



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
MECANOSOLVERS EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS,
AÑO 2014

Previo la obtención del título de:
Ingeniero Comercial

AUTOR

Zambrano Vélez Jorge Darwin

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua, M. Sc.

Quevedo - Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Zambrano Vélez Jorge Darwin**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Zambrano Vélez Jorge Darwin

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua M. Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado **Zambrano Vélez Jorge Darwin**, realizó la tesis de grado titulada: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2014**”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua M. Sc.

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

Aprobado:

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M. Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Karina Plua Planta M. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcdo. Francisco Liberio Roca, M. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

A la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, por proporcionar esa oportunidad de prepararme constantemente como profesional.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, M. Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo al crecimiento educativo.

Al Ing. Bolívar Roberto Pico Saltos, M. Sc. Vicerrector Administrativo, por su ardua labor para el mejoramiento de la universidad.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M. Sc. Vicerrectora Académica, por su esfuerzo para fortalecer la excelencia educativa.

A la Ing. Mariana del Rocio Reyes Bermeo, M. Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por el compromiso que tienen por la excelencia de la Unidad.

Al Lcdo. Marcos Villarroel Puma, M. Sc. Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por el apoyo constante a los estudiantes de la carrera.

Al Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua M. Sc, Director de mi tesis, por su guía y orientación en el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por ser el pilar de superación en esta meta por cumplir.

A todo el prójimo por sus palabras de apoyo y compañerismo brindado en el proceso de formación.

Jorge Zambrano

DEDICATORIA

Con mucho amor a Dios, por mantenerme sano, tanto física como intelectualmente, dándome la sabiduría y capacidad necesaria para alcanzar mis metas y obtener logros importantes que aporten al desarrollo de la sociedad y bienestar de la misma.

A mis queridos Padres, quienes me apoyaron moral y económicamente para obtener un título a nivel profesional y ser ejemplo para las futuras generaciones.

A mi familia, por su apoyo incondicional, el cual ha sido un aporte valioso en mi carrera y formación profesional.

Jorge Zambrano

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	II
CERTIFICACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
ABSTRACT	XIII

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	1
1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.3. Delimitación del problema.....	5
1.1.5. Justificación y factibilidad.....	5
1.2. Objetivos	7
1.2.1. General	7
1.2.2. Específicos.....	7
1.3. Hipótesis	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	8
2.1. Plan Estratégico	9
2.1.1. Definición	9
2.1.2. Empresa.....	9
2.1.4. La planificación	10
2.1.5. Proceso de planificación	11
2.1.6. La actitud de los políticos hacia la planificación a largo plazo	11

2.2. Estrategias	11
2.2.1. Definición de estrategias	11
2.2.2. Direccionamiento estratégico	12
2.2.3. Implementación de las estrategias	13
2.2.4. Administración	13
2.2.5. La Organización	14
2.2.6. Ambiente organizacional	15
2.2.7. Proceso administrativo	16
2.3. Marco filosófico empresarial	17
2.3.3. Objetivos	18
2.3.4. Políticas	18
2.4. Organización	19
2.4.2. Factores que intervienen en la organización	19
2.4.3. La matriz FODA.	22
2.4.2. Estrategias FA, FO, DA, DO	23
2.4.3. Determinación del problema(S) diagnóstico(S)	23
2.4.4. Presupuesto	23
2.4.5. Procedimientos	24
2.4.6. Evaluación y control	24
2.4.7. Principios corporativos	24
2.4.8. Valores organizacionales	24
2.4.9. Administración del talento humano	25
2.4.10. Niveles jerárquicos	25
2.4.11. Desempeño laboral	26
2.5. Estructura organizacional	27
2.5.1. El Organigrama	27
2.5.2. Requisitos que debe tener un organigrama	28
2.5.3. Técnicas para la creación de un organigrama	28
2.5.4. Finalidad de los organigramas	29
2.5.5. Funciones de los organigramas	30
2.6. Manual de funciones	31
2.6.1. Concepto	31

2.6.2. Objetivos del manual	31
2.6.5. Manuales generales de organización.	36
2.6.6. Manual específico de reclutamiento y selección	37
2.7. Fundamentación Legal	37
2.2.1. Constitución Política del Ecuador	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1. Materiales y Métodos	40
3.1.1. Localización y duración de la investigación	41
3.1.2. Materiales y equipos	42
3.1.3. Métodos de investigación.....	42
3.1.3.1. Inductivo.....	42
3.1.3.2. Deductivo	43
3.1.4.3. Analítico	43
3.2. Tipos de investigación	43
3.2.1. De campo.....	43
3.2.2. Bibliográfica – documental.....	43
3.3. Fuentes de investigación	44
3.3.1. Primarias.....	44
3.3.2. Secundarias	44
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	44
3.4.1. Observación.....	44
3.4.1. Encuestas	44
3.4.2. Entrevistas	44
3.5. Población	45
3.5.1. Población	45
3.6. Procedimiento metodológico.....	45

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1. Resultados	47

4.3. Discusión	61
----------------------	----

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
--	-----------

5.1. Conclusiones	63
-------------------------	----

5.2. Recomendaciones	65
----------------------------	----

CAPÍTULO VI

PROPUESTA.....	66
----------------	----

6.1. Introducción	67
-------------------------	----

6.2. Justificación	67
--------------------------	----

6.3. Objetivos del manual	68
---------------------------------	----

6.4. Ubicación sectorial.....	68
-------------------------------	----

6.5. Desarrollo de la propuesta.....	68
--------------------------------------	----

6.6. Alcance	69
--------------------	----

6.7. Base Legal.....	69
----------------------	----

6.8. Misión y visión.....	69
---------------------------	----

6.12. Recursos.....	102
---------------------	-----

6.13. Impacto.	103
---------------------	-----

6.14. Evaluación.	103
------------------------	-----

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA	104
---------------------------	------------

7.1. Literatura Citada	104
------------------------------	-----

CAPÍTULO VIII

ANEXOS.....	111
--------------------	------------

8.1. Anexos.....	111
------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	Pág.
1. Funciones de los empleados.	48
2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.....	49
3. Actividades según el cargo.	49
4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar.	50
5. Adaptación al ambiente laboral.	51
6. Conocimiento de la estructura administrativa y funcional.....	51
7. Tenencia de una estructura administrativa.	52
8. Existencia de duplicidad de funciones.....	52
9. Limitaciones en el desarrollo de funciones.....	53
10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral.	54
11. Conocimiento del nivel de responsabilidad.	54
12. Necesidad del diseño de una estructura administrativa.	55

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se lo realizó con el fin de elaborar la estructura administrativa para la empresa Mecanosolvers S.A., a fin de mejorar la dirección en el desarrollo de los procesos, tanto en la administración, como el servicio al cliente. Para alcanzar este objetivo se tuvo que identificar los puestos de trabajo, que conforma la estructura organizativa de la empresa, así mismo clasificar las funciones del personal que labora en los puestos identificadas, diseñar la estructura orgánica - funcional estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional y por último el diseño de la estructura y manual de funciones para la empresa. El trabajo investigativo fue factible, porque se contó con los recursos necesarios para establecer la investigación documental y de campo, además se tuvo el apoyo de la gerente de la empresa Mecanosolvers S.A., que permitió realizar el estudio, lo cual fue un factor indispensable, para suplir todas las necesidades que presenta la empresa, en cuanto a la organización y funciones del personal. El análisis de los resultados del estudio de campo y documental, permitió comprobar la hipótesis planteada, la cual es positiva, debido a que la totalidad del personal de la empresa afirmó que la elaboración de un plan estratégico para mejorar la estructura organización y funcional, permitirá determinar las funciones del talento humano que labora en distintas áreas de la empresa Mecanosolvers. El diseño de la estructura administrativa y manual de funciones permitirá alcanzar la eficiencia laboral, motivando e instruyendo al personal a realizar con eficiencia sus actividades, tanto administrativas y comerciales, acorde a lo establecido en el manual, lo cual optimizará el desempeño organizacional y operacional de las actividades asignadas por el Gerente Administrativo de la empresa Mecanosolvers S.A.

ABSTRACT

This research work it performed in order to develop the administrative structure for the company MECANOSOLVERS SA, to improve the management in the development process, both in administration and customer service. To achieve this objective had to identify jobs that make up the organizational structure of the company, also classify the functions of the staff working in the identified positions, design the organizational structure - establishing functional hierarchical levels, lines of authority and responsibility required for organizational performance and finally the design of the structure and function manual for the company. The research work was possible because he had the resources to establish the documentary and field research, also supported by the company manager MECANOSOLVERS SA, which allowed the study, was held which was an essential factor for meet all the needs presented by the company, in terms of organization and staff functions. The analysis of the results of the field study and documentary, allowed to prove the hypothesis, which is positive, because the entire staff of the company stated that the development of a strategic plan to improve the organization and functional structure, will allow determine the functions of the human talent that works in different areas of the company MECANOSOLVERS. The design of the administrative structure functions and manual labor will achieve efficiency, motivating and instructing staff to efficiently perform its activities, both administrative and commercial, in accordance with the provisions of the manual, which will optimize organizational and operational performance the activities assigned by the Administrative Manager of the company MECANOSOLVERS SA

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

A nivel mundial la aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan las empresas para alcanzar el éxito y a factores externos en donde las personas tienen que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo.

A nivel nacional muchas compañías y organizaciones desempeñan un papel central a partir de la conceptualización de la planificación estratégica la estructura administrativa y organización, los aspectos relacionados con el personal. Una de las misiones básica y fundamental de las organizaciones del sector, consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

Mecanosolvers S.A., es una empresa que se dedica a la comercialización de vehículos, accesorios y repuestos en general, situada en la el cantón Santo Domingo. Según el diagnóstico se determinó que la empresa carece de una versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización, lo cual afecta el desarrollo operativo de los colaboradores.

El propósito de la investigación es elaborar una estructura administrativa detallando la estructura y funciones de la empresa Mecanosolvers S.A.; que permita definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para mejorar el desempeño administrativo y laboral de la organización.

La presente investigación se encuentra estructurado en por ocho capítulos comprendidos en el primer capítulo que se detalla el marco contextual de la investigación, donde se detalla la introducción el planteamiento del problema (causa - efecto) que permiten establecer el problema principal del estudio,

además la justificación y factibilidad, los objetivos (general, específicos) y la hipótesis.

En el segundo capítulo se detalla el marco teórico de la investigación donde se destacan las diversas definiciones de libros, revistas, artículos, folletos, sitios web validados sobre el tema de estudio.

El tercer capítulo se describe la metodología de la investigación aquí se incluyen los materiales y métodos, los tipos de investigación, técnicas e instrumentos de investigación, también la población para aplicar los instrumentos de estudio.

El cuarto capítulo se muestra los resultados y discusión obtenida en la investigación, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, también se realizó el análisis FODA.

El quinto capítulo se establece las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos de la investigación planteado y de los resultados del estudio de campo.

El capítulo sexto detalla la propuesta de la investigación que indica los factores que puede ayudar a mejorar el desarrollo general de la empresa.

En el séptimo capítulo, se describe la bibliografía donde resalta la literatura citada de acuerdo al marco teórico de la investigación.

Por ultimo en el capítulo ocho se muestra los anexos que evidencian los eventos del desarrollo del estudio.

1.1.1. Planteamiento del problema

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas, que al paso del tiempo se van modificando con el

desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura administrativa y organizacional. Así pues los manuales funcionales - administrativos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto.

Existen muchas compañías en el Ecuador que sufren dificultades en la calidad de atención a los clientes, deficiente control y escasa información para sus empleados y directivos.

En la empresa Mecanosolvers S.A. no presenta bien definida sus estrategias administrativas, además no existe una capacitación adecuada a los trabajadores, tampoco existe una comunicación apropiada, también no tienen definidas las actividades y funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, esto afecta el desarrollo general de las acciones comerciales de la organización.

La falta de una estructura administrativa, afecta a todas las áreas de la misma. Causa desorganización en el personal, falta de conocimiento de sus funciones específicas en cada cargo, no existe una identidad en la empresa, carecen de valores corporativos, bajo rendimiento en productividad. Lo que no permite cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Si la empresa Mecanosolvers S. A. continúa bajo estos patrones, lo más posible es que se pueda afectar a todo el personal, se desconozcan las funciones que se tienen que hacer en cada cargo, es decir los colaboradores no cumplan a cabalidad sus labores, no saber cuáles son los niveles jerárquicos. Por ende esto ocasionará una pérdida de participación en el

mercado, pérdida de competitividad en el mercado y graves pérdidas económicas.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo una Planificación Estratégica influye en el desarrollo general de Mecanosolvers S. A.?

1.1.3. Delimitación del problema

Objeto de la investigación: Planificación estratégico

Campo de acción: Plan estratégico

Lugar: Cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Tiempo: El estudio se lo ejecutó en el lapso de 120 días.

1.1.5. Justificación y factibilidad

La presente investigación se desarrolló una planificación estratégica que permitió implementar y desarrollar planes que ayuden a cumplir con los propósitos y objetivos de Mecanosolvers S. A., en estos planes se desarrollarán procesos, una organigrama estructural y funcional, manual de funciones, se establecerá una misión, visión y valores corporativos.

La presente investigación se basó en la validación de los métodos administrativos como un análisis situacional que facilitara ver el estado de la empresa para así poder implementar las diferentes estrategias, planes de acción y una adecuada estructura organizacional, que permitan el mejoramiento administrativo de Mecanosolvers en Santo Domingo de los Tsáchilas.

La completa veracidad con la que va a contar el plan estratégico para el mejoramiento de la estructura administrativa de Mecanosolvers S. A., se fundamentará en encuestas y entrevistas al personal de la empresa que nos permita identificar las fortalezas y debilidades que se presenten internamente en la empresa, también se realizara un análisis de las oportunidades y amenazas que la empresa puede tener exactamente.

A través de la presente investigación se aplicó las estrategias que permiten ser más eficientes con los procesos que realice cada departamento, lo que permite ser más competitivos en el mercado y obtener una rentabilidad para Mecanosolvers.

El único limitante existente es el tiempo, de ahí no existe limitante alguno para poder llevar la investigación a cabo, la información es clara y concisa, los recursos son los necesarios, Mecanosolvers está colaborando totalmente para el desarrollo de esta investigación.

Es factible llevar a cabo la investigación, por cuanto cuentan con la información necesaria y sobre todo el apoyo de los propietarios de la empresa Mecanosolvers S.A. de Santo Domingo de los Tsáchilas

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Realizar una Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Estructura administrativa de Mecanosolvers S. A. en Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2014.

1.2.2. Específicos

- Determinar el estado actual de la empresa por medio de un análisis FODA.
- Diseñar un Organigrama Estructural y de Funciones según las competencias para ver las tareas adecuadas a realizar en cada uno de los departamentos.
- Elaborar un manual de funciones que aseguren el desarrollo y control de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

1.3. Hipótesis

La planificación estratégica estará influenciando significativamente en la estructura administrativa de Mecanosolvers S.A. Santo Domingo de los Tsáchilas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Plan Estratégico

2.1.1. Definición

Plan Estratégico es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto **(Kotler, 2005)**.

El plan estratégico, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos **(Vidales Rubí, 2003)**.

2.1.2. Empresa

La empresa es un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios **(Garcia, 2010)**.

Es una actividad organizada y alternativa al mercado con ánimo de lucro. Representa la justificación del papel que la empresa juega en la economía de mercado, destacando la figura del empresario. Considera la empresa como una organización **(Ortiz, 2009)**.

2.1.4. La planificación

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

Muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar: porque existe "impaciencia", porque "pensar" parece una actividad "improductiva" que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo "urgente" desplaza lo "importante" **(Fernández, 2006)**.

Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa.

La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos. También puede faltar el recurso financiero o económico por no planificar financieramente y encontrarse con un "descubierto" en el banco. La falta de planificación también puede generar fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas **(Fernández, 2006)**.

La planificación tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia dónde quiere ir y cuál es la meta.
- Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.
- Mantiene informado de cómo se progresa respecto del plan trazado.
- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo **(Escudero Serrano, 2011)**.

2.1.5. Proceso de planificación

Todos de alguna forma u otra planificamos. Muchas veces lo hacemos mentalmente.

Consultamos el reloj para ver si estamos llegando tarde a nuestro trabajo o si alcanzamos a tomar el transporte que nos lleve a un lugar determinado. Podemos tener cierta idea de los objetivos que nos planteamos a corto o mediano plazo. En algún momento nos proponemos crecer económicamente y tener cierta seguridad. También tenemos alguna idea de las inversiones que necesitaríamos hacer para que nuestra pequeña empresa funcione mejor. Del mismo modo desarrollamos alguna estrategia de comercialización, aunque la misma haya sido elaborada intuitivamente (**Campos Herrera, 2010**).

2.1.6. La actitud de los políticos hacia la planificación a largo plazo

Generalmente se cree que los políticos sienten poca simpatía por la planificación a largo plazo. En realidad la actitud de los políticos variará dependiendo del nivel de gobierno atendido y la naturaleza de la planeación entre ellos (**Fernández, 2006**).

2.2. Estrategias

2.2.1. Definición de estrategias

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico (**Vidales Rubí, 2003**).

Son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a las que tienen sus competidores **(Vidales Rubí, 2003)**.

a) Objetivos estratégicos

Apunta que son metas a alcanzar y que guían el accionar de la empresa **(Goodstein, 2005)**.

b) Opciones estratégicas

Son las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y oportunidades **(Goodstein, 2005)**.

c) Diagnóstico estratégico

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución **(Goodstein, 2005)**.

d) Difusión estratégica

Es dar a conocer a todos los miembros de la organización el plan estratégico con el propósito de que cada uno de sus colaboradores identifique sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan con él **(Serna, 2005)**.

2.2.2. Direccionamiento estratégico

“Las organizaciones para crecer. Generar utilidades y permanecer en el mercado, debe tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico **(Amaya, 2005)**.”

Según **Arévalo (2004)**, se considera indispensable diseñar estrategias para proyectarse a futuro en el mejoramiento administrativo, organizacional y funcional”

“Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. el conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad” **(Muller, 2007)**.

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización” **(Holguín, 2011)**.

2.2.3. Implementación de las estrategias

“Es la etapa de la administración estrategia en que se usan las herramientas administrativas y organizacionales para encauzar los recursos al cumplimiento de las metas estratégicas. En la implementación se administra y se ejecuta el plan estratégico” **(Daft, 2007)**.

2.2.4. Administración

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Trata de como dirigir las empresas para que estas sean competitivas y lucrativas. Además es un campo competitivo que perturba a todas las demás movimientos existentes pues todas ellas deben ser correctamente administradas” **(Ortiz, 2005)**.

“Es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ello” **(Miranda, 2008).**

La administración es simplemente “el proceso de tomar decisiones y controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas” **(Muñoz & Fernandez, 2009).**

Se determina que la administración es la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio como: económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

2.2.5. La Organización

Concepto.- “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible” **(Tovar, 2006).**

“Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible” **(Tovar, 2006).**

“Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de las funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución” **(Domingo Hernandez, 2010).**

De acuerdo a lo planteado tenemos que Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.2.6. Ambiente organizacional

Está compuesto por grupo de interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas. Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden cambiar conforme los ambientes de la organización evolucionan y se desarrollan. Los gerentes deben estar conscientes de este hecho cuando consideren las diversas influencias que intervienen en el comportamiento de la organización y cuando recomienden respuestas ante los cambios del ambiente **(Vera Callao, 2013)**.

“Son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro una organización” **(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)**.

“Podrían existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo” **(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)**.

Es importante lograr ver lo que existe al alrededor para analizar la interacción entre las organizaciones y su ambiente. Ya que esto incide en la productividad afectándola o beneficiándola.

2.2.7. Proceso administrativo

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” **(Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).**

“Las empresas productoras de manufacturas o servicios desarrollan procesos de negocios con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes (manufacturas y/o servicios) que atienden a las necesidades de los clientes y generan un beneficio (económico) para la empresa; de este modo la eficiencia de los procesos productivos se relaciona tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre” **(Tovar, 2006).**

Se refiere a planear y organizar los cargos que componen la empresa, dirigiendo y controlando sus actividades. Así se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad. Y el aprovechamiento de los réditos que reflejarán.

2.2.8. Gestión

“Conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos, para el logro de los objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su creación se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que

supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que en un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior. Pasando por todas las etapas correspondientes” **(Fernández Rodríguez, 2002).**

“Bien el título de la obra se refiere a la gestión pública como ámbito de reflexión sobre toda actividad y todos los vínculos de la Administración con la gestión de la política y de los servicios relacionados con el turismo, en este apartado, entenderemos la gestión pública sólo como la gestión de los servicios y de los organismos públicos encargados de darlos, es decir, nos centraremos en los servicios públicos y su gestión.

Dentro del ámbito de los servicios públicos relacionados con el turismo hay tres entornos de actuación que definen la participación de la Administración o, mejor dicho, de las diferentes administraciones en la planificación, la gestión y la prestación de estos servicios. Estos tres entornos son:

1. El entorno de los servicios públicos directos para el turismo.
2. El entorno de los servicios indirectos necesarios para el turismo.
3. El entorno de la cooperación pública y privada” **(Miralbell Izard, Arcarons, Capellà Hereu, & González Reverté, 2011).**

2.3. Marco filosófico empresarial

2.3.1. Misión

“Delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente” **(Marchant Ramírez, 2003).**

“Es el medio para alcanzar la visión a través de la formulación de los propósitos de una organización que los distingue de otras en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano” **(Marchant Ramírez, 2003).**

2.3.2. Visión

“Es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión describe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad” **(Quiroz, 2014).**

2.3.3. Objetivos

“Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o u grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en una forma más concreta o este a una parte del mismo, es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos” **(Daft, 2007).**

2.3.4. Políticas

“Son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones. Las políticas son las directrices o líneas de acción que debe seguir la empresa en el corto y mediano plazo y que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestos. Se formulas a partir de la Misión y Objetivos y se refiere a los aspectos más relevantes del quehacer de la empresa” **(Cecchini, 2005).**

Son lineamiento que orientan a la administración en la toma de decisiones **(Kotler y Lane, 2006).**

“Las políticas son las directrices o líneas de acción que debe seguir la empresa en el corto y mediano plazo y que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestos. Se formulan a partir de la Misión y Objetivos y se refieren a los aspectos más relevantes del quehacer de la empresa” **(Universidad Agraria del Ecuador, 2006).**

2.4. Organización

2.4.1. Funciones de una organización

“Ordenamiento de las actividades que se estimen necesarias para el logro de lo predeterminado, con la ejecución de la labor de los individuos, bajo una conducta unida y eficiente. Los pasos normales de una organización son:

- Enterarse de los objetivos y metas de la persona jurídica creada
- Juntar las actividades básicas en unidades prácticas conforme la naturaleza y especialización de las operaciones.
- Determinar las obligaciones conforme los medios o las actividades de grupo o individuales.
- Seleccionar y asignar personal idóneo para cada puesto de acuerdo con la naturaleza de cada trabajo.
- Entrega de las responsabilidades a los individuos que conforman la organización de acuerdo a las actividades asignadas” **(Miranda, 2008).**

2.4.2. Factores que intervienen en la organización

2.4.2.1. Factores internos

Los factores internos se establece como los ámbitos de análisis para la edificación y construcción de las fortalezas y debilidades establecidas en: capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica, tecnológica, y del talento humano **(Parodi, 2001).**

a) Fortalezas

Se establecen como las actividades y atributos internos de una empresa e organización que favorezcan e impulsen en el logro de los objetivos planteados de una institución **(Campos Herrera, 2010).**

b) Debilidades

Son las agilidades y propiedades internas de una empresa que inhiben o problematizan el éxito de una compañía.

Se indica que las fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo están delineadas en la: planificación, toma de decisiones, dirección, ejecución, coordinación, comunicación, y control, administración de recursos humanos, estructura organizativa **(Domingo Hernandez, 2010)**.

2.4.2.2. Factores externos

Se deriva a la caracterización de los elementos exógenos, más allá de la organización, que determinan su desempeño, tanto en sus factoras positivos (oportunidades), como negativos (amenazas) **(Vidales Rubí, 2003)**.

a) Oportunidades

“Se establece como eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, factores que determinan facilitar o favorecer el progreso de ésta, si se aprovecha en forma óptima y adecuada” **(Cecchini, 2005)**.

“Existen muchas técnicas para realizar esta tarea, una de las más usadas es la técnica llamada lluvia de ideas. Mediante esta habilidad cada uno de los colaboradores expone su punto de vista sobre un concluyente aspecto fundamental en su experiencia y práctica sobre un explícito factor, el conjunto de ideas exhibidas mediante consenso se jerarquizan por su importancia y representatividad” **(Domingo Hernandez, 2010)**.

b) Amenazas

Son características del ambiente externo que generan obstáculos e impiden alcanzar las metas estratégicas en la empresa **(Serna, 2005)**.

2.4.2.3. Otros factores

a) Factores económicos

“Aquellos los relacionados con el comportamiento de la economía el país y de la región en donde actúa la empresa, y que tendrán un impacto notable en el desempeño futuro de la misma, (líneas de crédito, mercados, etc.)” **(Purcachi Garcia, 2012).**

b) Factores políticos

“Acuerdos internacionales, normas, leyes, y otros agentes y acciones del Gobierno que pueden favorecer o afectar al sistema productivo empresarial” **(Purcachi Garcia, 2012).**

c) Factores sociales

Se basan principalmente a los que afectan el modo de vivir, de la gente incluso sus valores. Así: educación, salud, empleo, seguridad, mano de obra, creencia, gustos y preferencias **(Purcachi Garcia, 2012).**

d) Factores tecnológicos

Son los que están basados o relacionados con el desarrollo de la tecnología como se detalla a continuación: máquinas, herramientas, equipos, materiales y transferencia de tecnología **(Purcachi Garcia, 2012).**

e) Factores geográficos

Establecidos en relación a: Ubicación, clima, topografía y recursos naturales en los que constituye la empresa **(Purcachi Garcia, 2012).**

f) Factores competitivos

Están establecidos o determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los de la empresa **(Purcachi Garcia, 2012)**.

2.4.3. La matriz FODA

“Como producto del análisis de la información y tomando como referentes los indicadores investigados, se estructura un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la institución, grupo humano, instancia, área, investigada, etc” **(Amaya, 2005)**.

Recuerde que:

- Las fortalezas y las debilidades son factores internos.
- Las oportunidades y amenazas son factores externos.
- Las fortalezas son actividades y/o propiedades de una empresa que ayudan y afirman en el logro de los objetivos y metas.
- Las debilidades son agilidades y/o propiedades internas de una empresa que privan o dificultan el éxito de una institución.
- Las oportunidades son eventos, hechos o preferencias en el entorno de una empresa que podrían proveer o beneficiar el crecimiento de esta, si se benefician en forma oportuna y adecuada.
- Las amenazas son eventos, tendencias o hechos en el entorno de una empresa que privan, restringen o obstaculizan su progreso operativo o funcional.
- Las fortalezas hay que potencializarlas.
- Las oportunidades hay que aprovecharlas
- Las debilidades hay que superarlas.
- Las amenazas hay que neutralizarlas.

Es conveniente redactar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en orden de prioridad, es decir redactar en primer lugar la fortaleza más trascendente y así sucesivamente; de igual manera se redactara las oportunidades, debilidades y amenazas **(Miranda, 2008)**.

2.4.2. Estrategias FA, FO, DA, DO

“Para plantear las estrategias, se debe realizar una matriz donde se redactarán las combinaciones de las fortalezas con las amenazas FA, las fortalezas con las oportunidades FO, las debilidades con las amenazas DA y las debilidades con las oportunidades DO.

Solo hay que enunciar las estrategias relevantes que se puedan plantear y que sean posibles de ejecutarlas o desarrollarlas, para que se conviertan en cursos de acción y sirvan para alcanzar en una forma efectiva los objetivos del proyecto” **(Quiroz, 2014)**.

2.4.3. Determinación del problema(S) diagnóstico(S)

Se finiquita este capítulo determinando el problema diagnóstico, el cual se establece tomar en cuenta que se tiene un gran nivel de datos y argumentos que confirmen técnicamente el problema enunciado en la investigación establecida **(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)**.

2.4.4. Presupuesto

Se establece como el proceso tendiente a determinar acciones futuras de una organización encuadradas dentro de un contexto previamente asumido, con permanente expresión en términos financieros o monetarios **(Muñoz & Fernandez, 2009)**.

2.4.5. Procedimientos

Se debe establecer con claridad la manera de obtener con precisión oportunidad y confiabilidad las medidas que hagamos.

Es decir cómo se logran los datos, en que sitio, los instrumentos, quienes lo hacen, los procedimientos **(Muñoz & Fernandez, 2009)**.

2.4.6. Evaluación y control

“Es el análisis de factores internos básicos de las estrategias, conclusiones obtenidas en la formulación de estrategias mediante el examen de las acciones efectuadas en la implantación de los resultados logrados frente a los proyectados y realización de acciones correctivas, efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Control significa las actividades, determinar se la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar medidas correctivas que vayan necesitándose” **(Serna, 2005)**.

2.4.7. Principios corporativos

“Se determina como el conjunto de principios, creencias y valores, que guían e inspiran la vida de una organización o Área Es la definición de la filosofía empresarial” **(Serna, 2005)**.

2.4.8. Valores organizacionales

“Se derivan de una inclusión de juicios de valor en el proceso de toma de decisiones encaminadas a efectuar cambios en la organización.

Basadas en ideas generales que guían el pensamiento es decir la expresión de la filosofía empresarial y organizacional” **(Serna, 2005)**.

2.4.9. Administración del talento humano

“La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” **(Vera, 2009).**

“Es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes” **(Franco, 2008).**

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” **(Moncada, 2009).**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, para ello se requiere de un administrador de talento humano que organice al personal de una organización en todas sus funciones y sea la persona que diseñe las estrategias más idóneas para mantener el control y la armonía en la empresa.

2.4.10. Niveles jerárquicos

“Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones: La jerarquía dada por el cargo, la jerarquía del rango, la jerarquía dada por la capacidad y la jerarquía dada por la remuneración” **(Yela, 2006).**

“El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen” **(Garcés, 2005).**

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y/o grado de importancia” **(Sánchez, 2007)**.

De acuerdo a la deducción teórica se sostiene que la jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quiénes ejercerla.

2.4.11. Desempeño laboral

“Es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano” **(Santos, 2006)**.

“El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” **(Bohórquez, 2007)**.

“Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” **(Araujo, 2006)**.

2.4.12. Servicio

“En economía y en marketing (mercadotecnia) es una actividad en donde buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona en común. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible” **(Calderón, 2002)**.

“Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” **(Stanton, 2008)**.

“Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” **(Sandhusen, 2006)**.

2.4.13. Calidad de servicio

“Son las tecnologías que garantizan la transmisión de cierta cantidad de información en un tiempo dado. Calidad de servicio es la capacidad de dar un buen servicio. Es especialmente importante para ciertas aplicaciones tales como la transmisión de vídeo o voz” **(Calderón, 2008)**.

2.5. Estructura organizacional

2.5.1. El Organigrama

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático” **(Zamora, 2006)**.

“Es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional” **(Cevallos, 2009)**.

“Un organigrama sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización” **(Suárez, 2010)**.

Generalmente, los organigramas tienen su razón de ser y son más que nada utilizados en aquellas empresas u organismos grandes, como puede ser el

caso de alguna dependencia del gobierno y cuyas tareas están diversificadas en varios departamentos que atienden diversos menesteres.

2.5.2. Requisitos que debe tener un organigrama

“La estructura de la organización (relación o subordinación existentes entre las unidades organizativas)”.

- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías (forma en cómo establecen las comunicaciones).
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial **(Melinkoff, 2006)**.

Los requisitos más importantes para establecer el orgánico – funcional de una empresa son las áreas, departamentos y puestos, este se lo diseña acorde a las necesidades jerárquicas de la organización.

2.5.3. Técnicas para la creación de un organigrama

Muestra las siguientes Técnicas:

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.

- A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.
- Al construir un organigrama se debe tener presente:
- Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.
- Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones.
- Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.
- Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.
- Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.
- Línea Quebrada: Representa discontinuidades.
- Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.
- Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente **(Melinkoff, 2006)**.

2.5.4. Finalidad de los organigramas

“Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función” **(Villacís, 2005)**.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- Los cargos existentes en la compañía.

- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos **(Villacís, 2005)**.

2.5.5. Funciones de los organigramas

a) Para la ciencia de la administración

“Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones” **(Maldonado, 2008)**.

“Por consiguiente, administrar una empresa equivale a regir la misma, a dirigirla y esa misión compete al empresario, al gestor y administrador de la empresa al gerente” **(Maldonado, 2008)**.

b) Para el área de organización y sistema

“Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización” **(Maldonado, 2008)**.

c) Para el área de administración de personal

“El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la elaboración, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal” **(Maldonado, 2008)**.

Analizando lo anterior, se determina que los organigramas pueden describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis

teóricos y la acción práctica. Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

2.6. Manual de funciones

2.6.1. Concepto

Según **Arboleda (2005)**, una planificación estratégica ayuda a mejorar la estructura administrativa y funcional utilizando herramientas como el manual de funciones es un documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones o actividades de una empresa.

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección” (**Zambrano, 2008**).

“Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos” (**Arboleda, 2007**).

2.6.2. Objetivos del manual

“Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de un manual de funciones destacan” (**Amador, 2006**).

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

2.6.3. Ventajas y desventajas

“El manual de funciones presenta ciertas ventajas y desventajas” (Denton, 2007).

Las ventajas de contar un manual de funciones son:

- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

Las desventajas son:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.6.4. Aspectos relevantes de un manual de funciones

“La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada o anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá” **(Zuloaga, 2008).**

- Definir estructura organizacional de la empresa.
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Para estructurar el manual de funciones se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

a) Descripción básica del cargo

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones” **(Zuloaga, 2008).**

b) Objetivo estratégico del cargo

“En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa” **(Zuloaga, 2008)**.

c) Funciones básicas

“En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos” **(Zuloaga, 2008)**.

“Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible” **(Feran, 2009)**.

d) Personal relacionado con el cargo

“En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas” **(Fajardo, 2006)**.

e) Perfil del cargo

“En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección” **(Fajardo, 2006)**.

2.6.5. Manuales generales de organización.

“Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales” **(Fermín, 2010)**.

a) Manuales generales de organización

“Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional” **(Fermín, 2010)**.

b) Manuales generales de procedimientos.

“Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar” **(Fermín, 2010)**.

c) Manual general de políticas

“Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud en dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales” **(Fermín, 2010)**.

2.6.6. Manual específico de reclutamiento y selección

a) Manual específico de reclutamiento y selección

“Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización” (George, 2006).

b) Manual específico de políticas de personal

“Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.” (George, 2006).

c) Manual específico de procedimientos de tesorería

“Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.” (George, 2006).

2.7. Fundamentación Legal

2.2.1. Constitución Política del Ecuador

La investigación se fundamentara en la Constitución Política del Ecuador en el derecho al trabajo y emprendimiento.

Art. 242.- La organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y

oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios: y a la propiedad de los medios de producción.

Art. 243.- Serán objetivos permanentes de la economía:

1. El desarrollo socialmente equitativo, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentable y democráticamente participativo.
2. La conservación de los equilibrios macroeconómicos, y un crecimiento suficiente y sostenido.
3. El incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno.
2. La eliminación de la indigencia, la superación de la pobreza, la reducción del desempleo y subempleo; el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, y la distribución equitativa de la riqueza.
3. La participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional.

Art. 244.- Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

1. Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.
2. Formular, en forma descentralizada y participativa, planes y programas obligatorios para las inversiones públicas y referenciales para la privada.
3. Promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen.

4. Vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley y Regularlas y controlarlas en defensa del bien común. Se prohíbe el anatocismo en el sistema crediticio.
5. Crear infraestructura física, científica y tecnológica; y dotar de los servicios básicos para el desarrollo.
6. Empezar actividades económicas cuando lo requiera el interés general.
7. Explotar racionalmente los bienes de su dominio exclusivo, de manera directa o con la participación del sector privado.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El estudio se realizó en la empresa Mecanosolvers S.A., ubicada en la Vía Quito, frente Paseo Comercial Paseo Shopping de Santo Domingo de Los Tsáchilas. Situado geográficamente a una latitud de 0° 11' 8" Sur; longitud 79° 9' 18" Oeste y una altitud 465 msnm.

La investigación se la realizó en un lapso de 120 días.

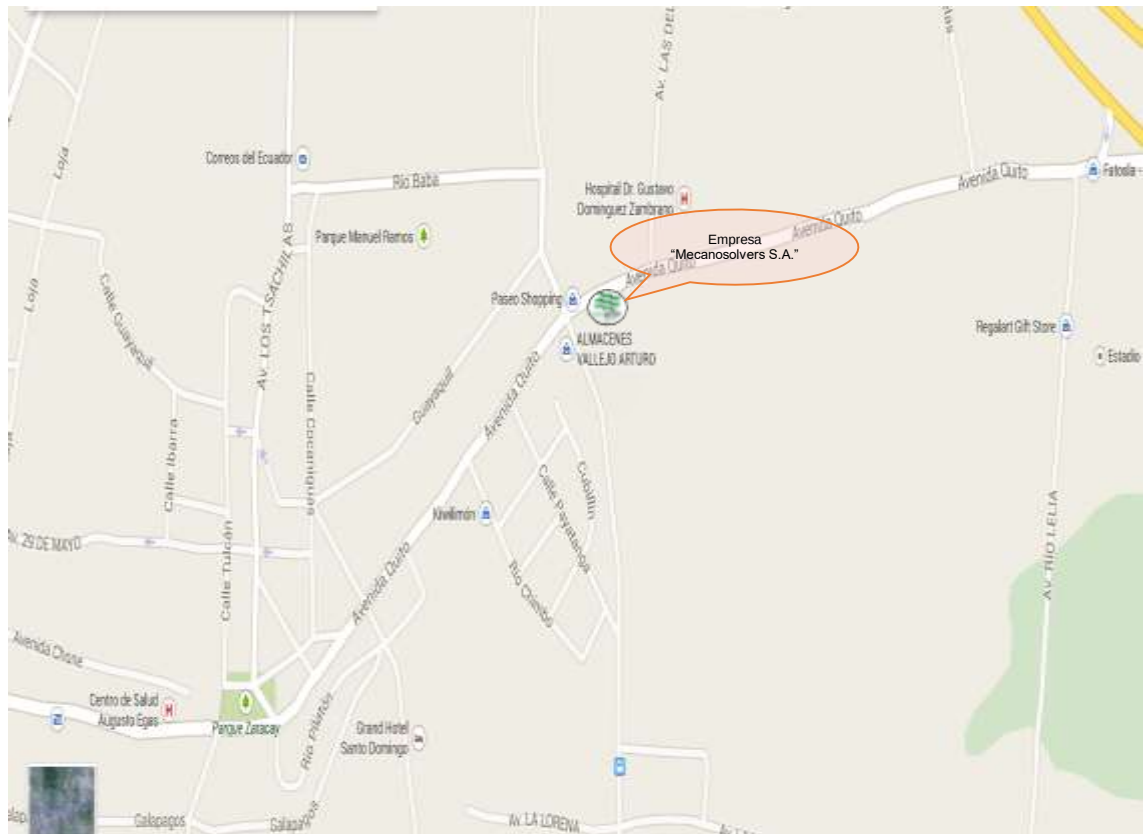


Figura 1. Mapa Urbano de la ubicación de la empresa Mecanosolvers S.A.

3.1.2. Materiales y equipos

Materiales	Cantidad
Remas de papel A4	4
CD-RW	5
Agenda	1
Bolígrafos	4
Lápices	2
Anillados	4
Carpetas	4
Empastados	2
Dispositivo de almacenamiento portátil	1
Calculadora	1
Cartuchos	5
Equipos	
Computadora	1
Impresora multifuncional	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1

3.1.3. Métodos de investigación

3.1.3.1. Inductivo

Permitió establecer generalizaciones que conllevan a la confirmación empírica del presente estudio, con este método se extrajo la información de la empresa seleccionada a fin de obtener la información necesaria, respecto al problema de investigación.

3.1.3.2. Deductivo

Se aplicó este método conociendo que la empresa Mecanosolvers S.A., cuenta con un personal capacitado para desempeñarse en cada una de las áreas, pero por el deficiente conocimiento sobre la elaboración de una planificación estratégica no se tiene definida bien su estructura administrativa y funciones.

3.1.4.3. Analítico

La información recopilada se la analizó para posteriormente establecer los resultados de la investigación y con ello diseñar una alternativa de solución idónea y acorde a las necesidades de la empresa.

3.2. Tipos de investigación

3.2.1. De campo

Se lo realizó en la empresa Mecanosolvers S.A., en el cantón Santo Domingo, mediante la aplicación de encuesta al personal que labora de acuerdo a la muestra obtenida; del mismo modo se entrevistó al Administrador. La finalidad del estudio es de recoger información referente al tema de investigación.

3.2.2. Bibliográfica – documental

Permitió extraer información teórica referente al objeto de estudio, a través de libros, módulo, folletos, internet, entre otros documentos.

3.3. Fuentes de investigación

3.3.1. Primarias

Se la extrajo mediante el estudio de campo, a través de la entrevista dirigida al administrador y las encuestas realizadas al personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

3.3.2. Secundarias

La información secundaria, se la citó de varias fuentes bibliográficas, como libros, módulos, folletos, artículos científicos investigaciones e información de internet.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1. Observación.

Se la empleó con el fin de observar las áreas que posee la organización Mecanosolvers S.A., los procesos y actividades que realiza el personal de la empresa, según el puesto laboral.

3.4.1. Encuestas

Esta técnica permitió extraer la información del personal de la empresa, enfocada al objeto de estudio, dirigida al personal de la organización Mecanosolvers S.A.

3.4.2. Entrevistas

Dirigida al responsable de la empresa conocedor del tema, se utilizó el cuestionario de preguntas, a fin de analizar sobre la planificación estratégicas y la estructura funcional y organizacional.

3.5. Población

3.5.1. Población

Se aplicó las encuestas a 15 personas que conforman el personal de la empresa Mecanosolvers S.A., por considerarse un universo finito. La entrevista se la efectuó al gerente – propietario del establecimiento comercial.

Cuadro 1. Población

Población	Técnica	Muestra
Personal de la empresa	Encuesta	15
Administrador	Entrevista	1
Total		16

Fuente: Empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

3.6. Procedimiento metodológico

La presente investigación se la delineó de acuerdo al siguiente proceso metodológico.

3.6.1. Etapa de diagnóstico

Para la realización de esta investigación, se determinó la necesidad de contar con una planificación donde se defina la estructura administrativa y funcional, para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa Mecanosolvers S.A., para así contribuir a mejorar la dirección del proceso como también al mejoramiento de la atención al cliente.

3.6.2. Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo de la presente investigación, se aplicó encuestas a 15 empleados y la entrevista dirigida al Administrador de la empresa Mecanosolvers S.A., para determinar la necesidad de establecer una planificación estratégica de la estructura administrativa y funcional, a fin de optimizar el desempeño laboral de los empleados; posteriormente se procedió a tabular la información de las encuestas y entrevistas realizadas a fin de conocer, graficar y analizar los resultados obtenidos de la investigación.

A continuación se procedió a elaborar la discusión de la investigación en función de los resultados obtenidos, confrontando con los conocimientos científicos, teóricos, proporcionando a los actores referentes a los efectivos, que cumplen la estructura administrativa.

Luego de recopilar los resultados del estudio se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.8.3. Propuesta de solución

Con los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, se procedió a elaborar la estructura administrativa y funcional de la empresa, considerando su organigrama funcional; dicha alternativa fue elaborada para todos los empleados administrativos y gerente de la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1 Análisis FODA

Las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de la empresa, se constituyen en los factores esenciales para el cumplimiento de la misión y logro de la visión; los principales resultados se exponen a continuación:

4.1.1.1. Fortalezas

- a) Facilidad de crédito inmediato, por tal razón los clientes se sienten atraídos para establecer la compra en dicha casa comercial.
- b) Personal calificado y especializado en el área de ventas y talleres.
- c) Precios relativamente competitivos en relación al mercado.
- d) Posee un gran stock de repuestos originales de los vehículos que la concesionaria vende al público en general.

Estas fortalezas constituyen las fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización.

4.1.1.2. Debilidades

- a) Existe alto grado de rotación del personal, especialmente en el área de talleres.
- b) No posee una buena estructura orgánica funcional de acuerdo a los cargos y procedimientos de las operaciones que se realizan en la empresa, es decir, cada empleado desconoce sus funciones y operaciones que debe realizar.
- c) La falta de disponibilidad de medios informáticos hace ineficaz la resolución de las operaciones de la empresa.

Estos aspectos son las fuerzas que obstaculizan y generan problemas en el desempeño de la empresa.

4.1.1.3. Oportunidades

- a) Mejorar el servicio de venta, para que los clientes no se sientan abandonados.
- b) Realizar inversiones en ciertas renovaciones tecnológicas.
- c) Implementar una estructura administrativa para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa.
- d) Existe una buena relación con los importadores de las distintas marcas.

Estos aspectos son aquellas variables externas que si son aprovechadas por la empresa pueden llegar a ser muy competitivos dentro del mercado.

4.1.1.4. Amenazas

- a) El débil posicionamiento de la marca de vehículos chinos perjudica la comercialización de los mismos.
- b) Las medidas arancelarias perjudican al sector automotriz.
- c) Ingreso al mercado de nuevos competidores con precios menores.

Estas amenazas son todos los aspectos negativos externos que presenta el mercado y que si no existe una adecuada estrategia puede ser un gran problema.

4.1.2. Funciones de los empleados

Cuadro 1. Funciones de los empleados

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

Más de la mitad del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., indicó que sí conoce con detalles cuáles son sus funciones, mientras que una minoría, optó por la opción no, afirmando que desconocen sus funciones específicas.

4.1.3. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar

Cuadro 2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si es ideal	5	33%
No es ideal	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., manifestó que no le solicitaron un perfil idóneo cuando ingreso a la empresa para el cargo que iba a desempeñar, mientras la minoría respondieron que sí.

4.1.4. Actividades según el cargo

Cuadro 3. Actividades según el cargo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

Un porcentaje mayor del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., manifestó que sí han realizado actividades que no corresponden a su cargo y la menor cantidad de personas encuestadas manifestó que no.

4.1.5. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar

Cuadro 4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si indicaron	1	7%
No indicaron	14	93%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La gran mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., indicó que al momento que ingresó a la empresa si le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones, mientras solo uno optó por la opción no.

4.1.6. Adaptación al ambiente laboral

Cuadro 5. Adaptación al ambiente laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	7	46%
No	1	7%
Tal vez	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

El 46.67% del personal encuestado de la empresa Mecanosolvers S.A., afirmó que sí considera que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió, mientras que el 46.67% respondió que tal vez y solo una indicó que no.

4.1.7. Conocimiento de la estructura administrativa y funcional

Cuadro 6. Conocimiento de la estructura administrativa y funcional

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Tengo conocimiento	5	33%
Tengo poco conocimiento	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., expresó que no conoce que es una estructura administrativa y funcional, mientras que la minoría respondieron que si conocen.

4.1.8. Tenencia de una estructura administrativa

Cuadro 7. Tenencia de una estructura administrativa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si tiene	0	0%
No cuenta	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La totalidad del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., expresó que la empresa no cuenta con una estructura administrativa, lo cual indica el problema que genera la falta del orgánico – funcional en la misma.

4.1.9. Existencia de duplicidad de funciones

Cuadro 8. Existencia de duplicidad de funciones

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si existe	10	67%
No existe	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., expresó que si existe duplicidad de funciones, lo cual incide en el desarrollo de actividades de la empresa, mientras la minoría indica que no.

4.1.10. Limitaciones en el desarrollo de funciones

Cuadro 9. Limitaciones en el desarrollo de funciones

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si existe	4	27%
No tienen	4	27%
No tal vez	7	46%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

Gran parte del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., manifestó que tal vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo, mientras el 27% afirmó que no y el otro 27% indicó que sí.

4.1.11. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral

La mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., indicó que siempre le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones, mientras un porcentaje menor dijo que a veces y la minoría respondieron que nunca.

Gráfico 10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	8	54%
Nunca	2	13%
A veces	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

4.1.12. Conocimiento del nivel de responsabilidad

Cuadro 11. Conocimiento del nivel de responsabilidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si conozco	8	53%
No tengo ideas	0	0%
Poco conozco	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La mayoría del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., indicó que sí conoce su nivel de responsabilidad dentro de sus funciones mientras, que la minoría afirmaron que poco.

4.1.13. Necesidad del diseño de la estructura administrativa

Cuadro 12. Necesidad del diseño de una estructura administrativa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si cree necesario	0	0%
No es importante	0	0%
Tal vez ayude	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.

Elaboración: Autor (2014)

La totalidad del personal encuestado, de la empresa Mecanosolvers S.A., manifestó que sí cree necesario el diseño de una estructura administrativa. Esto demuestra que existe la necesidad de implementar la propuesta planteada en este trabajo investigativo, a fin de optimizar el desarrollo funcional y organizacional de la empresa.

4.2. Análisis de los resultados de la entrevista efectuada al administrador de la empresa Mecanosolvers S.A.

Cuadro N° 1. Análisis de los resultados de la entrevista

Preguntas	Respuesta	Análisis
1) ¿Existe un Organigrama Administrativo General?	No posee la empresa un organigrama.	La gerente propietaria de la empresa Mecanosolvers S.A. indica que la empresa no posee un organigrama administrativo, por tal motivo no existe una estructura orgánica – funcional que regule las funciones del talento humano.
Preguntas	Respuesta	Análisis
2) ¿Cuáles son los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa?	La empresa, no está estructurado por departamento, sino por áreas, entre ellas; área de ventas. Además tiene una oficina en donde labora el administrador y el abogado.	La gerente manifiesta que la empresa se encuentra estructurada por áreas y no por departamentos. Esto demuestra que carece de una organización formal y bien definida, motivo por el cual existen falencias en el desarrollo orgánico – funciones.
3) ¿La empresa cuenta con una estructura administrativa bien definida?	No.	La entrevistada afirma que la empresa no posee un manual de funciones, motivo por el cual se requiere su implantación o elaboración.
4) ¿Cree usted que sería necesario que la empresa cuente con una planificación estratégica para mejorar la estructura administrativa y funcional? ¿Por qué?	Sí, porque actualmente se han generado varios problemas, como la desorganización y sobrecarga laboral, además se ha suscitado falencias en el plano operativo del talento humano.	El administrador de la empresa, indica que si es indispensable que la organización cuenta con un estructura administrativa y funcional, a fin de solventar los problemas y falencias

		que se presentan en el plano laboral.
5) ¿Tiene actualizada las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?	Los puestos de trabajo están diseñados acorde a las necesidades de la empresa y el personal que labora en ellos debe de tener el perfil idóneo para ocupar el cargo.	El administrador afirma que los puestos están diseñados acorde a las necesidades de la empresa y el personal que labora en ellos debe de tener el perfil idóneo para ocupar el cargo, lo cual demuestra que existe organización, pero según el estudio se determina que esta no está bien definida acorde al orgánico funcional de la empresa.
6) ¿Cree Usted que la estructura administrativa por medio de un Manual de Funciones ayude a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa?	Sí.	Según la respuesta de la gerente propietaria de la empresa, el manual de funciones administrativo, si ayudará a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa, por tal motivo es factible y necesaria su elaboración.

Fuente: Gerente Propietaria de la empresa Mecanosolvers S.A. 2015.

Elaboración: Autor (2014)

4.3. Puestos de trabajo

La empresa Mecanosolvers S.A. actualmente posee 10 puestos o áreas de trabajo, constituidos de la siguiente manera:

- ✓ Gerencia General.
- ✓ Asesoría Jurídica.
- ✓ Gerencia Administrativa.
- ✓ Secretaria.
- ✓ Bodega.
- ✓ Chofer.
- ✓ Área de compras.

- ✓ Área de ventas.
- ✓ Área de crédito y cobranza.
- ✓ Área contable.

4.4. Clasificación de funciones

Cuadro N° 2. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo.

Puesto	Funciones
Gerencia General	✓ Lleva el control total de la empresa. ✓ Realiza los procesos administrativos. ✓ Administra y coordina con el personal de la empresa. ✓ Toma las decisiones en la empresa.
Asesoría Jurídica.	✓ Asesora al administrador y a la gerente de la empresa. ✓ Asume la representación legal. ✓ Presenta informes legales. ✓ Atiende los procesos legales de la empresa. ✓ Realizar otras funciones afines al cargo.
Gerencia Administrativa.	✓ Administra la empresa. ✓ Implementa mecanismos de control. ✓ Supervisa las actividades administrativas de la empresa. ✓ Implementa la planeación, organización, dirección y control en la empresa. ✓ Realizar el control del inventario. ✓ Colabora con la administración del personal.
Secretaria.	✓ Apoya a la gerencia y administración. ✓ Elabora documentos internos y externos. ✓ Lleva el control del archivo en la empresa. ✓ Atiende de forma cordial las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
Puesto	Funciones
Bodega.	✓ Ordena la mercadería recibida. ✓ Colabora con el control del inventario

	✓ Ordena los productos por marcas. ✓ Mantiene el área limpia y ordenada. ✓ Realizar los procesos de despacho.
Chofer.	✓ Transporta la mercadería de un lugar a otro. ✓ Mantiene los vehículos. ✓ Brindar apoyo en mensajería. ✓ Coordina con el jefe de ventas y bodega.
Área de compras.	✓ Adquisición, manejo, almacenamiento y stock de los productos. ✓ Coordina con los procesos de ventas. ✓ Controlar el almacenamiento de los productos. ✓ Lleva a cabo las compras.
Vendedores.	✓ Ofrecer y vender los productos que ostenta la empresa. ✓ Mantener a los clientes informados sobre las novedades, posibles demoras de entrega y cualquier tipo de cambio significativo. ✓ Colabora con la distribución.
Recaudador	✓ Analiza los créditos y recaudos. ✓ Visita a los clientes. ✓ Desarrolla formularios y reportes. ✓ Realiza la cobranza.
Asistente del área de crédito y cobranza.	✓ Recauda los cobros oportunos. ✓ Elabora el comprobante de cobros. ✓ Realiza el listado de cartera vencida. ✓ Elabora el reporte diario de los cobros recaudados.
Contador (Área contable)	✓ Realiza movimientos de inventario. ✓ Realizar comprobantes de pago. ✓ Revisa los procesos contables. ✓ Efectúa las declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
Puesto	Funciones
Auxiliar contable.	✓ Entrega los costos semanales. ✓ Revisa los ingresos y egresos.

	✓ Entrega de costos semanales.
	✓ Realiza los procesos contables.
Cajero.	✓ Atiende al cliente en caja.
	✓ Brinda el servicio y solución a preguntas de los clientes.
	✓ Factura, registra y distribuye las notas de pedido que le entregue a los vendedores.
	✓ Controla el dinero.

Fuente: Administrador de la empresa Mecanosolvers S.A. 2015.

Elaboración: Autor (2014)

4.3. Discusión

El estudio de los resultados de la investigación, demostró que el personal que labora en la empresa Mecanosolvers S.A., tiene conocimiento de sus funciones; la mayor parte no tienen conocimiento de la planificación estratégica para la estructura administrativa y funcional, mientras que algunos afirmaron si conocer, por la experiencia, laboral en otras empresas, pero afirman que en la empresa no se utiliza un estructura administrativa y manual de funciones, lo cual incide en el desarrollo y desempeño laboral, además repercute en el plano administrativo y organizacional.

En base al fundamento teórico y según Arévalo (2004), se considera indispensable diseñar estrategias para proyectarse a futuro, de tal manera que contar con un manual de funciones, permitirá cumplir con los objetivos, acorde a las necesidades, a fin de involucrar al personal en el proceso organizacional de la empresa Mecanosolvers S.A. Cumpliendo de esta forma lo afirmado por el autor, ya que, se quiere que todo el personal desempeñe responsabilidades específicas acorde a los puestos y necesidades de la organización.

Según Arboleda (2005), una planificación estratégica ayuda a mejorar la estructura administrativa y funcional utilizando herramientas como el manual de funciones es un documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones o actividades de una empresa, por lo cual se considera que la elaboración de un plan estratégico es esencial para mejorar la estructura administrativa y funcional de la empresa Mecanosolvers S.A., además un manual de funciones será una herramienta importante, ya que, permitirá definir los puestos administrativos, gracias a los requisitos establecido según el perfil del personal en base al cargo, a fin de llevar a cabo con responsabilidad, eficiencia y eficacia el control - desarrollo de las actividades de la misma.

No todos los empleados de la empresa están capacitados para desempeñar las funciones encomendadas, ya que, al no contar con una estructura

administrativa y funcional, el trabajador no tiene claro que funciones desempeñará.

Debido a esto es necesario que se elabore una estructura administrativa y funcional además implementar una herramienta como el manual de funciones el cual ayudará a la empresa a definir los puestos administrativos, además es indispensable entregar por escrito a cada uno de los empleados el manual de funciones y procedimientos, a fin de que este sirva de guía para el cumplimiento de sus funciones.

Es indispensable que todo el personal, cumpla con las funciones asignadas y no desempeñar labores ajenas a ellas, ya que anteriormente esto era considerado un problema, que incidía en el desarrollo funcional y organizacional de la empresa Mecanosolvers S.A.

El análisis de los resultados del estudio de campo y documental, permitió comprobar la hipótesis planteada “La planificación estratégica estará influenciando significativamente en la estructura administrativa de Mecanosolvers S.A. Santo Domingo de los Tsáchilas”, la cual es positiva, debido a que la totalidad del personal de la empresa afirmó que es importante la planificación estratégica para mejorar la estructura administrativa y funcional, permite determinar las funciones del talento humano que labora en distintas áreas de la empresa Mecanosolvers S.A., lo cual concuerda con Arboleda (2005), quien indica que el manual es muy importante implementarlo, debido a dos aspectos principales; primero porque le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos; en segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Durante el diagnóstico de la empresa se logró determinar que no contaba con una planificación estratégica donde se defina su estructura administrativa y funcional que le permita desarrollar una gestión organizacional eficiente.
- Según los resultados de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la empresa, se determinó que no se han clasificado las funciones del talento humano, por la carencia de un orgánico – funcional, por tal motivo se diseñó un nuevo esquema funcional acorde al perfil del empleado y a las necesidades de la empresa Mecanosolvers S.A.
- El análisis de los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa Mecanosolvers S.A. indicaron que existe duplicidad de funciones, lo cual influye en el desarrollo de actividades del talento humano en la empresa.
- Mediante los resultados del estudio de campo y el estudio documental, se comprobó que se debe mejorar la estructura administrativa y funcional, se logrará determinar las funciones del personal que labora en las distintas áreas de la empresa Mecanosolvers S.A. y se alcanzará la eficiencia laboral.

5.2. Recomendaciones

- Aplicar una planificación estratégica en la empresa Mecanosolvers S.A., a fin de proporcionarle al colaborador una herramienta que determine las funciones y obligaciones a desempeñar dentro de la empresa.
- Socializar la nueva estructura funcional y ubicarla en un lugar estratégico de la empresa Mecanosolvers S.A. para conocimiento de sus actores.
- Capacitar al personal sobre el desarrollo operativo y funcional de las áreas en la empresa, a fin de evitar la duplicidad de funciones y eliminar las operaciones innecesarias.
- Tomar a consideración el manual de funciones en los procesos de ingreso del nuevo personal administrativo a fin de determinar sus funciones en las distintas áreas la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESARROLLO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

6.1. Introducción

En base al estudio y el análisis de los puestos de trabajo que posee la empresa Mecanosolvers S.A., se determinó que las actividades se las ejecuta sin ningún orden especial, ni jerárquico, incumpliendo las funciones que realmente tienen que cumplir cada empleado de acuerdo al puesto de trabajo. Además se ha determinado que el la organización no cuenta con un orgánico – funcional, lo cual requiere su estructuración para poder diseñar el Manual de Funciones y establecer el perfil y funciones, en base al esquema organizacional.

El propósito de la propuesta es mejorar el desarrollo administrativo y funcional de la empresa Mecanosolvers S.A., para ello es necesario elaborar el Manual de Funciones.

6.2. Justificación

La propuesta se justifica en la necesidad de elaborar la estructura administrativa y manual de Funciones para la empresa Mecanosolvers S.A., con el fin de fijar objetivos, funciones y responsabilidad, acorde a los distintos puestos de trabajo que posee la empresa.

El diseño del manual de funciones será beneficioso para optimizar el desempeño organizacional y operacional del personal, además permite instruir a los miembros de la empresa Mecanosolvers S.A., procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, además minimiza las falencias que se presentan en el desarrollo administrativo y operacional.

6.3. Objetivos del manual

6.3.1. General.

Elaborar un manual de funciones para la empresa Mecanosolvers S.A.

6.3.2. Específicos.

- Establecer los puestos de trabajo de la empresa Mecanosolvers S.A.
- Diseñar el organigrama estructural de la empresa Mecanosolvers S.A.
- Clasificar las tareas y funciones del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo.
- Establecer el perfil y los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos.

6.4. Ubicación sectorial

La empresa Mecanosolvers S.A., se encuentra ubicada en la Vía Quito, frente Paseo Comercial Paseo Shopping de Santo Domingo de Los Tsáchilas.

6.5. Desarrollo de la propuesta

A continuación se detalla la estructura administrativa y funcional, además se diseñó el Manual de Funciones, establecido según el análisis e identificación de los puestos de trabajo, el mismo que se lo estructuró tomando en cuenta los siguientes parámetros: Niveles, identificación de los puestos, áreas, descripción general, instrucción formal, experiencias laborales requeridas, aptitudes y funciones; las cuales deben ser desempeñadas a cabalidad, así mismo deben ser consideradas para cumplimiento de los objetivos organizaciones de la empresa Mecanosolvers S.A.

6.6. Alcance

Lo señalado en la presente estructura administrativa y funcional, tiene su alcance en la propuesta de direccionar de manera correcta cada una de las funciones de las áreas en la empresa Mecanosolvers S.A., de modo que sea de conocimiento de los Directivos y empleados, les corresponderá a los administradores de la organización implementarlo de acuerdo a sus necesidades futuras.

6.7. Base Legal

Se basa en las políticas internas de la empresa Mecanosolvers S.A., para considerarlo dentro de su plan de acción.

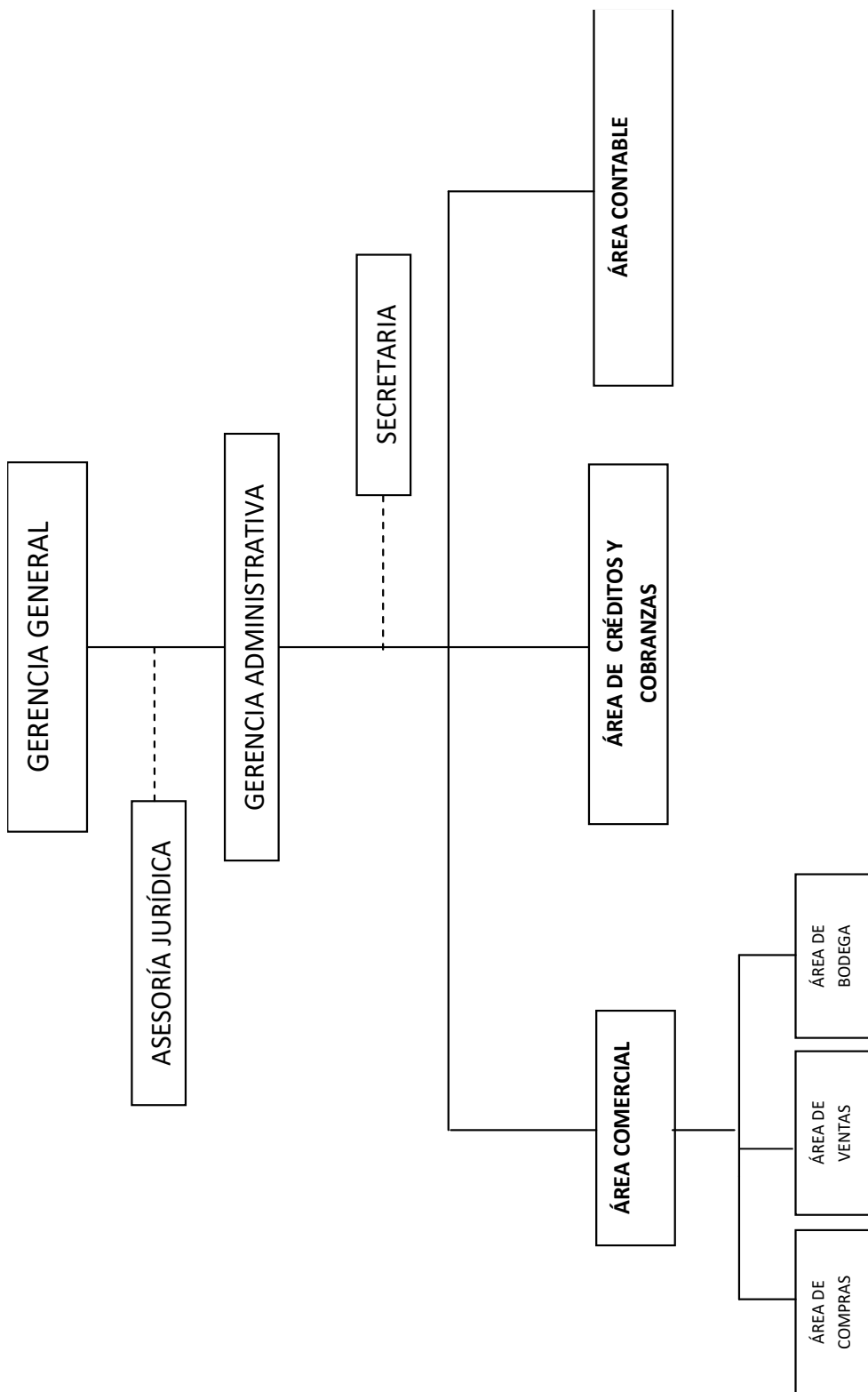
6.8. Misión y visión

6.8.1. Misión

Empresa Mecanosolvers S.A., es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos y accesorios que generan aceleradas utilidades, cuya finalidad es satisfacer las necesidades, expectativas y bienestar de sus clientes, mediante la creación de una identidad y cultura organizacional propia, brindando calidad total, responsabilidad social, rentabilidad justa con los accionistas, estabilidad y seguridad a los proveedores y empleados.

6.8.2. Visión

Ser líder en la comercialización de vehículos y accesorios de mayor aceptación en el mercado nacional por la calidad de sus productos y marcas, por sus precios y alcance de todo su presupuesto y por su más esmerado servicio al cliente.



6.10. Organigrama Funcional de la empresa Mecanosolvers S.A.

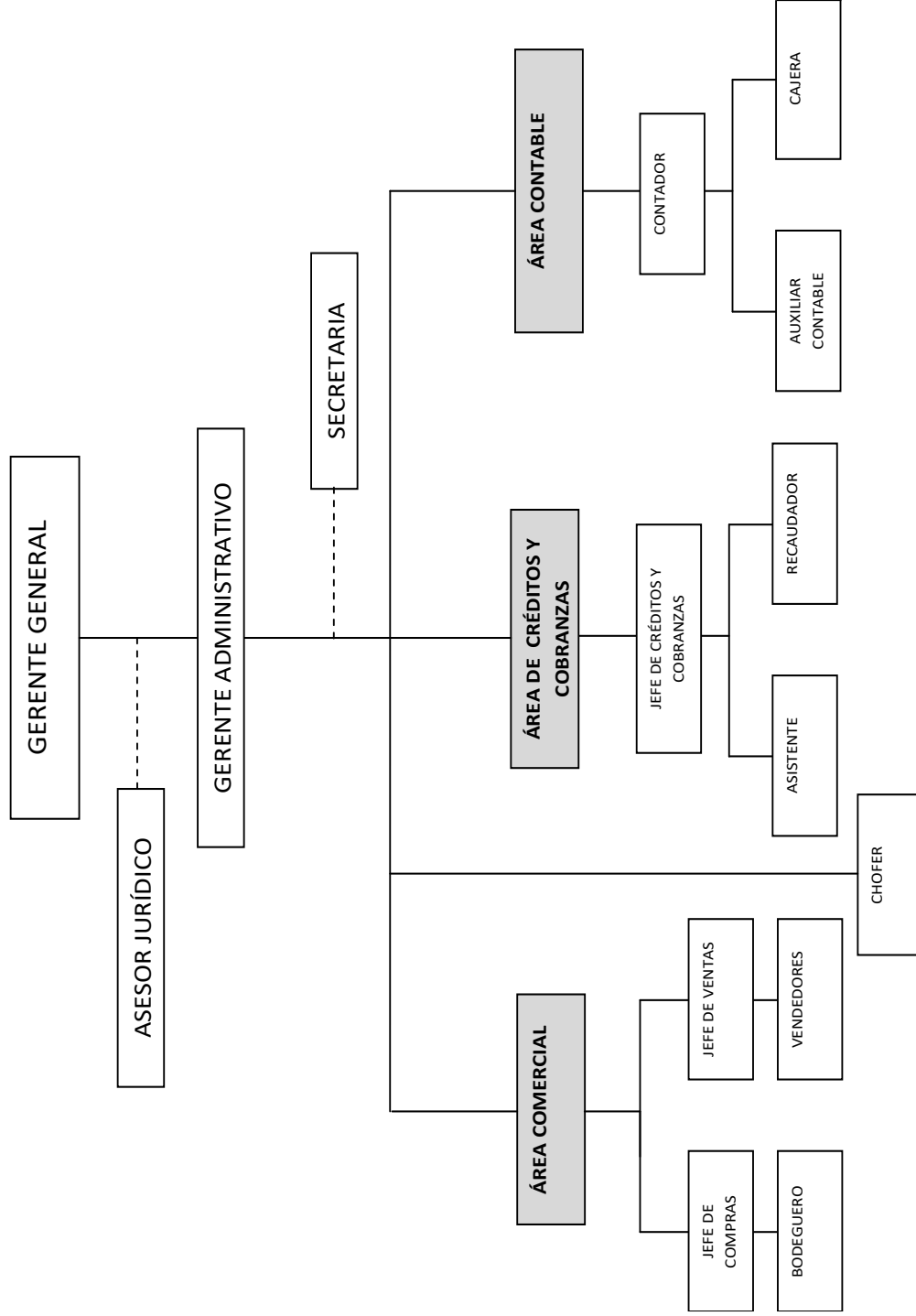


Figura N° 3. Organigrama Funcional de la empresa Mecanosolvers S.A.

6.11. Descripción y análisis de puestos y funciones

6.11.1. Nivel administrativo

6.11.1.1. Gerente general

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Gerente General
Área	Gerencia
Descripción general	Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Empresa. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.
Puestos bajo su mando	Gerente Administrativo, Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.

b. Instrucción formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínima 3 años
------------------------------	---------------

Especificación de la experiencia	Gerente de empresas comerciales.
---	----------------------------------

d. Aptitudes

- Liderazgo
- Iniciativa
- Creatividad
- Amabilidad
- Capacidad de comunicación
- Ética profesional

e. Funciones

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.

- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad de la empresa.
- Revisar los procesos de compra, venta y recuperación de los créditos a los clientes.

6.11.1.2. Gerente administrativo

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Gerente Administrativo
Área	Administración
Descripción general	Coordina y supervisa la ejecución de labores del nivel operativo, supervisa la elaboración de las normas, políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y desarrollo del talento humano.
Puestos bajo su mando	Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.
Jefe inmediato	Gerente General

b. Instrucción formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínima 3 años
Especificación de la experiencia	Gerente de empresas comerciales.

d. Aptitudes

- Liderazgo
- Iniciativa
- Creatividad
- Amabilidad
- Capacidad de comunicación
- Ética profesional

e. Funciones

- Cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.
- Supervisar constantemente las principales actividades, con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Realizar periódicamente en control de inventarios.
- Controlar habitualmente la cartera de la organización.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio de la empresa.
- Revisar los procesos de compra y venta de los clientes.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

6.11.1.3. Asesor jurídico

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Abogado
Área	Asesoría Legal
Descripción general	Orienta y asesora a la empresa en lo relacionado al derecho administrativo, aplica leyes y reglamentos vigentes y conoce del régimen laboral.
Jefe inmediato	Gerente

b. Instrucción Formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Doctor y/o Abogado
Área de Conocimiento	Jurisprudencia

c. Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia	5 años o más
Especificación de la experiencia	Leyes, Constitución de la República, Derecho Administrativo, Código de Trabajo.

d. Aptitudes

- Iniciativa
- Amabilidad
- Capacidad de comunicación
- Ética profesional

e. Funciones

- Asesorar al gerente general y administrador de la empresa.
- Asumir la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.
- Presentar informes sobre resultados legales alcanzados en su Área
- Otras funciones afines al cargo.

6.11.2. Nivel de apoyo

6.11.2.1. Secretaria

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Secretaria
Área	Secretaría
Descripción general	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
Jefe inmediato	Gerente general y administrativo.

b. Instrucción Formal

Instrucción.	Superior
Título requerido	Secretaria Ejecutiva
Área de Conocimiento	Secretariado Ejecutivo

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años como secretaria en empresas comerciales.
Especificación de la experiencia	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.

d. Aptitudes

- Eficacia
- Iniciativa
- Creatividad
- Amabilidad
- Facilidad de comunicación
- Ética profesional
- Honradez
- Disciplina
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Apoyar las gestiones administrativas.
- Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden.
- Mantener de los archivos de la empresa.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento.
- Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la empresa.
- Otras funciones afines del cargo.

6.11.3. Nivel operativo

6.11.3.1. Jefe de ventas

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Jefe de Ventas
Área	Comercial
Descripción general	Aplicar estrategias a fin de lograr las metas de ventas establecidas por la Empresa. Establece el nexo entre el cliente y la Empresa.
Jefe inmediato	Gerente Administrativo

b. Instrucción Formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Marketing o afines
Área de Conocimiento	Mercadotecnia, Promoción y ventas

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	3 año o más
Especificación de la experiencia	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes

- Liderazgo
- Iniciativa

- Capacidad de comunicación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes, acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (administrador) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, etc.).
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que ofrece.

6.11.3.2. Jefe de compras

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Jefe de Compras
Área	Comercial
Descripción general	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de productos acorde a la demanda del sector, debe tomar en cuenta la cantidad necesaria, la calidad y el precio más conveniente.
Jefe inmediato	Gerente Administrativo

b. Instrucción Formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Marketing o afines
Área de Conocimiento	Mercadotecnia , Promoción y ventas

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia.	3 año o más
Especificación de la experiencia	Gestión de compras, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes

- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Honestidad

- Responsabilidad
- Disciplina
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los productos.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Velar por el abastecimiento de productos.
- Proponer y diseñar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.

6.11.3.3. Jefe de créditos y cobranzas

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Jefe de Créditos y Cobranzas
Área	Créditos y Cobranzas
Descripción general	Recuperar la cartera vencida de la empresa, mediante la aplicación de políticas.
Jefe inmediato	Gerente administrativo

b. Instrucción formal

Instrucción	Secundario o Superior
Título requerido	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de conocimiento	Mercadotecnia, Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación

- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la administración.
- Llevar el control del personal y de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar al Administrador en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

6.11.3.4. Asistente del jefe de créditos y cobranzas

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Asistente del Jefe de Créditos y Cobranzas
Área	Créditos y Cobranzas
Descripción general	Después del Jefe de Créditos y cobranzas, es el responsable de la recuperación de cartera, y colabora con el cumplimiento de las políticas de cobro.
Jefe inmediato	Jefe de Créditos y Cobranzas y Gerente Administrativo.

b. Instrucción Formal

Instrucción	Secundario o Superior.
Título requerido	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de Conocimiento	Mercadotecnia, Gestión de crédito, Control de Cartera y Recuperación de Cartera, negociación.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Auxiliar en el diseño de los programas anuales de trabajo y colaborar con la inspección, con el fin que se cumplan las metas.
- Asistir con la estructuración del presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Ayudar a establecer y hacer cumplir las políticas de cobranza, de acuerdo con la administración.
- Colaborar con el control del personal y de sus actividades.
- Desarrollar formularios y reportes.
- Informar al Jefe inmediato en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

6.11.3.5. Contador

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Contador
Área	Contabilidad
Descripción general	Llevar la contabilidad de la empresa anualmente
Jefe inmediato	Gerente Administrativo

b. Instrucción formal

Instrucción	Superior
Título requerido	Contador Público, C.P.A.
Área de Conocimiento	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad

- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la empresa.

6.11.3.6. Auxiliar contable

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Auxiliar de contabilidad
Área	Contabilidad
Descripción general	Ayudar al contador de la empresa, a realizar los procesos contables de la empresa
Jefe inmediato	Contador y Gerente Administrativo

b. Instrucción formal

Instrucción	Superior.
Título requerido	Contador Público, C.P.A o Licenciado en contabilidad
Área de Conocimiento	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Realizar Diarios semanales
- Entrega de costos semanales
- Análisis de cuentas de balance
- Arqueo de cajas
- Toma física de inventarios
- Anexos tributarios
- Revisar ingresos y egresos de bodega
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales
- Revisar movimientos de inventario
- Revisar comprobantes de pago
- Revisar todas las provisiones de las retenciones
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega
- Realizar los procesos contables de la empresa

6.11.3.7. Cajera

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Cajera
Área	Contabilidad
Descripción general	Proyectar valores por pagos de parte de los clientes en caja
Jefe inmediato	Gerente General y Administrativo

b. Instrucción formal

Instrucción	Secundario o Superior
Título requerido	Bachiller Técnico en Contabilidad o CPA
Área de Conocimiento	Computación, contabilidad

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	3 años o más
Especificación de la experiencia	Gestión de ingresos y egresos de caja, atención directa al cliente, trabajo en equipo.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad
- Capacidad de comunicación
- Manejo de dinero
- Disciplina
- Calidad coordinadora

- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Responsabilidad de la atención al cliente en caja
- Dar servicio y solución a preguntas de los clientes
- Controla todo el dinero que ingresa y sale de la caja
- Facturar, registrar y distribuir las notas de pedido que le entregue a los vendedores
- Recepción de pago de las cuenta de los clientes
- Otras funciones que el jefe inmediato le encomiende

6.11.3.7. Recaudador

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Recaudador
Área	Créditos y Cobranzas
Descripción general	Realizar los respectivos cobros por créditos otorgados a clientes de la empresa
Jefe inmediato	Jefe de Créditos y Cobranzas

b. Instrucción formal

Instrucción	Secundario o Superior.
Título requerido	Bachiller Técnico en Contabilidad o Tecnólogo.
Área de Conocimiento	Mercadotecnia, Gestión de crédito

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años.
Especificación de la experiencia	Recaudación de cartera vencida, seguimiento a clientes, políticas de crédito.

d. Aptitudes

- Honestidad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación

- Manejo de dinero
- Calidad coordinadora
- Rapidez de decisión
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Atender, cordialmente a visitas y clientes, tanto personal como telefónicamente, manteniendo siempre discreción con la información de la empresa.
- El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente deberá establecer una la Tarjeta del Cliente donde tenga los siguientes datos: nombre, domicilio, código postal, población, estado, teléfono del cliente, condiciones de venta, fecha de operación, etc.
- Recaudar los cobros oportunos en los momentos indicados de cada crédito otorgado por la empresa.
- Elaborar comprobante de cobros en el cual deben firmar el que entrega así como el que recibe con las firmas originales cédula de identidad.
- Entregar el listado de cartera vencida y por vencer una vez por semana al gerente para que analice los saldos de los clientes con la empresa.
- Elaborar un día antes a la entrega las guías de cobro de las facturas vencidas y por vencer para su recuperación.
- Elaborar un reporte diario de los cobros recaudados.

6.11.3.8. Bodeguero

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Bodeguero
Área	Comercial
Descripción general	Tiene la responsabilidad de la recepción y entrega de mercaderías, y de mantener el área de almacenamiento en las mejores condiciones.
Jefe inmediato	Gerente Administrativo y los Jefes de Compa y Venta

b. Instrucción formal

Instrucción	Secundario o Superior
Título requerido	Bachiller Técnico en Contabilidad o afines.
Área de Conocimiento	Gestión de Compra-venta: kárdex e inventario.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia	Administración de bodegas, inventarios, manejo de Kárdex, reglamentos y normas de adquisición

d. Aptitudes

- Disciplina
- Iniciativa

- Capacidad de comunicación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad coordinadora
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Cumplir y hacer cumplir el proceso de despachos de la mercadería de la empresa, preparar los pedidos de mercadería conforme documentación o salida de bodegas.
- Ordenar la mercadería recibida.
- Separar los productos por tipos, marcas y deterioro de los mismos.
- Informar a su jefe inmediato el deterioro de los electrodomésticos y presencia de elementos perjudiciales para los mismos.
- Realizar inventarios periódicos de los productos con los que cuenta la empresa, así mismo pasar un informe del estado del mismo.
- Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo.
- Limpiar las instalaciones de las bodegas así como los productos, todo esto diariamente.
- Realizar informes de las mercaderías de poca rotación.

6.11.3.9. Vendedores

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Vendedor
Área	Comercial
Descripción general	Ofrecer los productos que la empresa Mecanosolvers S.A., así mismo promocionarlos.
Jefe inmediato	Jefe de Ventas

b. Instrucción formal

Instrucción	Secundario o Superior
Título requerido	Bachiller ó mercadólogo
Área de Conocimiento	Gestión de Compra-venta: kárdex e inventario. Servicio al cliente.

c. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia	Ventas

d. Aptitudes

- Disciplina
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad coordinadora

- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.

6.11.3.10. Chofer

a. Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto	Chofer
Área	Gerencia General y Administrativa
Descripción general	Brindar el servicio de transporte a todo el personal de la empresa.
Jefe inmediato	Gerente General y Administrativo.

b. Instrucción formal

Instrucción	Bachiller
Título requerido	Chofer Profesional
Área de Conocimiento	Vehículos y transporte

c. Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia	Manejo de vehículos de carga.

d. Aptitudes

- Disciplina
- Iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad coordinadora
- Capacidad de juicio
- Actitud para el trabajo
- Toma de decisiones

e. Funciones

- Movilización de mercaderías
- Dar mantenimiento al carro
- Asistir cuando el Jefe de Ventas y Compras lo necesite
- Transportar los productos comprados a domicilio
- Brindar apoyo en mensajería
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su Jefe inmediato

6.12. Recursos

6.12.1. Humano

- Autora: Autor (2014)
- Gerente Propietaria: Ing. Carlos Loor
- Personal de la empresa Mecanosolvers S.A.
- Director de Tesis

6.12.2. Materiales y equipos

- Computador
- Impresora
- Remas de Papel A4
- Empaste
- CD-ROM
- Agenda
- Bolígrafos
- Pen driver

6.13. Impacto

La elaboración de la estructura administrativa y el diseño de un manual de funciones influirá positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permitirá optimizar el desempeño operacional del talento humano, además orientará a los miembros de la empresa Mecanosolvers S.A. a cumplir con los objetivos organizacionales acorde a la misión y visión.

6.14. Evaluación

La estructura administrativa y manual de funciones, una vez implementado en la empresa Mecanosolvers S.A., será evaluado por el gerente de la empresa, para determinar su contribución al desarrollo funcional y operativo del talento humano.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura Citada

- Amador, Jhon. (2006), *Comportamiento Organizacional*, Talleres de digital oriente S.A. 10ma ED. México. Pág. 252, 253, 254, 255, 256, 385, 386
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Araujo, Miguel. (2006), *Recursos Humanos; Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*, ESIC Editorial, 2da ED, España. Pág. 107, 108, 111, 112, 501, 502
- Arboleda, I. (2005), *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed. McGraw HUI, Colombia.
- Arevalo P. Waldo (2004). *Apuntes de plan de negocios para la microempresa rural*, ICA Biblioteca, Venezuela
- Becerra Rodriguez, F. (2010). *Taller de Ingenieria en Métodos*. (U. N. Colombia, Productor) Obtenido de Árbol del Problema: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>
- Bohórquez, Stephen. (2009), *Comportamiento organizacional.*, Pearson Educación, 10ma ED, México. Pág. 3, 4, 14, 25, 36, 54, 126.
- BuenasTareas. (05 de 2012). *Manufacturas*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manufacturadas/4206952.html>
- Calderón, M. (2002). *Metodología para el Trabajo de Grado*. Ecuador. Pp. 161, 171, 177.

- Calderon, P., (2008) *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera*. Madrid: Pirámide. 140 p. ISBN: 997-485-481-11
- Campos Herrera, W. (2010). *Plan de Marketing*. Obtenido de <http://issuu.com/cahewi/docs/plan-de-marketing-por-favor-no-eliminar-es-muy-imp>
- Cecchini, S. (2005). *Indicadores Sociales en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Cevallos, O. (2009). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Madrid: McGrawHill.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
- Daft, R. (2007). *Administración y Gestión Pública* (Sexta ed.). Lima, Perú: Thomson.
- Denton A, (2007). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. 4 Ed. México, D.F. ECAFSA, p 17, 45, 68, 136, 145.
- Domingo Hernandez, C. (08 de 11 de 2010). *Gestión empresarial en el desarrollo de las Mypes en el Perú*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/gestion-empresarial-desarrollo-mypes-peru/gestion-empresarial-desarrollo-mypes-peru.shtml>
- Escudero Serrano, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.

- Fajardo, J., (2006). Manual de control de la calidad, Cuarta edición. Partes 1, 3, 4, 5. / J. M. Juran. La Habana, Pág. 57, 59, 62, 67, 154.
- Feran, A. (2009). Administración de ventas. Editorial Frezer. Barcelona, España. Pág. 43-47.
- Fermín R. (2010). Conceptos y estrategias organizacionales, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid (España) Tercera edición, 4ª impresión
- Fernández Rodríguez, N. (2002). Manual de Proyectos. *Agencia Andaluza del Voluntariado*.
- Fernández, J. (2006). La planificación urbanística y estratégica. México: Disantes.
- Finch Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Madrid: Prentice Hall.
- Garcia, D. (2010). *Contabilidad Financiera* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- George, C. (2006). Elementos del Plan de organizacional y manual de funciones. Octava Edición. Editorial Thomson Internacional. Madrid España. Pp 39-41.
- Goodstein, L. (2005). *Planeación Estratégica*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Holguin, A. (2011). *Plan de estrategico y Mercados. Desarrollo y Estructura de un plan de negocios*. España. Pag. 39-48.
- Kotler, P. (2005). *Plan estratégico*. Fundamentos empresariales. p 78. Edición. 2da.

- Maldonado, F., (2008) *Análisis contable de la rentabilidad empresarial*, Centro de Estudios Financieros. Madrid: Cronos. 250 p. ISBN: 78-458-5878-45-1.
- Marchant Ramírez, L. (2003). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Loreto Marchant.
- Melinkoff, F. (2006). *Dirección Estratégica de Ventas Profesional*. Madrid: Pearson Educación.
- Miralbell Izard, O., Arcarons, R., Capellà Hereu, J., & González Reverté, F. (2011). *Gestión pública del turismo*. Barcelona: UOC.
- Miranda, O. (2008). *Como Elaborar un Plan de Empresas*. Barcelona, España: Thomson.
- Muller F. Enrique. (2007), *Organización de Empresas.*, McGraw Hill, 3era ED, México. Pág. 197, 198, 396, 397
- Muñoz, N., & Fernandez, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage learning editors.
- Ortiz, H. (2009). *Proyectos de Inversión Innovadores* (Primera ed.). Ecuador: Mc Graw Hill.
- Ortiz, L. (2005). *Sistemas y Procedimientos administrativos*. México: Roble.
- Parodi, C. (2001). *El lenguaje de los proyectos. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>

Purcachi Garcia, D. E. (2012). *Plan estratégico para el fortalecimiento administrativo de la empresa de servicios*. Bolívar: Universidad Estatal de Bolívar.

Quiroz, J. (12 de 03 de 2014). *Manual de planeación estratégica institucional*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica6.shtml>

Sánchez, J. (2008). *La Gestión Estratégica Organizacional una guía para practica para el diagnóstico empresarial* Bogotá. EcoeEds. Pp. 108, 126, 134.

Sandhusen F. (2009), *Organización de Empresas.*, McGraw Hill, 3era ED, México. Pág. 197, 198, 396, 397

Serna, S. (2005). *Planeación y Labor Estratégica*. Ecuador: CC.

Stanton, F., (2008) *Análisis contable de la rentabilidad empresarial*, Centro de Estudios Financieros. Madrid: Cronos. 250 p. ISBN: 78-458-5878-45-1.

Suarez, T. (2010). *Plan organizacional para promover empresas*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Tovar, E. (08 de 11 de 2006). *Administracion Financiera, la organizacion*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos94/las-organizaciones/las-organizaciones.shtml>

Universidad Agraria del Ecuador. (2006). *Planificación estratégica para proyectos agrarios de agroindustriales*. Ecuador: universitaria del Ecuador

Vera Callao, R. (22 de Octubre de 2013). *Elementos de acción directa del entorno*. Obtenido de http://ellibrodeadministracion.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

Vera, P., (2009) *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera*. Madrid: Pirámide. 140 p. ISBN: 997-485-481-11

Vidales Rubí , L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. San Rafael, México: Plaza y Valdes.

Villacís, C. (2005). *Análisis estratégico del negocio*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Yela, Rafael. (2006), *Desarrollo Organizacional principio y aplicación*, McGraw Hill, 3era ED. México. Pág. 6,7,44,45,46

Zambrano F. Enrique. (2009), *Organización de Empresas.*, McGraww Hill, 3era ED, México. Pág. 197, 198, 396, 397

Zamora, G. (2006). *Enciclopedia de organizacional y Ventas*. Barcelona: Océano.

Zuloaga, D. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Novena edición. Pp. 194-195-488.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

8.1. Anexos

ANEXO 1. Formato de cuestionario utilizado en las encuestas dirigidas al personal.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
MECANOSOLVERS**

Objetivo: Realizar una Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Estructura administrativa de Mecanosolvers S. A. en Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2014.

1.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

2.- ¿Cuándo ingreso a la empresa se le solicitó un perfil idóneo para el cargo que iba a desempeñar?

Si solicito ()

No solicito ()

¿Por qué? _____

3.- ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

Siempre ()

Nunca ()

¿Por qué? _____

4.- ¿En el momento en que ingresó a la empresa, le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

5.- ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

Si considero ()

No creo ()

Tal vez ()

¿Por qué? _____

6.- ¿Conoce usted qué es estructura administrativa y funcional?

Si ()

No ()

7.- ¿Posee la empresa Mecanosolvers S.A. una estructura organizativa?

Si ()

No ()

8.- ¿Existe duplicidad de funciones en la empresa Mecanosolvers S.A.?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Alguna vez se ha sentido, restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?

Siempre ()

Nunca ()

A veces ()

¿Por qué? _____

10.- ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Si ()

No ()

A veces ()

¿Por qué? _____

11.- ¿Usted conoce su nivel de responsabilidad dentro de sus funciones?

Si conozco ()

No ()

Poco conozco ()

¿Por qué? _____

12.- ¿Cree necesario el diseño de una estructura administrativa y manual de funciones?

Si es necesario ()

No es importante()

Tal vez ()

¿Por qué? _____

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 2. Formato de cuestionario utilizado en la entrevista dirigida a la gerente o administrador.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA A LA GERENTE O ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

Objetivo: Realizar una Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Estructura administrativa de Mecanosolvers S. A. en Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2014.

1) ¿Existe un Organigrama Administrativo General?

2) ¿Cuáles son los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa?

3) ¿La empresa cuenta con una estructura administrativa bien definida?

4) ¿Cree usted que sería necesario que la empresa cuente con una planificación estratégica para mejorar la estructura administrativa y funcional? ¿Por qué?

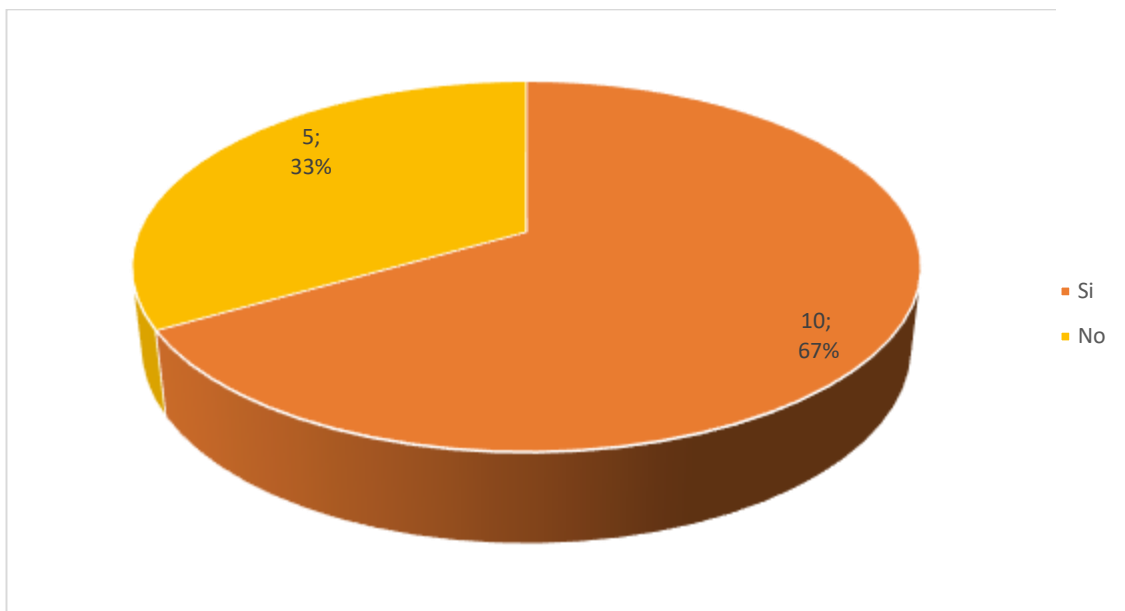
5) ¿Tiene actualizada las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

6) ¿Cree Usted que la estructura administrativa por medio de un Manual de Funciones ayude a mejorar el desempeño de las funciones de la empresa?

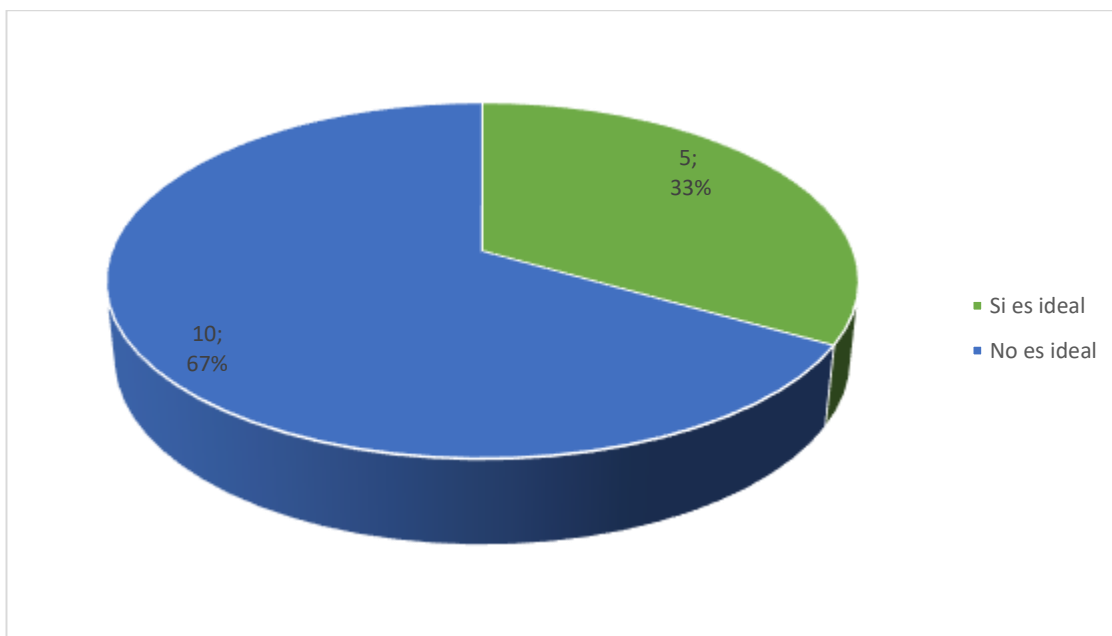
Gracias por su amable colaboración.

ANEXO 3: Gráficos de los resultados de la encuesta

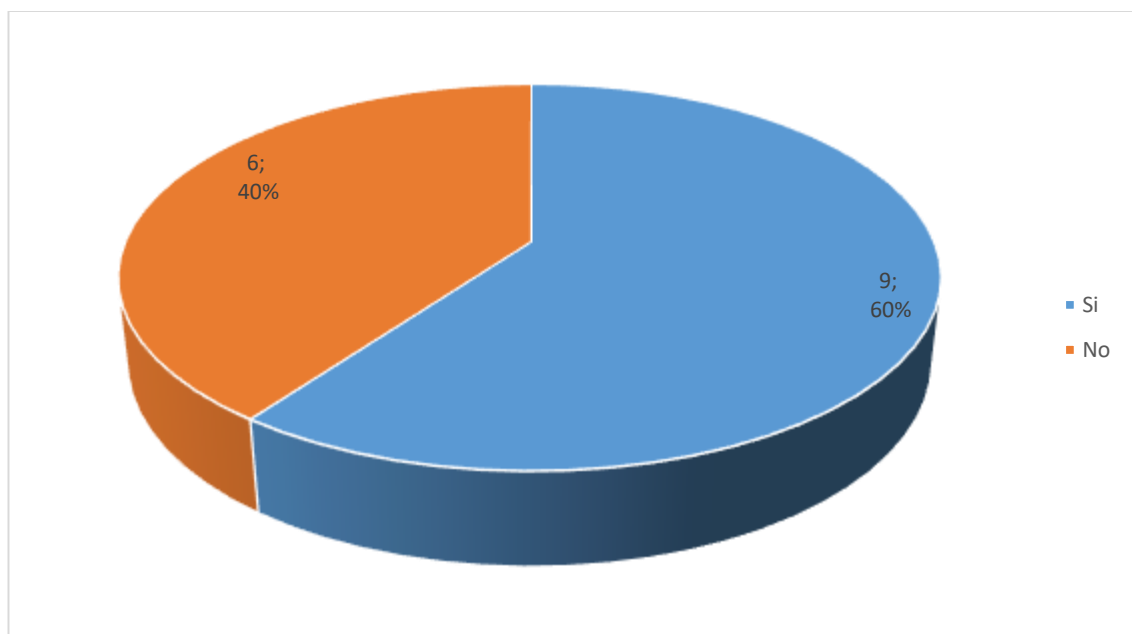
Pregunta 1. Funciones de los empleados.



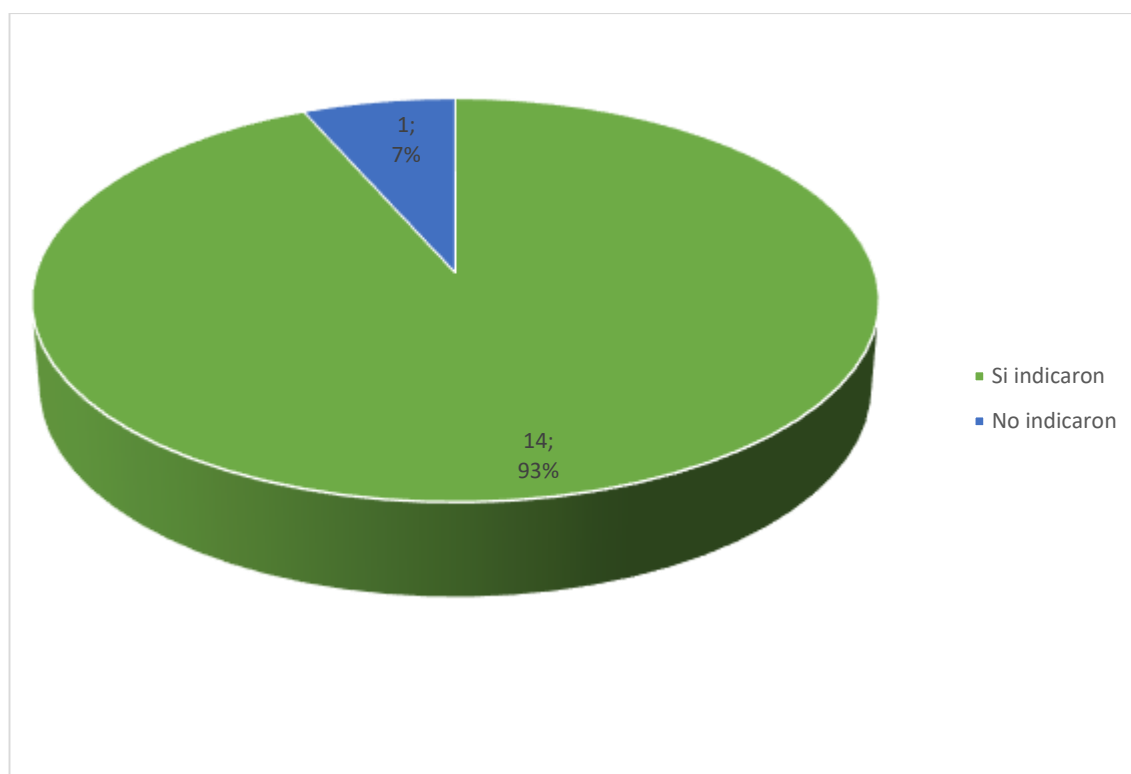
Pregunta 2. Perfil idóneo para el cargo a desempeñar.



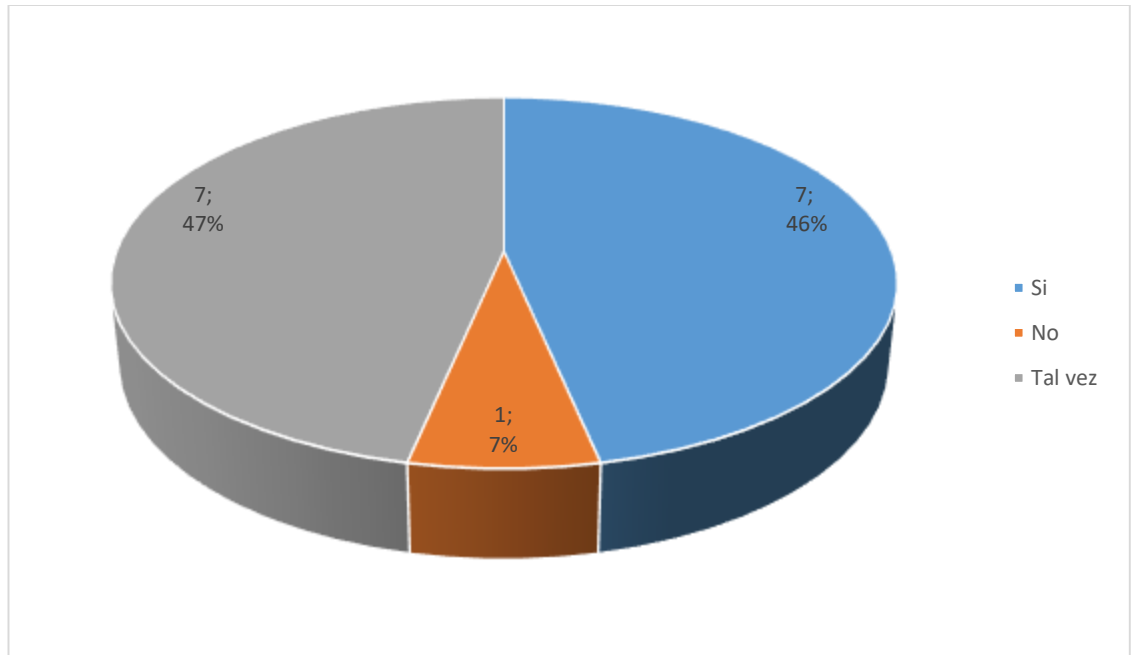
Pregunta 3. Actividades según el cargo.



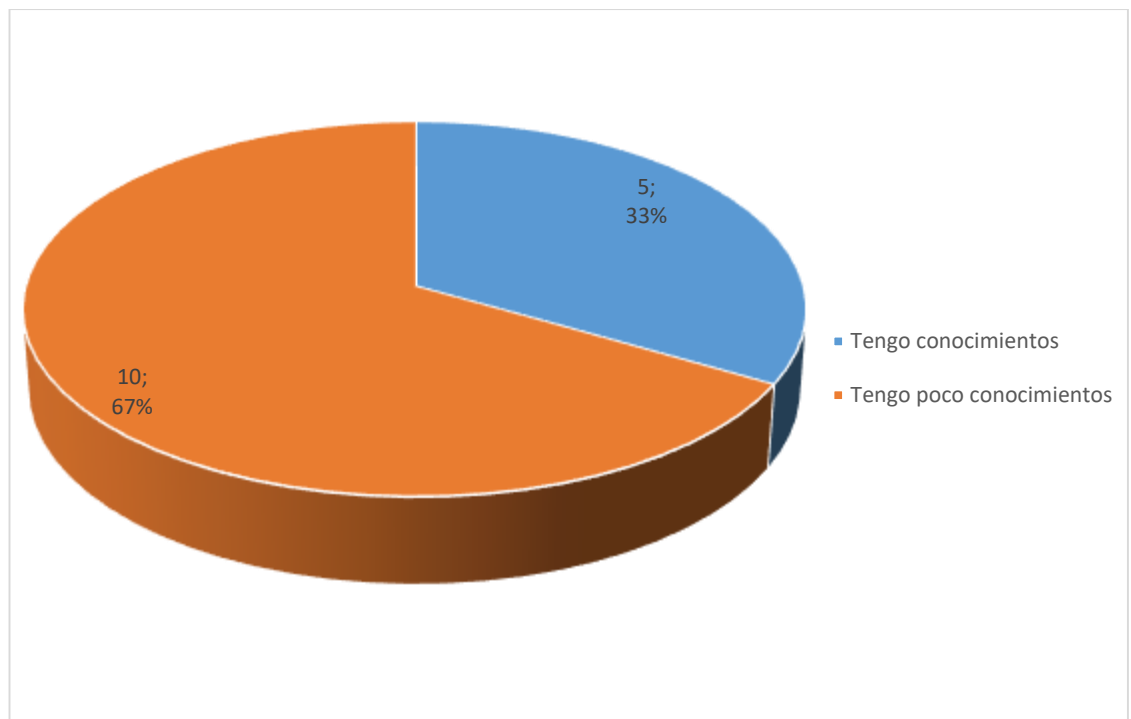
Pregunta 4. Instrucciones específicas acerca de las actividades a desempeñar.



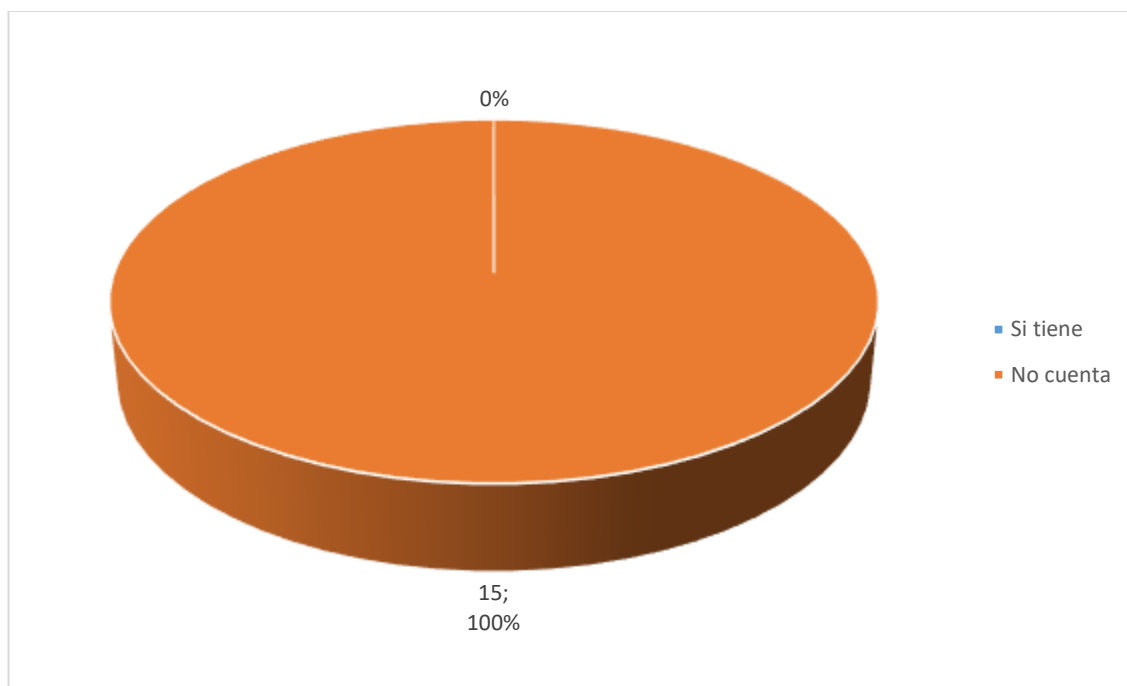
Pregunta 5. Adaptación al ambiente laboral.



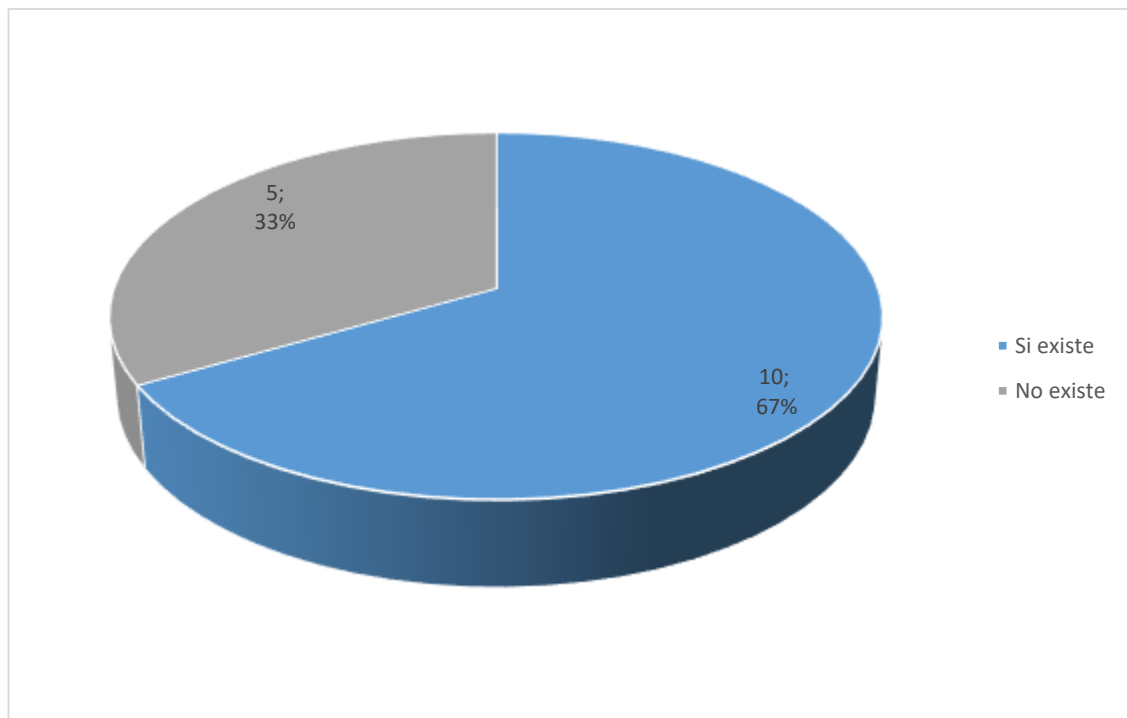
Pregunta 6. Conocimiento de la estructura administrativa y funcional.



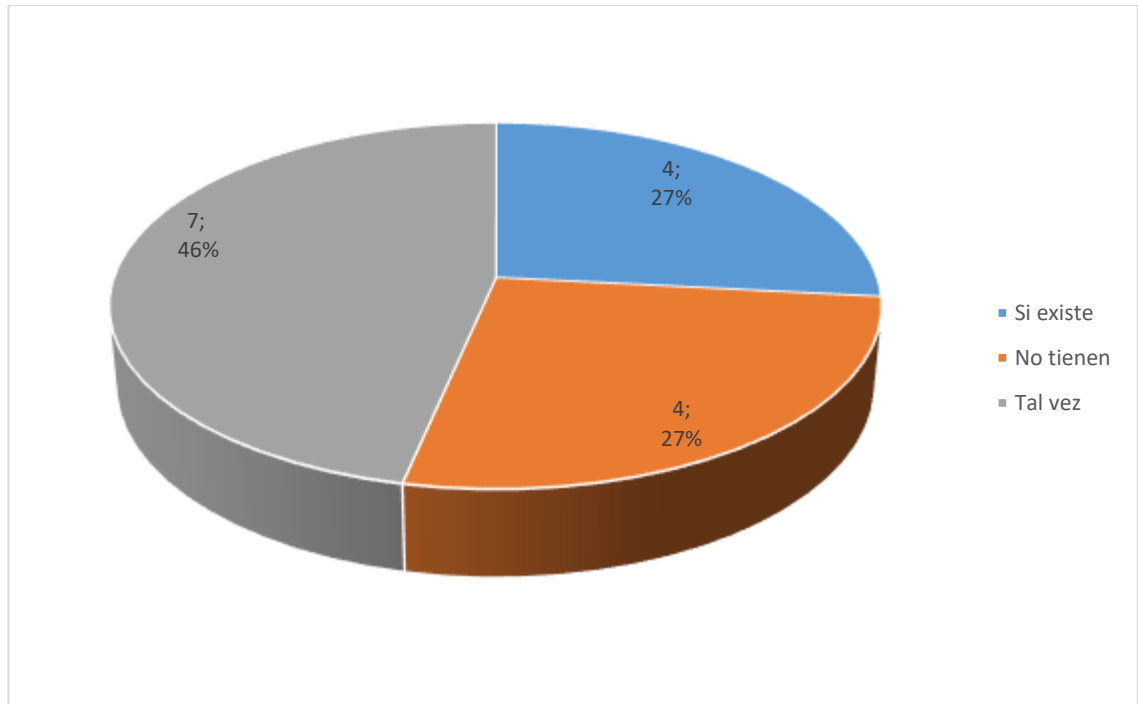
Pregunta 7. Tenencia de una estructura administrativa.



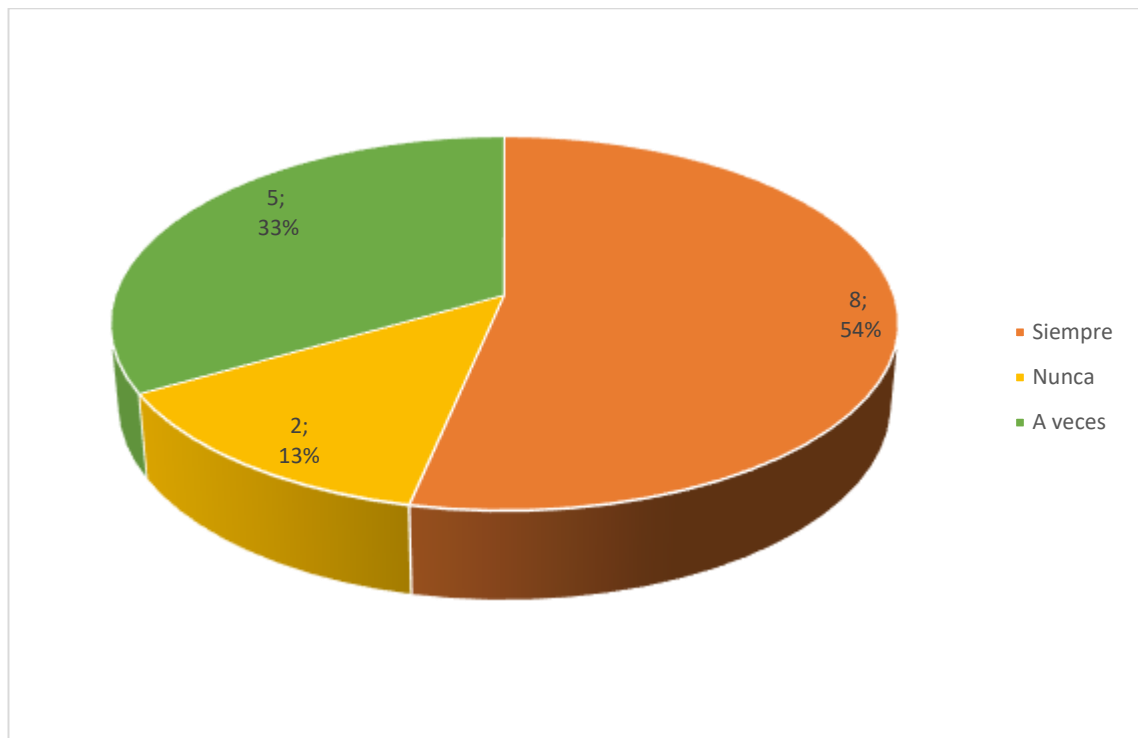
Pregunta 8. Existencia de duplicidad de funciones.



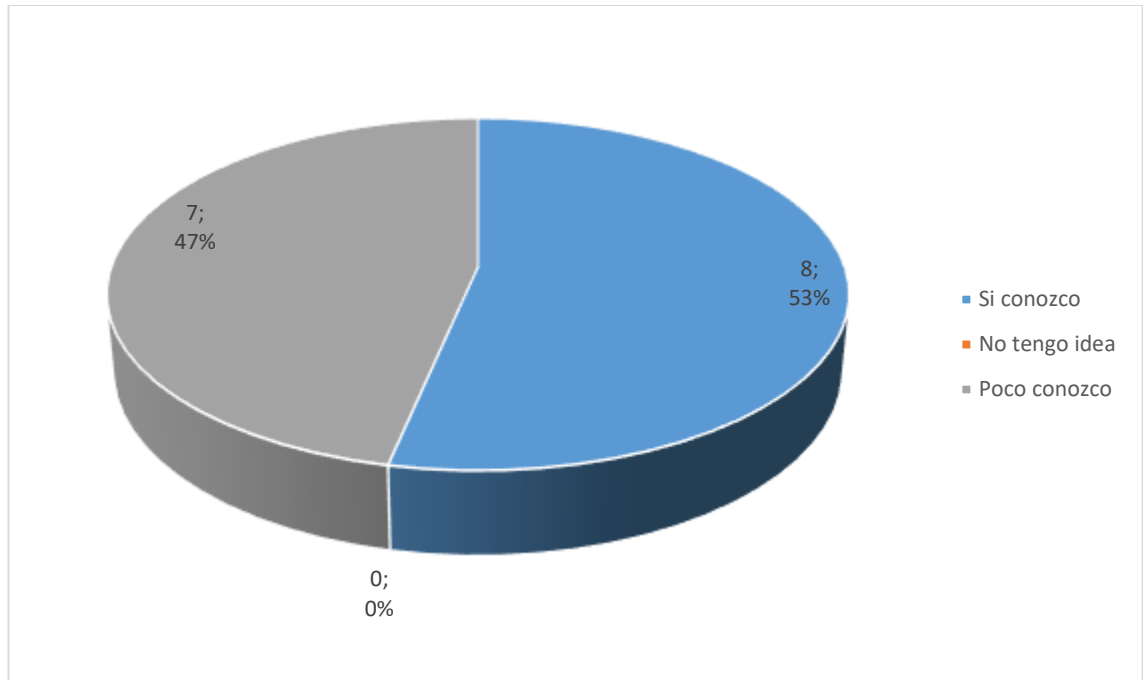
Pregunta 9. Limitaciones en el desarrollo de funciones.



Pregunta 10. Incumplimiento de funciones por sobrecarga laboral.



Pregunta 11. Conocimiento del nivel de responsabilidad.



Pregunta 12. Necesidad del diseño de una estructura administrativa.

