<sup>27</sup>

**Trabajo:** Es la medida de energía hecho por seres humanos.

---

<sup>22</sup> PÉREZ, J.: *Estrategia, gestión y habilidades directivas*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1996.

<sup>23</sup> LAMATA, Fernando: *Manual de administración y gestión*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2008.

<sup>24</sup> HERNÁNDEZ, Carlos: *Análisis administrativo: Técnicas y métodos*, Editorial UNED, Costa Rica, 1996.

<sup>25</sup> GARCÍA, Alonso: *Conceptos de organización industrial*, Editorial Productiva, España, 1998.

<sup>26</sup> GARCÍA, Ángel: *Conceptos de organización industrial*, Productica Editorial, Barcelona, 1998.

<sup>27</sup> DE CAMINO, Ronnie y MULLER, Sabine: *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*, Madrid, 2011.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La falta de una estructura organizacional incide en la competitividad del comercial Llerena. ausencia

### **2.4.2. Hipótesis Particular**

La falta de un manual de funciones específico incide en la competitividad del comercial Llerena.

El desconocimiento de los procesos incide en la competitividad del comercial Llerena.

La falta de aplicación de procedimientos bien definidos incide en la competitividad del comercial Llerena.

La gestión administrativa actual incide en la competitividad del comercial Llerena.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis General**

**Variable Independiente:** Estructura organizacional.

**Variable Dependiente:** Competitividad.

#### **Hipótesis Particulares**

- **Hipótesis particular 1**

**Variable Independiente:** Procesos.

**Variable Dependiente:** Competitividad.

- **Hipótesis particular 2**

**Variable Independiente:** Manual de funciones.



**Variable Dependiente:** Competitividad.

- **Hipótesis particular 3**

**Variable Independiente:** Procedimientos.

**Variable Dependiente:** Competitividad

- **Hipótesis particular 4**

**Variable Independiente:** Gestión Administrativa.

**Variable Dependiente:** Competitividad.

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 5.** Operacionalización de las variables

	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas</b>
Independiente	Estructura organizacional	Es el cerco en el que se desarrolla la organización.	Organigrama actual	Encuesta
	Procesos	Es un conjunto de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor.	Manuales de procesos	Encuesta
	Manual de funciones	Es un material de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades habituales.	Manual de funciones	Encuesta
	Procedimientos	Se forma de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo.	Manual de procedimientos.	Encuesta
	Gestión Administrativa	Son medidas y estrategias realizadas a efectos de que la empresa sea factible económicamente.	% de cumplimiento de trabajo	Encuesta
	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas</b>
ndient	Competitividad	Capacidad que tiene un comercial o empresa de obtener rentabilidad en relación a los competidores.	% de rendimiento económico.	Encuesta

Fuente: Hipótesis de la investigación

Elaborado por: Víctor Bajaña Y Henry Solorzano

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

Los tipos de investigaciones que se emplearon en este proyecto son:

**Investigación exploratoria:** Es una observación ejecutada con el propósito de obtener una representación general que se aprovechará de guía para llegar al conocimiento de situaciones de interés para el investigador. Este tipo de investigación permitirá acopiar e identificar las referencias generales, números y temas respecto del problema a investigarse.

**Investigación de campo:** El estudio porque se llevará a cabo en el lugar y tiempo exacto en que se generan los hechos que serán utilizados para el estudio. Será necesario acudir al lugar en estudio que es el Comercial Llerena para realizar las observaciones y estudio respectivos.

**Investigación no experimental:** Se basará en la observarán hechos o que posteriormente serán indagados y analizados; esta investigación se emplea para indicar factibles remedies al problema. También le sirve a este proyecto para analizar lo observado en la gestión administrativa y financiera del comercial Llerena.

**Investigación bibliográfica o documental**, que es aquella que se realiza a través de la compilación en documentos, como: libros, revistas, consecuencias de otras investigaciones, conferencias, constituciones etc.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La población para este estudio se trata de hombres y mujeres colaboradores y administradores del comercial Llerena que corresponden a un número de 10 individuos..

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La población a la cual está dirigida esta investigación son los colaboradores y administradores del Comercial Llerena ya que estos ayudara a obtener la información necesaria para continuar con el presente estudio.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

El tipo de muestra es *probabilística*, pues, los encuestados tendrán las mismas posibilidades de ser elegidos debido a la característica común que es laborar dentro del comercial Llerena.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

La población es finita, pues se conoce el número exacto de individuos a encuestarse que son los trabajadores del comercial, que como se mencionó son un total de 10 personas. Ya que el número a encuestarse es pequeño no será necesario aplicar ninguna fórmula para la muestra, pues esta corresponde al mismo número de población.

### Cuadro 6. Tamaño de la muestra.

PERSONAL/ CARGO	CANTIDAD
Propietario o administrador	1
Supervisor	1
Vendedor	8
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: Datos Comercial Llerena.

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

#### 3.2.5 Proceso de selección

Este proceso consiste en determinar el lugar en el que se realizará la encuesta, el cual es en las instalaciones del comercial Llerena, ubicado en el cantón Marcelino Maridueña.

### 3.3 LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos teóricos

**Analítico – Sintético:** El método analítico-sintético descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.

Se utilizara este método debido a que a través de este se podrá establecer la relación de causas y efectos al problema que se está investigando y de este mismo modo se podrá determinar una alternativa de solución al mismo.

**Inductivo – Deductivo:** Permite ir de lo particular a lo general, es decir de una parte a un todo, mientras que la deducción es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular; es decir de lo complejo a lo simple.

### 3.3.2. Métodos empíricos

El método empírico fundamental que se utilizara es:

**Observación:** Esta es una técnica de investigación que consiste en observar casos, personas, hechos, fenómenos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el objetivo de obtener información necesaria para una investigación.

A través del mencionado método se apreciarán las causas del problema y los efectos que este ha generado en el comercial mencionado en este estudio.

### 3.3.3 Técnicas

Se aplicarán las siguientes técnicas:

El *estudio documental*, que es aquella búsqueda en documentos escritos o relatados por especialistas en el tema del cual se quiere conocer más.

La *entrevista*, conversación que un entrevistador mantiene con una persona la cual se basa en una sucesión de preguntas o afirmaciones que se le plantea y da su respuesta u opinión.

La *encuesta*, es una serie de preguntas que se hace a un número determinado de personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

## 3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION

La información será ingresada en el utilitario Excel para una mejor tabulación, los resultados se presentarán en cuadros con los datos respectivos obtenidos, acompañados de gráficos de barras y, junto con éstos se presentara el análisis de las representaciones gráficas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

De acuerdo como se ha analizado la información en anteriores capítulos, en base al planteamiento del problema del Comercial Llerena y a efectos de verificar las hipótesis, se prepararon las encuestas y se recabaron las respuestas de una muestra de la población involucrada en el tema.

Para tal efecto, se han utilizado herramientas estadísticas que compilan los datos y arrojan graficas que posteriormente se analizarán una por una.

Todas las preguntas serán expuestas y analizadas en base a los valores porcentuales, extraídos de la tabulación, los cuales ayudarán a comprobar las hipótesis planteadas anteriormente.

Las encuestas fueron dirigidas al personal interno del Comercial Llerena puesto que son ellos quienes viven el día a día la problemática trazada, además se efectuó entrevista al propietario del negocio a fin de conocer su punto de vista sobre la problemática puesto que es quien lidera el negocio desde sus inicios.

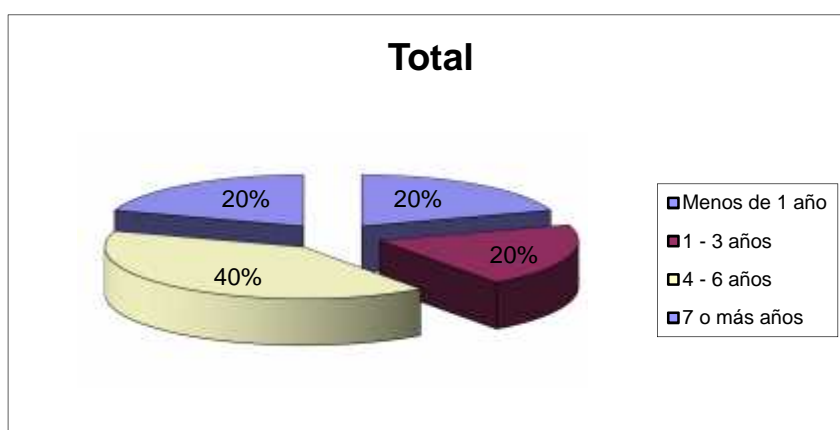
## Pregunta 1

Tiempo que lleva laborando en el Comercial Llerena

**Cuadro 7. Tiempo laborando en Comercial Llerena**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	20%
1 - 3 años	2	20%
4 - 6 años	4	40%
7 o más años	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 1. Tiempo laborando en Comercial Llerena**

### Análisis de Datos

En el gráfico se observa que de los 10 encuestados en el comercial Llerena coinciden en un 20% quienes llevan laborando menos de 1 año, de 1 a 3 años y lo que tienen más de 7 años. Mientras que un 40% refleja que tienen prestando sus servicios entre 4 a 6 años. Esto indica que no se cambia con mucha frecuencia de personal y por ende que los encuestados nos pueden dar la información necesaria para este estudio.



## Pregunta 2

¿Considera usted que la falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena?

**Cuadro 8.** La falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	60%
De acuerdo	3	30%
En Desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 2.** La falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena

### Análisis de Datos

El 60% de los encuestados, que corresponden a un total de 6, están totalmente de acuerdo con que la falta de estructura organizacional afecta a la competitividad del comercial Llerena, al igual que el 30% que es de acuerdo. Mientras que 1 encuestado que representa al 10% de la población no está de acuerdo con la pregunta planteada.

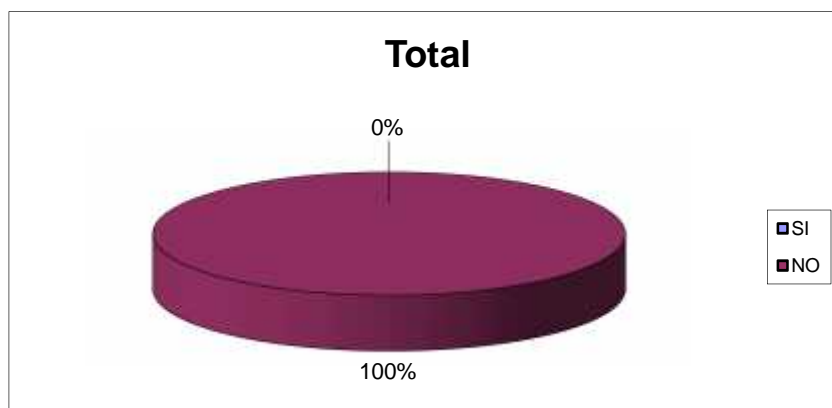
### Pregunta 3

¿Conoce usted el organigrama del comercial Llerena?

**Cuadro 9. Conocimiento del organigrama del comercial Llerena.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 3. Conocimiento del organigrama del comercial Llerena**

### Análisis de Datos

En esta pregunta se puede evidenciar que nadie conoce el organigrama del comercial en estudio ya que el 100% de la población contestó un NO como respuesta, lo cual refleja que el organigrama no existe. Cabe mencionar que el propietario tampoco indica conocerlo pues

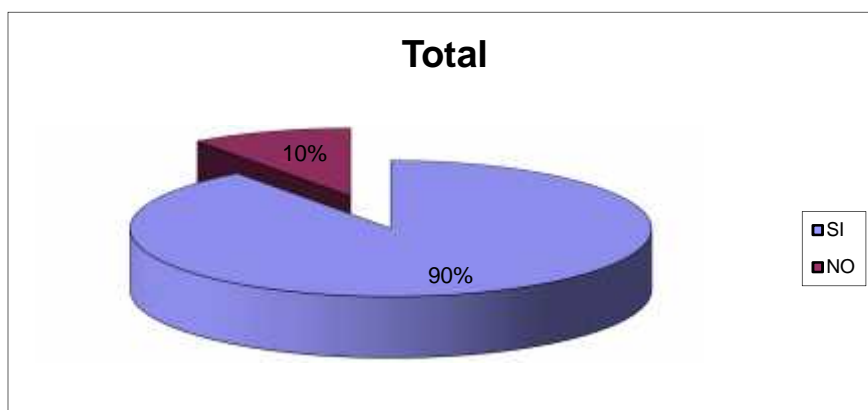
#### Pregunta 4

¿Conoce las funciones y responsabilidades que están a su cargo?

#### Cuadro 10. Conocimiento de funciones y responsabilidades que están a su cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 4.** Conocimiento de funciones y responsabilidades

#### Análisis de Datos

El 90% de los encuestados mencionan que sí conocen sus funciones y responsabilidades dentro del comercial, mientras 1 que representa el 10% no conoce específicamente qué funciones debe realizar dentro del negocio ni cuáles son sus responsabilidades. Esto indica que a pesar de no tener una estructura organizacional, se les ha indicado las funciones correspondientes a cada empleado.

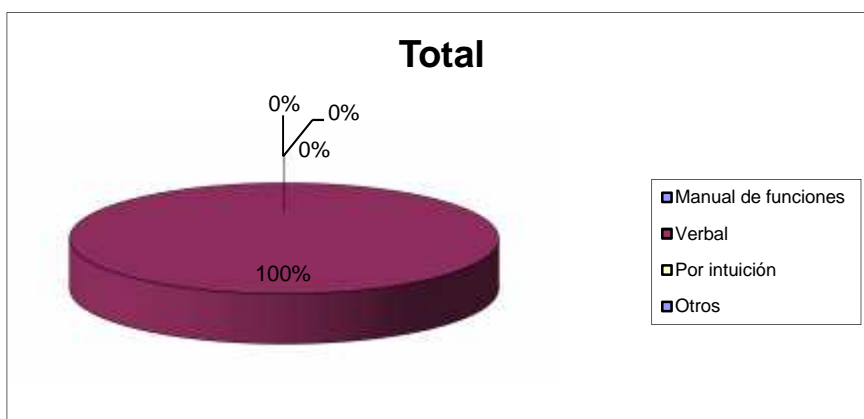
## Pregunta 5

¿De qué manera le hicieron conocer sus funciones?

**Cuadro 11. Manera en que les hicieron conocer sus funciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	0	0%
Verbal	10	100%
Por intuición	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 5. Manera en que les hicieron conocer sus funciones**

### Análisis de Datos

El 100% coincide en que les han hecho conocer sus funciones de manera verbal, lo que indica que no existe un manual de funciones bien estructurado dentro del comercial Llerena.

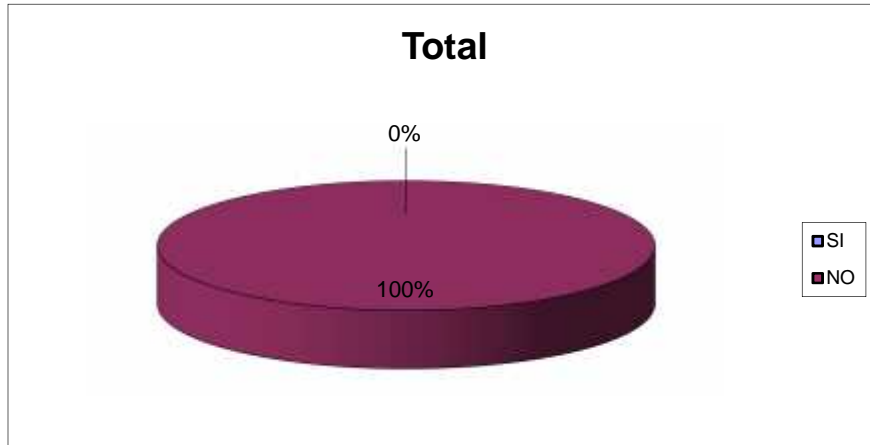
## Pregunta 6

¿Sabe usted si el comercial Llerena cuenta con un manual de funciones establecido?

**Cuadro 12. El comercial Llerena cuenta con manual de funciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 6. El comercial Llerena cuenta con manual de funciones**

## Análisis de Datos

Al igual que la pregunta anterior, se comprueba que no existe un manual de funciones en el comercial Llerena, pues los 10 encuestados, que corresponden al 100% de la población, indican que el comercial no cuenta con un manual de funciones.

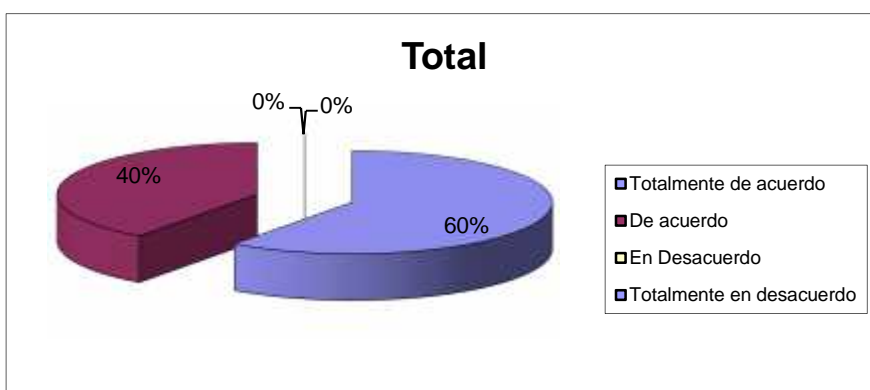
## Pregunta 7

¿Cree Ud. que las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los hagan más competitivos?

**Cuadro 13. Las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los hace más competitivos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 7. Las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los hace más competitivos**

## Análisis de Datos

Como se observa en la tabla de resultados al igual que en gráfico se puede evidenciar que el 60% está totalmente de acuerdo con que las funciones estructuradas debidamente y difundidas los pueden hacer más competitivos. De igual manera, el 40% está de acuerdo con la pregunta planteada.

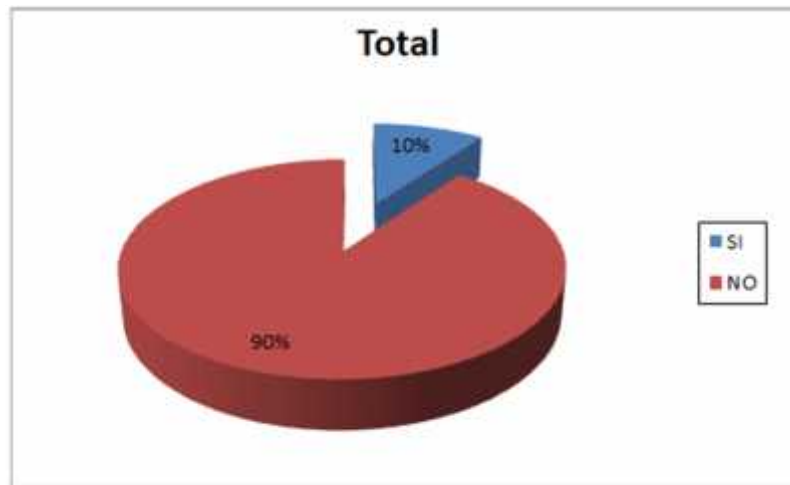
### Pregunta 8

¿Conoce usted los procesos internos que existen en el comercial Llerena?

**Cuadro 14. Conocimiento de procesos internos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 8. Conocimiento de procesos internos**

### Análisis de Datos

En esta pregunta se observa que el 90% de la población no conocen los procesos internos que se realizan en el comercial, mientras que un 1% menciona sí conocerlos, pues este porcentaje corresponde al propietario.

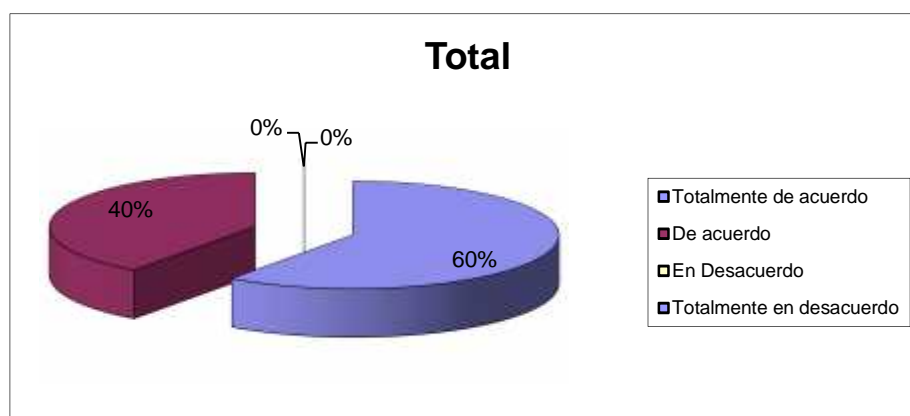
### Pregunta 9

¿Cree usted que el desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena?

**Cuadro 15.** El desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 9.** El desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena

### Análisis de Datos

En esta pregunta, el 100% de la población considera que el desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena, pues, se debe dar a conocer para que se realicen adecuadamente las actividades de comercialización.



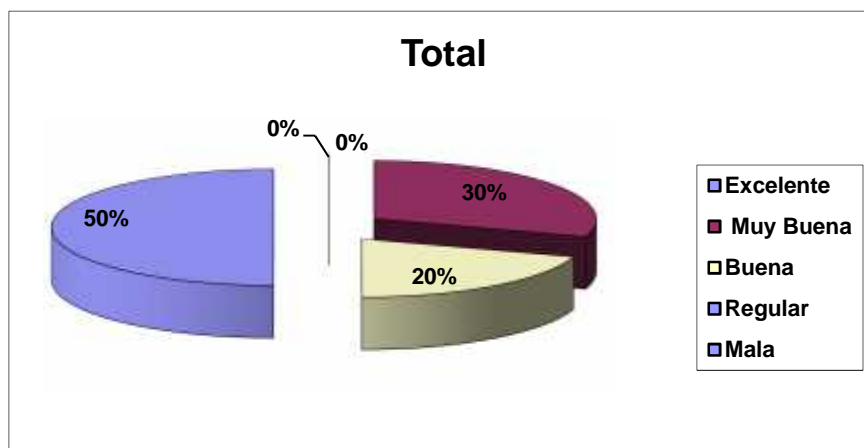
## Pregunta 10

¿Cómo califica la gestión administrativa del comercial Llerena?

**Cuadro 16.** Calificación la gestión administrativa del comercial Llerena.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	3	30%
Buena	2	20%
Regular	5	50%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 10.** Calificación la gestión administrativa del comercial Llerena.

## Análisis de Datos

Como se puede observar, el 30% de la población considera que la gestión administrativa es muy buena, mientras que 2 encuestados, que corresponden al 20% menciona que es buena. Finalmente, los resultados arrojan que el 50% de la población encuestada, considera que la gestión administrativa es regular.

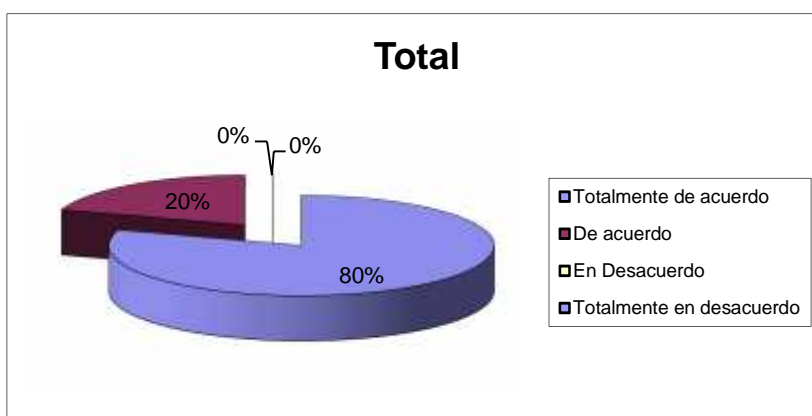
## Pregunta 11

¿Cree que el tener procedimientos definidos y difundidos al personal, sea favorable en la competitividad del comercial?

**Cuadro 17.** Los procedimientos definidos y difundidos al personal, son favorable en la competitividad del comercial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	80%
De acuerdo	2	20%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 11.** Los procedimientos definidos y difundidos al personal, son favorable en la competitividad del comercial

## Análisis de Datos

Se observa que un total del 80% está totalmente de acuerdo con que los procedimientos definidos y difundidos al personal favorecerán en la competitividad del comercial Llerena, mientras un 20% está de acuerdo con lo mencionado. En conclusión la totalidad de la población está de acuerdo con la pregunta planteada.

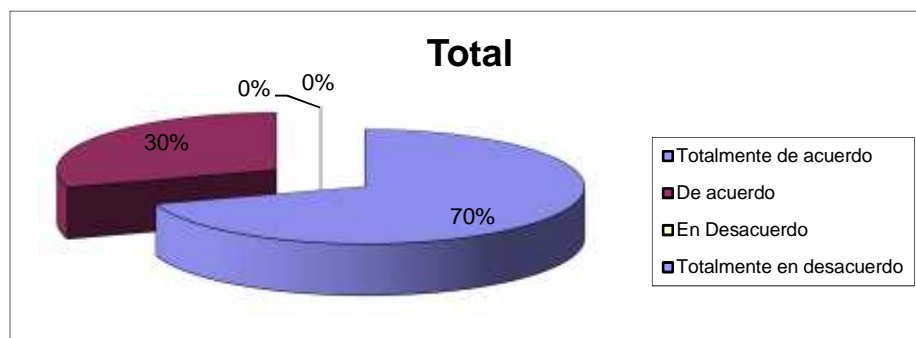
## Pregunta 12

¿Cree Ud. necesario que diseñando una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos mejorará la competitividad del comercial Llerena?

**Cuadro 18.** Es necesario diseñar una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	70%
De acuerdo	3	30%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a las propietario y trabajadores del comercial Llerena.



Fuente: Encuesta Comercial Llerena.  
Elaborado por: Bajaña Víctor y Solorzano Henry

**Figura 12.** Es necesario diseñar una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos

### Análisis de Datos

Como lo indica el cuadro de resultados y el gráfico estadístico, se puede reafirmar que es necesario que se realice el diseño una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos. Esto permitirá tener mejores resultados en cuanto a la competitividad.

**Entrevista al propietario del comercial Llerena ubicado en el cantón Marcelino Maridueña.**

**Pregunta 1**

**Mencione por favor, qué rol desempeña en el comercial Llerena y por cuánto tiempo lo ha desempeñado.**

Bueno, yo soy el dueño, yo comencé este negocio hace 12 años y desde entonces llevo la administración de este comercial. Soy el que contrata a los empleados y le digo lo que tienen que hacer.

**Pregunta 2**

**¿Cómo usted ha observado en estos últimos años la gestión administrativa llevada a cabo en el comercial Llerena?**

Conscientemente, me he dado cuenta de que no estoy muy actualizado en cuanto a la forma de administrar mi comercial, tampoco tengo una organización como lo tienen las empresa; pienso que eso hace que la competencia nos gane y bajen nuestras ventas.

**Pregunta 3**

**¿El comercial Llerena cuenta con un organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos? ¿Sí o No y por qué?**

No, porque en realidad no conozco de esas cosas pero creo que nos serviría mucho para mejorar la forma de organizarnos.

**Pregunta 4.**

**¿Cuáles han sido los desaciertos que ha tenido, en los cuales debe poner énfasis para mejorar la competitividad?**

Pienso que uno de mis desaciertos ha sido manejarme de forma tradicional y no capacitarme ni yo ni mi personal, también, el no tener ni siquiera un organigrama porque consideraba que no era necesario cuando recién comencé con este negocio.

**Pregunta 5.**

**¿Por qué motivos cree usted que se ve afectada la competitividad?**

Según como me he dado cuenta en estos últimos años, los negocios que se han puesto en esta ciudad se ven mejor organizados que el mío, eso se nota a simple vista, pienso que ese ha sido mi mayor descuido también, pues los empleados aquí tienen que hacer de todo y eso a veces ha ocasionado conflicto entre ellos porque no tienen una responsabilidad específica, pero sé que es porque no les he dado tareas específicas a cada uno.

#### **4.1 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Mediante las encuestas realizadas a los colaboradores del comercial Llerena y entrevista al propietario, se puede evidenciar los problemas actuales existentes en el mencionado comercial.

En base a los resultados se puede obtener la información más real de la situación actual, pudiendo de esta manera comprobar las hipótesis planteadas anteriormente. Las encuestas reflejan definitivamente la falta de estructura organizacional en el comercial Llerena y las consecuencias que ésta ha acarreado por varios años.

Si bien es cierto, el comercial ha venido realizando sus actividades de manera empírica y esto ha provocado que la competitividad decaiga en los últimos años de su comercialización.

#### **4.2 RESULTADOS**

Consecuentemente con los resultados obtenidos al elaborar, aplicar y posteriormente analizar e interpretar los resultados de las encuestas, claramente se evidencia la falta de estructura organizacional, lo cual, como se mencionó anteriormente es la causa principal de la baja competitividad que se ha presentado en los últimos años en el comercial Llerena.

Principalmente, se comprobó que no existe un organigrama que indique los cargos existentes en el comercial, por lo que los empleados sólo saben que tienen un jefe que es el dueño, y que deben realizar todo lo que éste les indique.

En segundo lugar se evidenció que tampoco cuentan con un manual de funciones, que indique las responsabilidades y funciones a desempeñar, todo lo que realizan solo lo saben porque se les ha informado de manera verbal. Además, todos hacen de todo, lo que muchas veces genera conflictos y más desorden.

En consecuencia a lo anterior, tampoco tienen procesos definidos en donde se indique

claramente cuáles son las actividades que se deben realizar y los pasos a seguir. Finalmente, también se comprobó que no tienen ni políticas ni procedimientos que también van de la mano con lo anteriormente indicado.

#### 4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Mediante el cuadro que se muestra a continuación se comprueba las hipótesis planteadas en la investigación.

**Cuadro 19.** Verificación de las hipótesis.

Hipótesis General	Verificación
La falta de una estructura organizacional incide en la competitividad del comercial Llerena.	Esta hipótesis se comprobó mediante la pregunta 2 de la encuesta en donde el 90% estuvo de acuerdo con lo planteado.

Hipótesis Particulares	Verificaciones
El desconocimiento de los procesos incide en la competitividad del comercial Llerena.	En la pregunta 8, se verifica esta hipótesis ya que el 90% asegura que no conoce de los procedimientos del comercial Llerena y que esto incide en la competitividad del mismo.
El no tener un manual de funciones específico incide en la competitividad del comercial Llerena	Esta hipótesis es comprobada mediante las preguntas 6 y 7 en donde indican no poseer un manual de funciones y que esto afecta a la competitividad.
La falta de aplicación de procedimientos bien definidos incide en la competitividad del comercial Llerena.	En la pregunta 11, indica que el 100% coincide con que el la falta de aplicación de procedimientos bien definidos incide en la competitividad del comercial Llerena pues no se realizan las actividades de manera correcta sino empíricamente.

La gestión administrativa actual incide en la competitividad del comercial Llerena.	En la preguntas 10 se verifica la actual gestión administrativa incide en la competitividad del comercial Llerena, pues así lo indica el 50% de los encuestado que opinaron que ésta es regular.
---	--

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño de una estructura organizacional para el comercial Llerena, ubicado en el cantón Marcelino Maridueña.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Según el estudio y los resultados obtenidos y analizados de las encuestas y entrevista, se ha podido comprobar las hipótesis planteadas originalmente, dándonos cuenta de los problemas presentes en el comercial Llerena y que dichos problemas son originados básicamente por la falta de estructura organizacional. Es por esta razón que se propone realizar el diseño adecuado de la estructura organizacional para este comercial, en donde se diseñará el organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos que ayudarán a realizar las actividades de manera correcta y organizada.

A través de este diseño, se pretende implantar una cultura organizativa en el comercial Llerena, que empiece desde el propietario y se difunda a sus colaboradores.

El objetivo es incrementar la competitividad del comercial y para esto, es importante contar con un lugar que cuente con la organización respectiva y provea a sus clientes todos los productos de consumo masivo, bien organizado y con precio cómodos para la economía familiar.

## **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

### **5.3.1 Fundamentación científica**

#### **5.3.1.1 La Competitividad**

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”<sup>28</sup>.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

---

<sup>28</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Como lo expresa Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”<sup>29</sup>, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo, dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores.

No solo la estandarización juega un papel importante en la baja competitividad de las empresas colombianas, también se encuentran relacionadas otras causas tales como: “Ausencia de visión a largo plazo, falta de espíritu de equipo en el país, normatividad legal, económica y tributaria inadecuada, ausencia de vocación de mercadeo, recurso humano subvalorado, infraestructura física y de servicios deficiente, inseguridad”<sup>30</sup>.

#### **5.3.1.1.1 Procesos de Competitividad**

Pese al elevado número de trabajos existentes sobre la competitividad de las empresas, procedentes de diferentes campos del conocimiento, el concepto es difícil de definir, dado el amplio número de factores que pueden intervenir en su determinación.

La competitividad es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados. En definitiva, es una forma de expresar la posición relativa de la empresa en los mercados interior y exterior en relación con los competidores.

Desde una perspectiva macroeconómica se encuentra ante una noción más difusa que

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>30</sup> PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

podría definirse como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

Cada uno de estos niveles de competitividad ha sido objeto de estudio de diferentes campos del conocimiento. Así la *teoría del comercio internacional*, que intenta explicar los orígenes y la justificación del comercio entre países, se centra fundamentalmente en la competitividad macroeconómica, la *Economía Industrial* se ocupa del análisis de las características estructurales de un sector, es decir de la competitividad sectorial y por último, la *teoría de la dirección*, que considera las influencias sobre la competitividad de la gestión empresarial.

### **5.3.1.2 Estructura Organizacional**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

### **5.3.1.2.1 Principios de una organización:**

- Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

- La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

- La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

### **5.3.1.2.2 Estructura organizativa formal**

#### **Características**

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

#### **Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:**

- ✓ Tamaño: empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización

- ✓ Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- ✓ Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

#### Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Se define las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que se desea cumplir.

#### Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque sino no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo se determina el área de mando
  - Similitud de funciones.
  - Proximidad geográfica.
  - Complejidad de las funciones.
  - Tipo de dirección y control.

- Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

Teorema de Graicunas: calcula el número de relaciones que hay en una empresa dependiendo del número de subordinados.

### **Principios de la delegación de autoridad**

- ✓ Principio de autoridad y de responsabilidad: la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
- ✓ Principio de definición funcional: cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
- ✓ Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
- ✓ Principio de nivel de autoridad: las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
- ✓ Principio de unidad de mando: cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.
- ✓ Principio de la responsabilidad total: la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
- ✓ Principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

- ✓ El coste de las decisiones.
- ✓ Por el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor descentralización.
- ✓ Por la historia y cultura de la empresa: si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.
- ✓ Disponibilidad de buenos directores: cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.

- ✓ Técnicas de control utilizadas: si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
- ✓ Dinámica empresarial: el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización.
- ✓

### **5.3.1.3 Manual de Funciones**

Los Manuales de Organización y Funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

### **5.3.1.4 Gestión Administrativa**

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remoto, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos



administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control.

#### **5.3.1.4.1 Proceso administrativo**

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar.

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que se interrelacionan y forman un proceso integral.

#### **Clasificación:**

Planificación: para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar.

Organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

Ejecución: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

Control: para que se conformen con los planes. Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado

#### **5.3.1.4.2 Funciones Administrativas**

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.

##### **Planes:**

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

##### **Tipos:**

###### Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

###### Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

## Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### **5.3.1.5 Empresario**

“El empresario es aquella persona que, cada uno o forma colectiva, tiene un objetivo, y toma medidas de un plan estratégicos para alcanzar las metas y aplicando métodos de administración y control de una organización comercial. Es un profesional que combina el capital y trabajo con el propósito de producir bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado a fin de obtener utilidades económicos”.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Diseñar la estructura organizacional basada en el orientación de procesos del Comercial Llerena, con bases en los aspectos administrativo y comercial, a efectos de mejorar su competitividad en el mercado del cantón Marcelino Maridueña

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Crear el organigrama del comercial Llerena a fin de dar a conocer los niveles jerárquicos posibles en el comercial.
- Diseñar manual de funciones en base a los cargos indicados en el organigrama propuesto.

- Realizar los procesos necesarios para el buen funcionamiento de las actividades a realizarse dentro del comercial Llerena.
- Establecer políticas y procedimientos acorde a las actividades que se realicen en el comercial Llerena.

## 5.5 UBICACIÓN

El comercial Llerena se encuentra ubicado en el siguiente punto:

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	Coronel Marcelino Maridueña
<b>Dirección:</b>	Av. Principal Y Papelera Nacional
<b>Comercial:</b>	Llerena

A continuación se presenta una foto del comercial Llerena en la actualidad.



Elaborada por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

Figura 13. Instalaciones del Comercial Llerena

## 5.6 FACTIBILIDAD

El presente proyecto es factible desde los siguientes aspectos:

**Administrativo:** Porque el administrados del comercial Llerena da su aprobación para el desarrollo presente diseño, además la disponibilidad del tiempo y espacio del comercial.

**Presupuestario:** El costo para el progreso de esta propuesta son valores que se apegan al presupuesto actual, es decir, se cuenta con la colaboración económica del propietario.

**Legal:** El comercial en cuestión cuenta con los consentimientos legales expuestos por la ley.

**Logotipo:**



Elaborada por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

**Slogan:** “*Economía y variedad a su alcance*”

### Misión Propuesta

Es un comercial, orientado a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos y servicios de venta, brindándoles a nuestros clientes las mejores opciones de compra.

### Visión Propuesta

Ser el comercial más reconocido en el cantón Marcelino Maridueña, que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado a las ciudades a las que se llegue y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Este proyecto busca diseñar y establecer una estructura organizacional en el comercial Llerena, ubicado en el cantón Coronel Marcelino Maridueña. Se propone diseñar y plantear un organigrama acorde a las necesidades del negocio. También se diseñará el manual de funciones de los cargos respectivos junto con los procesos de acuerdo a las actividades fundamentales del comercial. Finalmente se establecerán las políticas y procedimientos necesarios para completar la organización estructural del mencionado negocio.

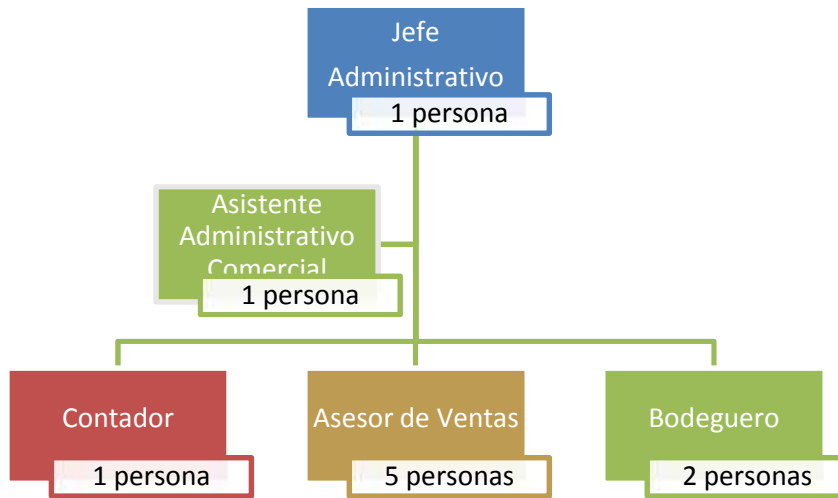
De tal manera que se pueda medir la competitividad del comercial Llerena por medio de los siguientes factores Internos y externos de la empresa. Entre ellos se destacan capacidad tecnológica, comercialización, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado, capacidad de relacionarse con los clientes y con los proveedores.

### **5.7.1 Actividades**

#### **1.- Diseño del Organigrama de Propuesta**

En la actualidad no existe organigrama definido ni publicado en el Comercial Llerena, por tal motivo se propone uno que se ajuste a la realidad actual del negocio, para su elaboración se ha considerado las estructuras o modelos actuales de jerarquía administrativa.

## Organigrama Propuesto



Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

El personal puede ser reubicado en el organigrama de acuerdo a sus cualidades y competencias que tengan hoy en día, en caso de que no se ajuste a ninguno, se podrá efectuar un plan e capacitaciones con el fin de que alcance las competencias requeridas para ocupar el cargo establecido y que tenga relación con las actividades que venía desempeñando actualmente.

## Cuadro 20. FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Varias líneas de productos.</b></li> <li>• <b>Bajo nivel de endeudamiento.</b></li> <li>• <b>Local propio.</b></li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconocimiento y confianza de proveedores.</b></li> <li>• <b>Varias rutas de expansión.</b></li> <li>• <b>Préstamos bancarios.</b></li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal no capacitado.</b></li> <li>• <b>Deficiente control de inventarios.</b></li> <li>• <b>No posee una estructura organizacional.</b></li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alza de tasas de interés en el mercado.</b></li> <li>• <b>Competencia de otras distribuidoras.</b></li> <li>• <b>Aumento de costos de financiamiento.</b></li> </ul>

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

## MATRIZ FODA


**Cuadro 21. Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias líneas de productos.</li> <li>• Bajo nivel de endeudamiento.</li> <li>• Local propio.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no capacitado.</li> <li>• Deficiente control de inventarios.</li> <li>• No posee una estructura organizacional</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica.</li> <li>• Varias rutas de expansión.</li> <li>• Préstamos bancarios.</li> </ul>	<b>Estrategia FO</b>  Adquirir un software que permita la facturación en línea para que el vendedor pueda ofrecer toda la variedad de productos que tiene el comercial y así pueda tener un stock actualizado.	<b>Estrategia DO</b>  Capacitar al personal para el manejo de las nuevas máquinas con las que se va a realizar el pedido a los clientes y poder cubrir las nuevas rutas.
<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza de tasas de interés en el mercado.</li> <li>• Competencia de otras distribuidoras.</li> <li>• Aumento de costos de financiamiento.</li> </ul>	<b>Estrategia FA</b>  Obtener un financiamiento para diversificar más las líneas de los productos que se comercializa y así poder ser más competitivos.	<b>Estrategia DA</b>  Diseñar una estructura organizacional sólida y difundir las políticas y procedimientos a todos los colaboradores.


Elaborado por: Bajaan Víctor y Solórzano Henry



## 2.- Diseño de Manuales de Funciones

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>CARGO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>Objetivo:</b>	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas y operativas del Comercial Llerena, así como de establecer las estrategias para lograr competitividad dentro del mercado local.</p>	
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar y ejecutar estrategias comerciales con el fin de lograr ser más competitivo en el mercado local.</li> <li>✓ Planificar y dirigir el posicionamiento de marcas y/o productos que caractericen al negocio y obtener reconocimiento en el mercado.</li> <li>✓ Buscar alianzas con proveedores con el fin de obtener productos con costos más bajos a efectos e competir con los demás comerciales del sector.</li> <li>✓ Controlar los resultados financieros del negocio con el fin de generar estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad del negocio. Además de reportar todos los resultados al propietario del comercial.</li> </ul>	
<b>Perfil:</b>	<b>Formación:</b>	

	<p>Título de tercer nivel, de preferencia en carreras relacionadas con la administración comercial / empresas.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 3 años en cargos similares</li> <li>✓ Conocimiento de administración y finanzas</li> <li>✓ Comunicación con clientes</li> <li>✓ Habilidad numérica</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Orientación al logro</li> </ul>
--	--

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>CARGO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO COMERCIAL

<b>Objetivo:</b>	Asistir a Jefe administrativo en todas las actividades relacionadas con la ejecución de estrategias comerciales y de marketing, así como gestionar contactos d con potenciales clientes
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar las estrategias de marketing y comercial para atraer a clientes.</li> <li>✓ Ejecutar promociones de productos que tengan menos salida en base a reportes de bodega.</li> <li>✓ Coordinar las compras de productos que se encuentren en stock mínimo, basándose en los reportes de inventario generados por</li> </ul>

	<p>Bodega.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir al jefe administrativo en todas las actividades de control de ventas con asesores así como de ayudarles con entrenamiento en caso de requerirse.</li> </ul>
<p><b>Perfil:</b></p>	<p><b>Formación:</b></p> <p>Título de tercer nivel, de preferencia en carreras relacionadas con marketing y ventas.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 1 año en cargos similares</li> <li>✓ Conocimiento de marketing y ventas</li> <li>✓ Comunicación con clientes</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Orientación al logro</li> </ul>




## MANUAL DE FUNCIONES

**CARGO:** CONTADOR


<b>Objetivo:</b>	Preparar y presentar los resultados de situación financiera del Comercial Llerena, así como de apoyar a la jefatura y propietarios en el análisis e interpretación de resultados y asesorarlos en estrategias para mejorar la rentabilidad.
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Registrar las transacciones diarias del comercial Llerena.</li><li>✓ Coordinar el pago a proveedores.</li><li>✓ Efectuar controles de caja así como de los trámites bancarios del comercial.</li><li>✓ Efectuar reportes de estados de situación financiera y presentarlos a la jefatura administrativa.</li><li>✓ Efectuar los trámites y gestiones de pago de impuestos en las entidades de control.</li></ul>
<b>Perfil:</b>	<p><b>Formación:</b></p> <p>Título de tercer nivel, CPA - Contador Público Autorizado.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Experiencia:</b> 2 años en cargos similares</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conocimiento de contabilidad y finanzas</li><li>✓ Conocimiento de tributación</li><li>✓ Habilidad numérica.</li><li>✓ Liderazgo</li><li>✓ Orientación al logro</li></ul>
--	--

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>CARGO:</b>	ASESOR DE VENTAS

<b>Objetivo:</b>	Atender cordialmente a los clientes así como de vender de acuerdo a sus necesidades, además de apoyar en las promociones que se ejecuten en el Comercial Llerena.
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender cordialmente a los clientes</li> <li>✓ Ofrecerles productos que se encuentren en promoción</li> <li>✓ Despachar los productos requeridos por los clientes</li> <li>✓ Controlar que las perchas del almacén permanezcan con stock, así como de solicitar a la bodega en caso de no disponer de productos para la venta.</li> <li>✓ Realizar los cobros en las cajas predeterminadas así como de efectuar los cuadros al final de turno.</li> <li>✓ Reportar al asistente y jefatura administrativa en caso de inconvenientes con clientes.</li> </ul>
<b>Perfil:</b>	<b>Formación:</b>  Título de Bachiller.

	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Experiencia:</b> 6 meses en cargos similares</li><li>✓ Comunicación con el cliente.</li><li>✓ Habilidad numérica.</li><li>✓ Orientación al logro.</li></ul>
--	--

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>CARGO:</b>	BODEGUERO

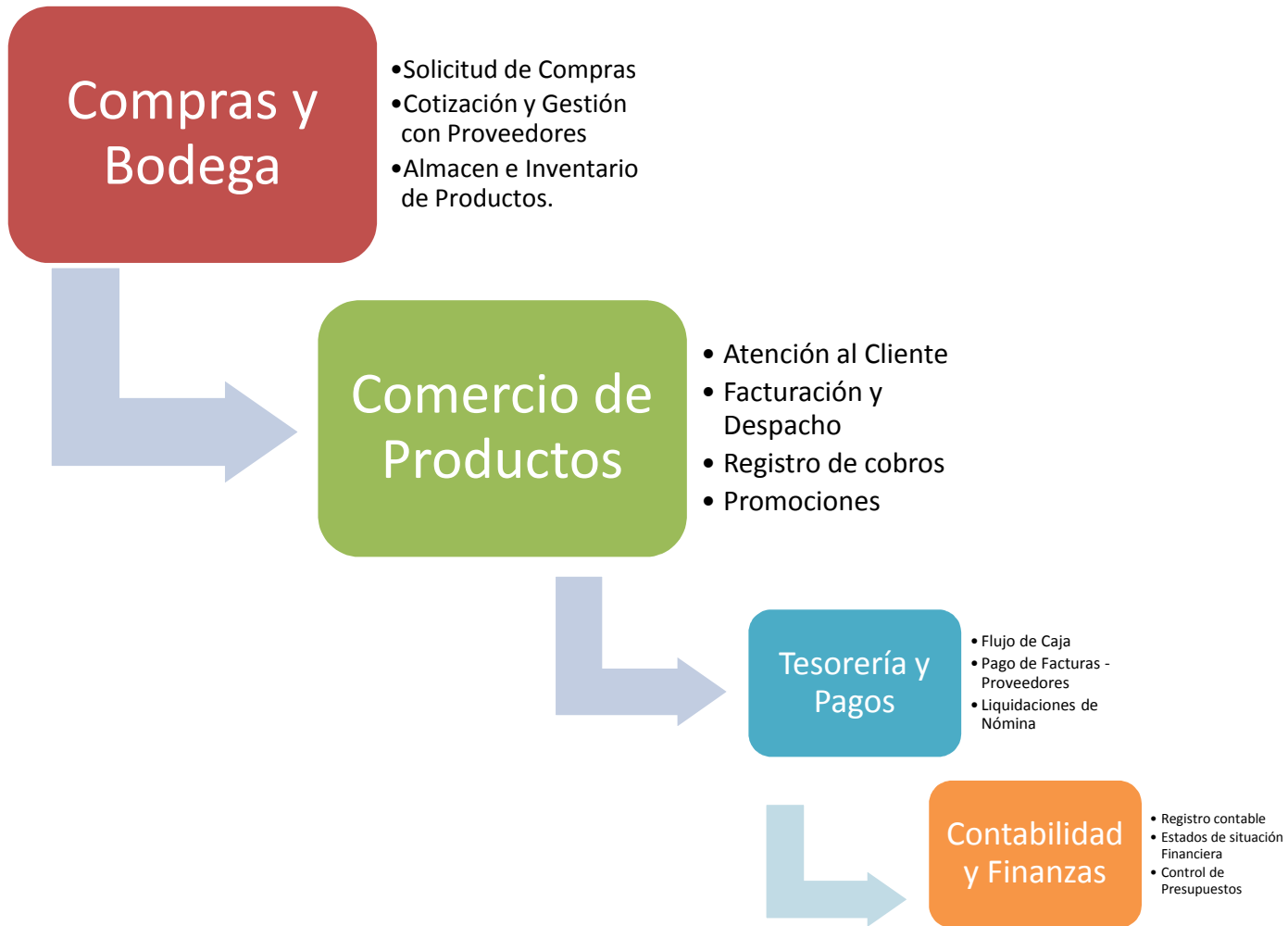
<b>Objetivo:</b>	Controlar el inventario del Comercial Llerena, así como de abastecer de productos para perchas.
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir los productos de proveedores y almacenarlos adecuadamente.</li> <li>✓ Despachar productos al almacén con el fin de que se encuentre disponible para la venta.</li> <li>✓ Solicitar a Asistente administrativo cada vez que los productos se encuentren con stock mínimo.</li> <li>✓ Efectuar cuadro de inventario y enviar reporte a Contabilidad para su respectivo cuadro y control.</li> <li>✓ Mantener en buen estado y ubicación los productos perecibles así como de controlar que se mantengan a disposición para la venta.</li> <li>✓ Reportar al asistente y jefatura administrativa en caso de inconvenientes con el despacho.</li> </ul>
<b>Perfil:</b>	<p><b>Formación:</b></p> <p>Título de Bachiller.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Experiencia:</b> 6 meses en cargos similares</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comunicación con el cliente</li><li>✓ Habilidad numérica.</li><li>✓ Orientación al logro.</li></ul>
--	---

### 3.- Diseño de Procesos del Comercial Llerena

**Cuadro 22.** Verificación de las hipótesis.



Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano

#### **4. - Diseño de Políticas internas**

##### ***Administración***

- ✓ El Comercial Llerena documentará una estructura organizacional (organigrama), el cual es establecido entre los propietarios, el Jefe Administrativo y un asesor como guía. Dicho documento será difundido al personal.
- ✓ La definición de nuevos cargos es responsabilidad de la jefatura administrativa el cual quedará a criterio de crecimiento y necesidades del negocio.
- ✓ Se elaborarán manuales funcionales, políticas internas y procedimientos que serán difundidos a todo el personal para efectos de control.
- ✓ Además se contará con reglamento interno de trabajo que será comunicado a todo el personal.
- ✓ Es responsabilidad del administrador difundir al personal toda la información concerniente a sus funciones, reglamentos, políticas y procedimientos, a fin de que todos conozcan su participación en el negocio
- ✓ Es responsabilidad del administrador controlar que se cumplan éstas políticas y procedimientos así como el respectivo seguimiento en cada una de las actividades relacionadas con el negocio.


##### ***Financieras***

- ✓ Comercial Llerena definirá un presupuesto anual en el cual se detalle el presupuesto de ventas anuales, así como los objetivos y metas comerciales, comisiones y bonificaciones en caso de aplicar, de sobremanera debe ser comunicado al personal involucrado con las ventas.
- ✓ Es responsabilidad el Contador, registrar todas las transacciones que se generen en el negocio, ingresos, egresos, gastos, con el fin de que se conozcan en cualquier momento el estado y situación financiera del negocio.
- ✓ El cumplimiento legal es un punto muy importante en el manejo del negocio, por lo tanto, se deberá cumplir a rajatabla contemplando nuevas resoluciones tributarias, de permisos y regulaciones de los entes del control vigentes.

- Bajo estos esquemas legales, todas las gestiones deben estar apegadas a la ley. (contratos, finiquitos, liquidaciones al personal, aportes al seguro y demás beneficios que contempla la ley).
- El pago de obligaciones con organismos de control (Seguro Social, SRI, Municipios, etc.).
- ✓ El pago a los proveedores debe ejecutarse de manera oportuna, sin retraso, pues ellos son un pilar fundamental para la comercialización de los productos.
- ✓ Los estados de situación financiera deberán ajustarse a los formatos estipulados en la normativa vigente (NIIF).

### ***Comerciales***

- ✓ A todos los clientes se deberá prestar la atención debida, esto es, trato amable, cortés y con respeto, atendiendo a los requerimientos y asesorándolos si el caso lo amerita.
- ✓ Para efectos de dinamismo en el negocio, se debe abastecer constantemente a las perchas a fin de que los vendedores puedan atender de manera rápida a los clientes, y estos puedan escoger entre tantas opciones. Si los productos se encuentran en sus stocks mínimos establecidos, se debe realizar la solicitud de compra.
- ✓ LA gestión con proveedores se debe efectuar bajo el concepto ganar-ganar, con el fin de obtener precios más bajos y variedad de productos que se puedan ofertar al cliente a efectos de mantener clientes cautivos.

	<b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO	COMPRAS-BODEGA
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMPRAS Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
<b>INICIA:</b>	Con la solicitud de productos a bodega	<b>PAG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el envío de la factura para el pago al proveedor.	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBEJTIVO</b></p> <p>Establecer los lineamientos para la solicitud de productos en la bodega así como de los pedidos a proveedores cada vez que no se disponga de stock para la venta.</p>	
2	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este procedimiento aplica desde la solicitud de productos a bodega y culmina con el envío de la factura a contabilidad para el pago respectivo. Involucra al personal de ventas, Bodega y asistente administrativo.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <p><i>De los Asesores de Venta:</i> Solicitar los productos a la bodega, cada vez que no dispongan de stock para la venta.</p> <p><i>Del Bodeguero:</i> Receptar las solicitudes de productos, verificar si hay inventario disponible y efectuar el despacho correspondiente. Realizar la solicitud de compras en los casos de no contar con stock para despacho a los clientes. Receptar los productos despachados por proveedores y almacenarlos adecuadamente y de manera organizada. Registrar los ingresos a bodega y verificar con la factura, además enviar la factura hacia contabilidad para el pago a proveedores.</p>	

*Del Asistente administrativo:*

Realizar cotizaciones a proveedores, basándose en los parámetros de calidad, precio y disponibilidad del producto.

Realizar el pedido a los proveedores, para lo cual reunirá varios pedidos para efectuar compras por volúmenes altos.

#### 4. **POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Todos los pedidos a proveedores será realizado por el asistente administrativo, para el efecto, el bodeguero enviará solicitud indicando los productos a comprar así como el detalle de cantidades mínimas y máximas de stock.

Los pedidos se efectuaran en volúmenes altos a fin de que se negocie a mejores precios u ofertas de proveedores. En estos casos se deberá coordinar la gestión bodega-asistente administrativo.

- Los pedidos de Bodega se deberán soportar con reportes de inventario.

Todos los pedidos deberán contar con la aprobación de la Jefatura administrativa. En caso de pedidos sobrepasen los 50.000 dólares deberán tener el visto bueno de los dueños/accionistas.

#### **PROCEDIMIENTO**

5

Solicita productos a Bodega

Recibe solicitud, revisa inventario.

Revisa si hay Stock, si hay disponibles, Despacha productos y registra egreso de bodega. Inicia procedimiento *Comercialización De Productos*. Caso contrario ir a paso 4.

Solicita pedido de compras a Asistente Admin. Detalla cantidades

Recibe solicitud, realiza cotizaciones.

Selecciona proveedor (Autoriza Jefe Admin.) y realiza pedido.

Recibe Orden de compra y despacha productos adjunta factura.

Recibe pedido y verifica la factura con lo recibido.

Registra inventario y envía factura a contabilidad.

**VENDEDOR**


**BODEGUERO**

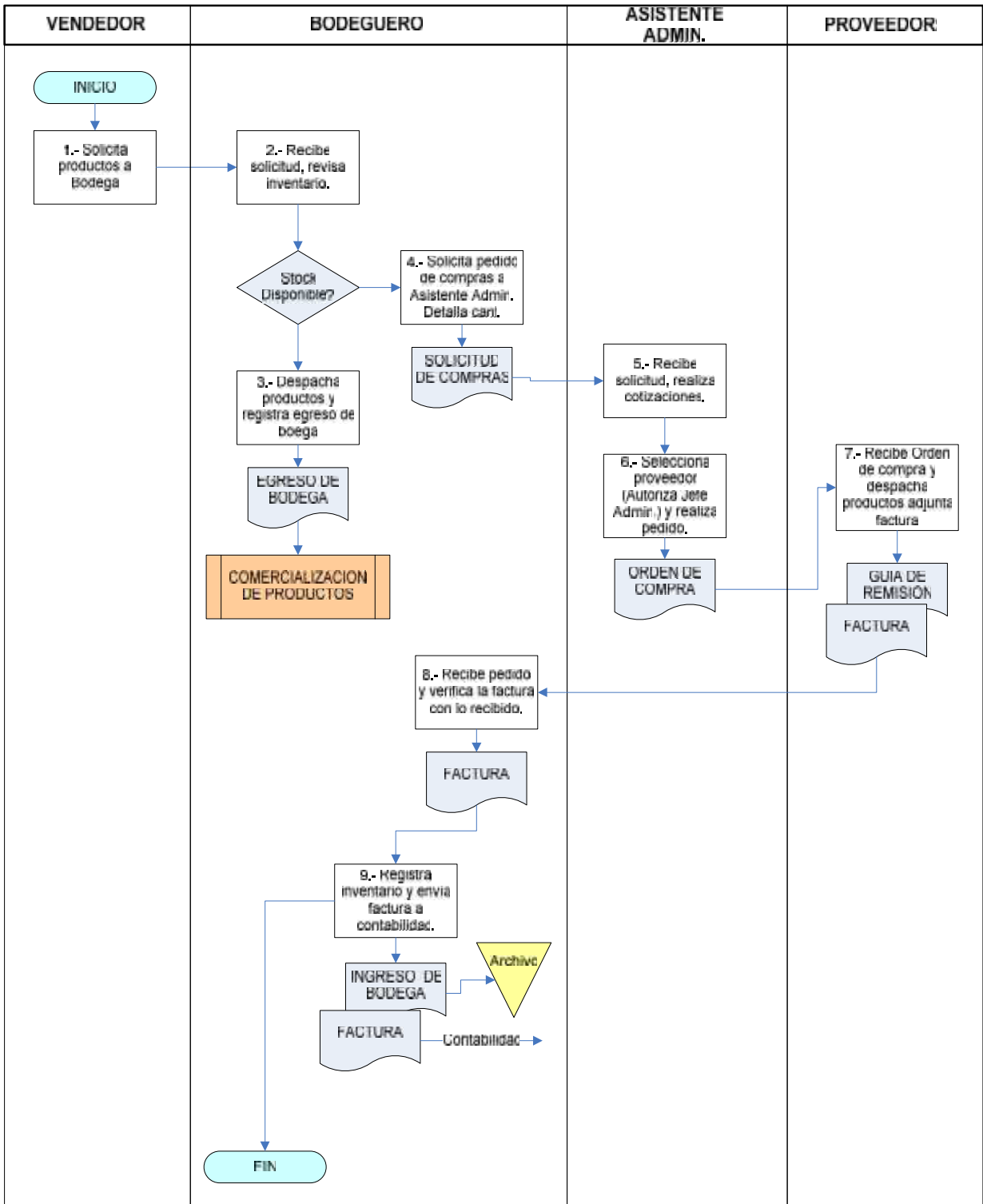
**ASISTENTE  
ADMIN.**


**PROVEEDOR**

**BODEGUERO**

# FLUJO DE PROCEDIMIENTO

	<p><b>DIAGRAMA DE FLUJO: COMPRAS Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS</b></p> <p><b>INICIA:</b> Con la solicitud de productos a bodega</p> <p><b>TERMINA:</b> Con el envío de la factura para el pago al proveedor.</p>
---	--



	<b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> COMERCIAL	VENTAS
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
<b>INICIA:</b>	Con la solicitud de productos en almacén	<b>PAG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el despacho y facturación de productos a cliente	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBEJTIVO</b></p> <p>Normar las actividades referentes a la comercialización de productos en el Comercial Llerena. Incluyendo la facturación y cobro de valores correspondientes.</p>	
2	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este procedimiento aplica desde la solicitud de productos en almacén por parte de los clientes y culmina con el despacho, facturación y cobro de valores correspondientes a la venta ejecutada. Involucra al personal de ventas y bodega.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p><i>De los Asesores de Venta:</i>  Atender cordialmente a los clientes.  Despachar los productos a los clientes conforme sus requerimientos.  Solicitar los productos a la bodega, cada vez que no dispongan de stock para la venta.  Facturar y cobrar los valores correspondientes a la venta realizada.</p> <p><i>Del Bodeguero:</i>  Receptar las solicitudes de productos, verificar si hay inventario disponible y efectuar el despacho correspondiente.  Realizar la solicitud de compras en los casos de no contar con stock para despacho a los clientes.</p>	



**4 POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Todas las ventas de productos deberán culminarse con la emisión de la factura, los asesores de venta deberán consultar a los clientes si requieren factura con datos personales, si no se requiere, entonces se deberá emitir a consumidor final.

Se deberá efectuar un cuadro de caja en cada culminación de turno a fin de dejar la caja cuadrada antes del siguiente turno.

- En caso de faltantes, deberá ser comunicado a Asistente Administrativo para los fines pertinentes.

En caso de pedidos a mayoristas o en gran volumen deberá ser gestionado el despacho con el encargado de bodega.

**5 PROCEDIMIENTO**

Solicita productos en almacén

Atiende cordialmente al cliente.

Verifica stock de productos solicitados.

Si no tiene disponible, Solicita productos a Bodega. Ver procedimientos DESPACHOS DE BODEGA. Caso contrario ir a paso 5.

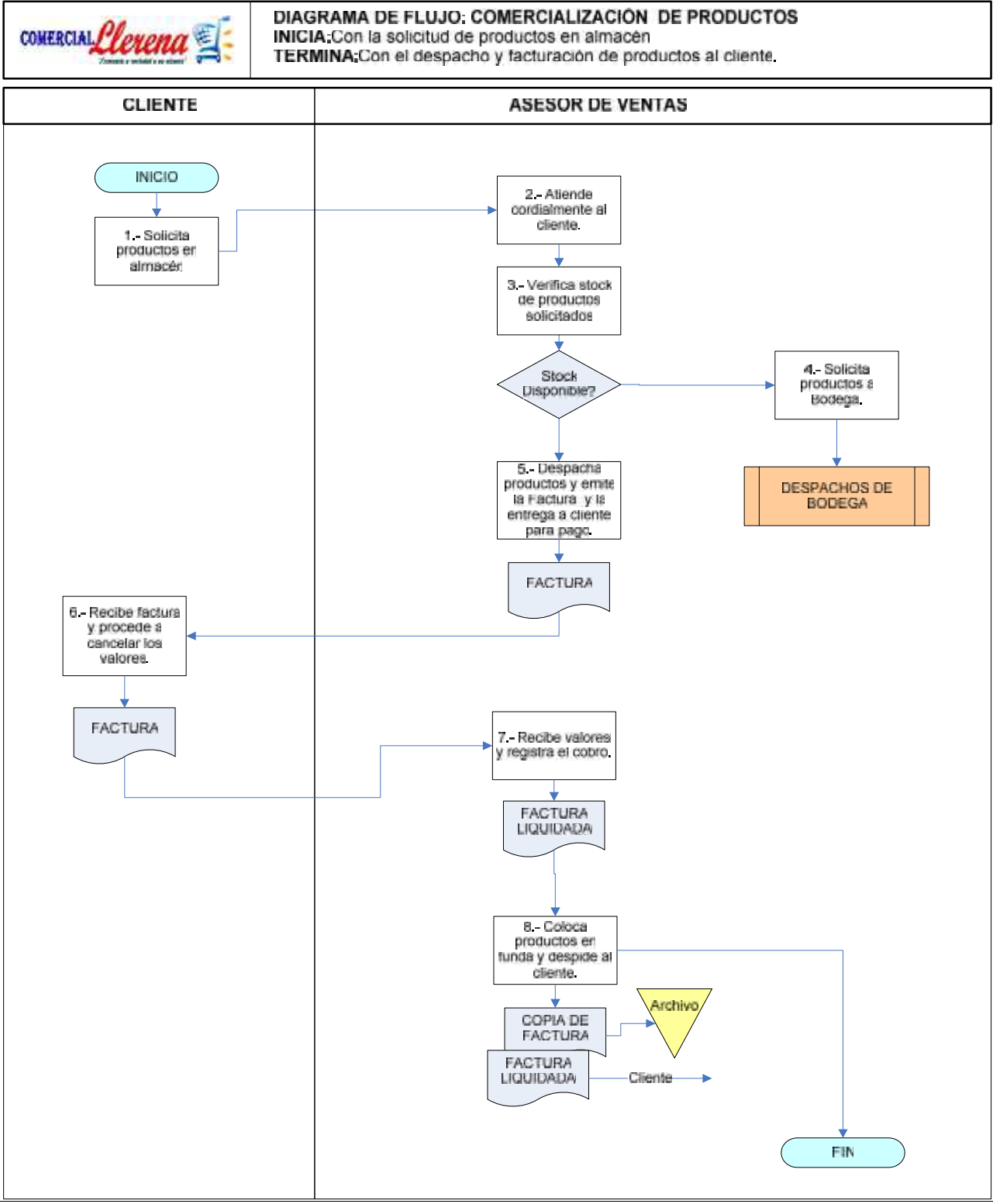
Despacha productos y emite la Factura y la entrega a cliente para pago.

Recibe factura y procede a cancelar los valores.  
Recibe valores y registra el cobro.


Coloca productos en funda y despide al cliente.

**CLIENTE**  
**ASESOR DE**  
**VENTAS**  
**(VENDEDOR)**

# FLUJO DE PROCEDIMIENTO



Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

	<b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> PAGOS A PROVEEDORES	<b>VERSIÓN 1.0</b>
<b>INICIA:</b>	Con la recepción de facturas de proveedores.	<b>PAG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la entrega del cheque al proveedor.	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBEJTIVO</b></p> <p>Establecer los parámetros necesarios para efectuar los pagos a proveedores de productos necesarios para la venta en el Comercial Llerena.</p>	
2	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este procedimiento aplica desde la recepción de facturas de proveedores enviado por el bodeguero y culmina la entrega del cheque al proveedor. Involucra al Contador y Jefatura administrativa</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Del Contador:  Receptar las facturas de proveedores y proceder a emitir el cheque.  Gestionar la aprobación del pago por parte del Jefe Administrativo.  Entregar el cheque a proveedores.</p> <p>Jefe Administrativo:  Aprobar todos los pagos a proveedores.  Solicitar visto bueno a accionistas en caso de facturas superiores a 50.000 dólares.</p>	
4	<p><b>POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Todos los pagos de proveedores deberán contar con la aprobación de la jefatura administrativa.</p> <p>Si los montos de las facturas son superiores a 50.000 dólares, deberá contar con el visto bueno de los</p>	

propietarios/accionistas.

**5 PROCEDIMIENTO**

Recibe factura de proveedor enviada desde la bodega.

Revisa flujo de caja y efectúa la retención, en caso de aplicar.

Se emite Cheque y envía a Jefe Administrativo para aprobación.  
Se procede a adjuntar documento.

Recibe cheque y demás documentos. Revisa.

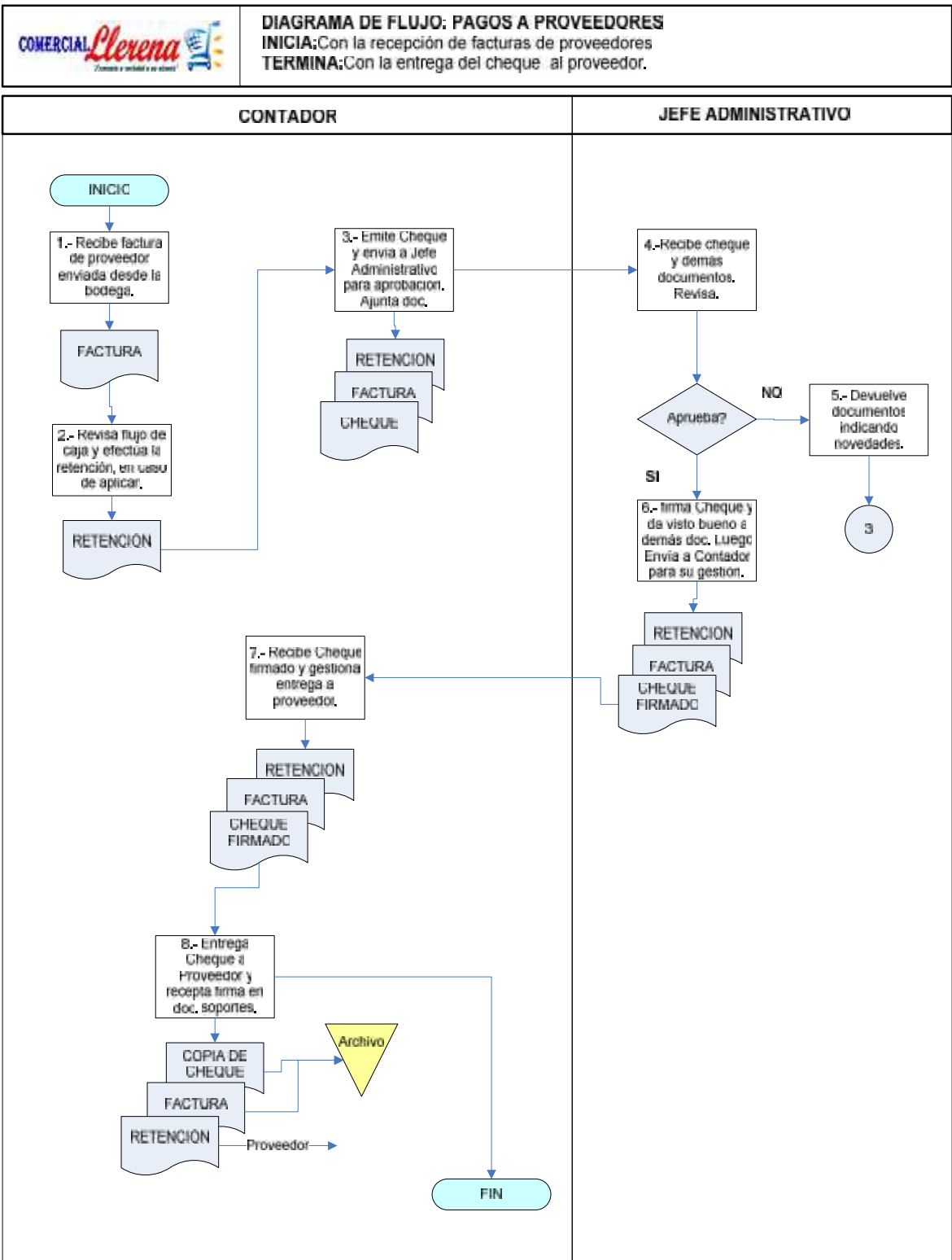
Si no es aprobado, se devuelven documentos indicando novedades


Si es aprobado se firma Cheque y da visto bueno a demás documentos. Luego Envía a Contador para su gestión de entrega al proveedor.

Entrega Cheque a Proveedor y recepta firma en documentos soportes.

**CLIENTE**  
**ASESOR DE**  
**VENTAS**  
**(VENDEDOR)**

# FLUJO DE PROCEDIMIENTO



	<b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> REGISTRO CONTABLE Y REPORTES FINANCIEROS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
<b>INICIA:</b>	Con el registro de transacciones.	<b>PAG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el pago a entidades de control.	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<b>OBEJTIVO</b>	
	Establecer la normativa necesaria para realizar los registros contable y reportes financieros del Comercial Llerena.	
2	<b>ALCANCE</b>	
	Este procedimiento aplica desde el registro de transacciones en el libro diario y culmina con el pago a entidades de control al cierre del periodo.	
	<b>RESPONSABLES</b>	
3.	<i>Del Contador:</i> Registrar todos los movimientos transaccionales que se realicen en el Comercial Llerena. Emitir los balances y estados financieros así como de firmarlos como responsable de la contabilidad. Gestionar revisión de la jefatura administrativa. Gestionar el pago de impuestos y demás rubros en las entidades de control.	
	<i>Jefe Administrativo:</i> Revisar los balances y estados del negocio así como de presentarles a los propietarios a fin de que se apliquen las estrategias respectivas.	
	<b>POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b>	
4	Todos los balances y estados financieros deberán ser realizados	

íntegramente por el Contador, el mismo que registrará su firma como responsable de dicha información. Estos documentos deberán ser presentados a las entidades de control como SuperCía. SRI.

**5 PROCEDIMIENTO**

Registra transacciones en libro diario

Genera Balances y estados financieros. Firma.

Revisa Balances y Estados. Los presenta a propietarios

Cuando culmina el periodo. Cierra libros y realiza pagos a entidades: SRI, Supercia. IESS,

**CONTADOR**

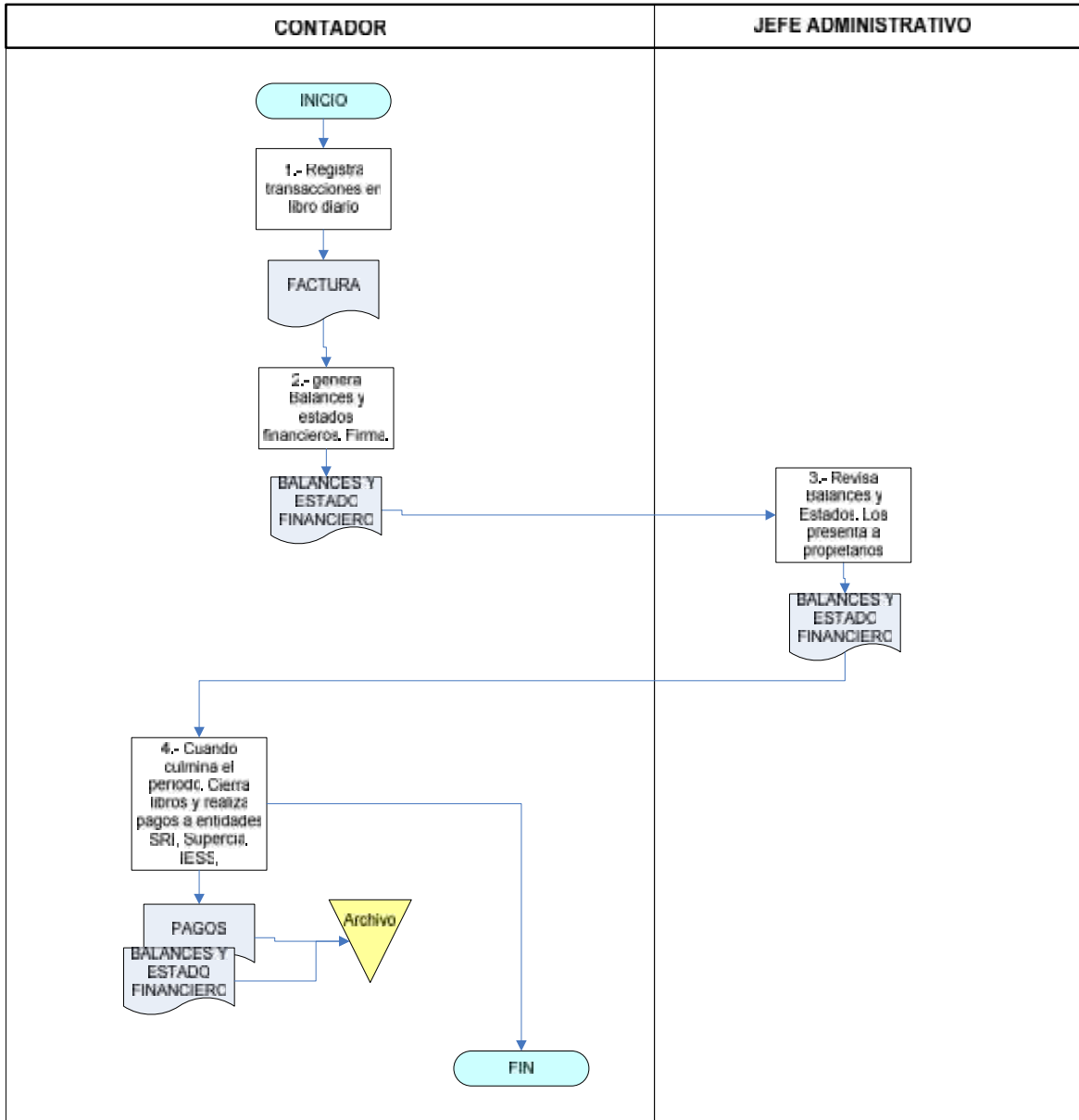
**JEFE ADMIN.**

**CONTADOR**

# FLUJO DE PROCEDIMIENTO



**DIAGRAMA DE FLUJO: PAGOS A PROVEEDORES**  
**INICIA:** Con el registro de transacciones.  
**TERMINA:** Con el pago a entidades de control.



Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry



## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

**Cuadro 23. Recursos Humanos**

<b>RR. HH.</b>	<b>NÚMERO</b>
Jefe administrative	1
Asistente administrativo Comercial	1
Contador	1
Asesor de ventas	5
Bodeguero	2

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

**Cuadro 24. Análisis Financiero**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Uso de computadoras	\$ 168,00
Impresiones	\$ 75,00
Utensilios de oficina	\$ 30,00
CAPACITACIÓN PERSONAL	\$ 1.000,00
ASESORAMIENTO PROFESIONAL	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.273,00</b>

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

### **5.7.3 Impacto**

#### **5.7.3.1 Impacto Económico**

Este proyecto tendrá un impacto económico puesto que al mejorar la organización estructural del comercial Llerena, se optimizarán todas las actividades que en él se realizan, mejorando el desarrollo continuo de este, logrando obtener una mejor utilidad, lo cual puede ayudar no sólo al propietario sino también de forma indirecta, a las economías familiares de los empleados de este negocio, generando que exista más flujo de capital en el cantón antes mencionado. Asimismo, los clientes encontrarán un mejor ambiente y productos en buen estado y de excelente calidad, con los mismos precios obteniendo un gran significado en sus economías.

#### **5.7.3.2 Impacto social**

Dentro de las ventajas sociales que deja este proyecto se puede mencionar que la organización estructural que se propone, hará que los colaboradores del comercial Llerena adopten una nueva mentalidad laboral y el servicio en todos los aspectos satisfaciendo de esta forma a un alto grupo de familias del cantón Marcelino Maridueña que día tras día realiza sus compras en el mencionado comercial.

### 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 25. Cronograma de la propuesta.**

ACTIVIDAD	DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMERCIAL LLERENA																			
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Reunión con propietarios (análisis problemas y causas)	X																			
Preparación de información para realización de encuestas y entrevista		X	X	X																
Encuestas y entrevista					X															
Tabulación y análisis de resultados de encuestas y entrevistas.						X	X	X												
<b>DESARROLLO DE PROPUESTA</b>									X											
Diseño de organigrama									X											
Diseño de Manual de Funciones										X	X									
Diseño de Procesos												X	X							
Diseño de políticas y procedimientos														X	X					
Entrega del proyecto																X	X			
Capacitación al personal sobre propuesta																	X	X	X	X

Elaborado por: Bajaña Víctor y Solórzano Henry

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

La propuesta se evaluará en base a los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del servicio a través del nivel de organización del comercial, se podrá observar el incremento de clientes que demandarán los productos.
- El incremento porcentual de la competitividad a través del incremento de las ventas.
- Cumplimiento de los planes de capacitación, pues esto demuestra la competencia del personal para poder alcanzar con los objetivos que se proponen.

## CONCLUSIONES

Una vez presentada la propuesta respectiva se puede concluir lo siguiente:

- De acuerdo al análisis de situación actual del negocio se observa que durante los años de existencia el Comercial Llerena presenta una gran ventaja de poseer clientes fijos que han ayudado a mantener la estabilidad del negocio, pese a esto la falta de estructura organizacional ha afectado a la competitividad del negocio, lo cual no ha permitido un mejor desarrollo y crecimiento del mismo.
- Es necesario que se adopte una cultura organizativa para poder aprovechar la ventajas que ofrece la organización estructural en toda empresa o negocio, permitiendo mantener una competitividad acorde al mercado.
- Es importante que el propietario tome conciencia de lo importante que es tener asesoramiento profesional, el cual es fundamental ya que permite direccionar al administrador a establecer y alcanzar sus objetivos en el tiempo establecido para todas las áreas del negocio.
- Además, es necesario que el propietario y los colaboradores se capaciten adecuadamente, tanto administrativa como financieramente, logrando tener procesos de comercialización y venta bien definidos.
- Se demuestra la necesidad de poseer una estructura organizacional bien definida en todo negocio ya que esto ayudará a mejorar las acciones necesarias para llegar a la finalidad de su existencia que es obtener utilidad al finalizar cada periodo.
- Se ve preciso diseñar un manual de funciones que indiquen las responsabilidades de cada cargo para mejorar las actividades y optimizar el tiempo del personal.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable que el propietario del Comercial Llerena lleve a cabo lo expuesto, a efectos de comprobar la efectividad de la propuesta planteada y mejorar su organización interna al igual que la competitividad de su negocio.
- Capacitar a todo el personal sobre temas referentes a servicio al cliente.
- Realizar la difusión de la nueva estructura organizacional, tanto organigrama, procesos y sobre todo los procedimientos que regirán a partir de la aplicación de esta propuesta.
- Mantenerse actualizado sobre temas y técnicas actuales de administración, organización y control a través de asesores conocedores de esta materia, hasta que los administradores manejen la estructura de manera sistemática.
- También se recomienda contratar el asesoramiento necesario para que el propietario sepa cómo tomar las decisiones y pueda mejorar las actividades.
- Se recomienda, realizar capacitaciones periódicas tanto al propietario como a los colaboradores para mantenerse actualizados en los cambios que se presenten con el pasar del tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, JOALEX Y LUGO, JULIA: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONAL Y DE CARGOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE FINANZAS C. A., UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO, DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA BARQUISIMETO ESTADO LARA, VENEZUELA, 2005.

ANDRADE, HORACIO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA: PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA, EDITORIAL GESBIBLO, S. L., ESPAÑA, 2005.

BAIN, J.S. (1968), INDUSTRIAL ORGANIZATION, JOHN WILEY, NUEVA YORK.  
MASON, E.S. (1957), ECONOMIC CONCENTRATION AND THE MONOPOLY PROBLEM, HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE, MASSACHUSSETS.

BURRAFATO, MARÍA ELENA Y RODRÍGUEZ YENNIFER: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM), UNIVERSIDAD DE ORIENTE, ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS NÚCLEO DE MONAGAS, MATURÍN, 2004.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR TÍTULO VII, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR, CAPÍTULO PRIMERO INCLUSIÓN Y EQUIDAD, ART. 341.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR TÍTULO VII, RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR, CAPÍTULO PRIMERO INCLUSIÓN Y EQUIDAD, SECCIÓN OCTAVA CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES ANCESTRALES, ART. 385.

DE CAMINO, RONNIE Y MULLER, SABINE: LA DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD, LAS VARIABLES PRINCIPALES Y BASES PARA ESTABLECER INDICADORES, MADRID, 2011.

DEMING, EDWARDS: CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD; LA SALIDA DE LA CRISIS, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 2006.

FERNÁNDEZ, RICARDO: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS, CENGAGE LEARNING EDITORES, 2002.

FERNANDEZ, Z. (1993), "LA ORGANIZACIÓN INTERNA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA", PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, N 56.

GARCÍA, ÁNGEL: CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, PRODUCTIVA EDITORIAL, BARCELONA, 1998.

GARZÓN, MANUEL: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO PLANEADO, CENTRO EDITORIAL UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, BOGOTÁ, 2005.

HERNÁNDEZ, CARLOS: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: TÉCNICAS Y MÉTODOS, EDITORIAL UNED, COSTA RICA, 1996.

IBORRA MARÍA, DASÍ ANGELS, DOLZ CONSUELO, FERRER CARMEN: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS, PRIMERA EDICIÓN. EDICIONES PARANINFO S A, ESPAÑA, 2011.

LAMATA, FERNANDO: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 2008.

LIDÓN, JESÚS: CONCEPTOS BÁSICOS DE ECONOMÍA, ED. UNIV. POLITÉC. VALENCIA, 1998.

LINARES, MARÍA CARMEN, MONTAÑA, ANTONI Y NAVARRO, ELENA: ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS, EDITORIAL UNIV. POLITÉCNICA, VALENCIA, 2001.

MANSO, FRANCISCO: DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 2003.

MONCAYO FUENTES JOSÉ, BRUQUE CAMARA SEBASTIÁN, MAQUEIRA MARIN JUAN, FIDALGO BAUTISTA FERMÍN, MARTINEZ JURADO PEDRO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. PEARSON EDUCACIÓN S. A. MADRID, 2011.



NUÑEZ MENDOZA, ALBERTO. EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD, WWW.GESTIOPOLIS.COM

OLIVEROS, LUÍS, REVISTA ACADÉMICA DE LA ECONOMÍA, OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, COMPETITIVIDAD, PROBLEMA DE TODOS, 2014.

PELAYO, CARMEN MARIA. HORIZONTE DE LA COMPETITIVIDAD, WWW.MONOGRAFIAS.COM

PEREA QUEZADA, JOAQUÍN. COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL, WWW.MONOGRAFIAS.COM

PÉREZ, J.: ESTRATEGIA, GESTIÓN Y HABILIDADES DIRECTIVAS, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 1996.

PILAY, WILTON: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, LA LIBERTAD, ECUADOR, 2013

PORTER, M.E. (1991) LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES. PLAZA & JANES EDITORES. BARCELONA.

PORTER, MICHAEL, LA COMPETITIVIDAD, WWW.GESTIOPOLIS.COM

PYMES FUTURO, ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA PYMES, GERENCIA DE FINANZAS PARA PYMES, [HTTP://WWW.PYMESFUTURO.COM/ESTRUCTURA\\_PROYECTOS.HTM](http://WWW.PYMESFUTURO.COM/ESTRUCTURA_PROYECTOS.HTM), 2014.

REYES, AGUSTÍN: ADMINISTRACIÓN MODERNA, LIMUSA NORIEGA EDITORES, MÉXICO, 2004.

ROBBINS, COULTER, MUNCH, HUERTA, RODRIGUEZ, GEORGE, ALVAREZ, HODGE, ANTHONY, GALES: ADMINISTRACIÓN. PRIMERA EDICIÓN. PEARSON EDUCACIÓN, MÉXICO, 2007.

S. BUSTAMANTE Y OTROS. LA COMPETITIVIDAD: DESAFÍO PARA LA INDUSTRIA EN AMÉRICA LATINA, MAYO DE 1994. PÁG. 29.

SHERER, F.M. (1980), INDUSTRIAL MARKET STRUCTURE AND ECONOMIC PERFORMANCE, 2 ED., RAND MCNALLY, CHICAGO. P.267.

TORRES, MARÍA ELENA: DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UN ÁREA ACADÉMICA A NIVEL POSGRADO, CASO: ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO, PACHUCA, 2008.

# ANEXOS

## Anexo 1. Formato de encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**



Encuesta dirigida a administradores y colaboradores del Comercial Llerena del cantón Marcelino Maridueña, ya que estos nos ayudaran a obtener la información necesaria para continuar con el presente estudio.

**OBJETIVO:** Conocer la situación real y actual del Comercial Llerena para dar con la causa raíz de los problemas en su estructura organizacional.

<p>1. Tiempo que lleva laborando en el Comercial Llerena</p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>1 - 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>4 - 6 años <input type="checkbox"/></p> <p>7 o más años <input type="checkbox"/></p>	<p>5. ¿De qué manera le hicieron conocer sus funciones?</p> <p>Manual de funciones <input type="checkbox"/></p> <p>Verbal <input type="checkbox"/></p> <p>Por intuición <input type="checkbox"/> otros _____</p>	<p>9. ¿Cree usted que el desconocimiento de los procesos es una falencia de la administración del comercial Llerena?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>2. ¿Considera usted que la falta de estructura organizacional afecta en la competitividad del comercial Llerena?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> En Desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Sabe usted si el comercial Llerena cuenta con un manual de funciones establecido?</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/></p>	<p>10. ¿Cómo califica la gestión administrativa del comercial Llerena?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/></p> <p>Muy Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p>
<p>3. ¿Conoce usted el organigrama del comercial Llerena?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>7. ¿Cree Ud. Que las funciones bien estructuradas y difundidas a todo el personal del Comercial Llerena los haga más competitivos?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	<p>11. ¿Cree que el tener procedimientos definidos y difundidos al personal, sea favorable en la competitividad del comercial?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que están a su cargo?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Conoce usted los procesos internos que existen en el comercial Llerena?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>12. ¿Cree Ud. necesario que diseñando una estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos mejorará la competitividad del comercial Llerena?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 2.** Entrevista realizada al propietario de Comercial Llerena.



**Universidad Estatal de Milagro  
Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales  
Carrera de Ingeniería comercial**

### **ENTREVISTA**

**Objetivo:** Determinar cómo la falta de estructura organizacional en la competitividad del comercial Llerena del cantón Marcelino Maridueña.

**Cooperación:** Previamente se agradece por la colaboración en la información que nos proporcionará, le garantizamos que la información se mantiene en forma confidencial.

**Introducción:** Favor, llene el siguiente formulario tan puntual como sea posible, no deje espacios en blanco.

### **PREGUNTAS**

**1.- Mencione por favor, qué rol desempeña en el comercial Llerena y por cuánto tiempo.**

---

---

**2.- ¿Cómo usted ha observado en estos últimos años la gestión administrativa llevada a cabo en el comercial Llerena?**

---

---

---

**3.- ¿El comercial Llerena cuenta con un organigrama, manual de funciones, políticas y procedimientos? ¿Sí o No y por qué?**

---

---

---

---

---

**4. ¿Cuáles han sido los desaciertos que ha tenido, en los cuales debe poner énfasis para mejorar la competitividad?**

---

---

---

**5. ¿Por qué motivos cree usted que se ve afectada la competitividad?**

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**



**Anexo 4.** Fotos de entrevista realizada a propietario del Comercial Llerena.

