



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÌA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:
Tecnólogo en Administración de Empresas**

TEMA:

**Diseño de la estructura organizacional y distribución de
funciones para el mejoramiento de la calidad del producto
de la empresa Aglobal productora y comercializadora de
listones de balsa**

Autora:

Paulette González

Tutora:

: Ing. Com. Marlo López Perero Mba

Guayaquil, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Jehová que es mi guía a mi querida mama, esposo e hijos, que fueron pilares fundamentales en la realización de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová, mama esposo e hijos por ser un soporte en estos años de estudio.

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Aglobal productora y comercializadora de listones de balsa”** y problema de investigación: Ineficiente asignación y distribución de funciones, generan mala calidad del producto en la empresa Aglobal del cantón Montalvo provincia de Los Ríos durante el periodo 2017 presentado **por Paulette Alexandra González Álava** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada: Paulette Alexandra González Álava
Tutor: Ing. Com. Marlo López Perero Mba

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Paulette Alexandra González Álava** en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobol productora y comercializadora de listones de balsa**, de la modalidad de presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Nombre y Apellidos del Autor **Paulette Alexandra González Álava**
Firma

No. de cedula: 1205479429

Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema

“Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobal productora y comercializadora de listones de balsas”

Autor Paulette Alexandra González Álava
Tutor: Ing. Com. Marlo López perero Mba.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación con tema Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobal productora y comercializadora de listones de balsas’ se enfoca en los problemas que la empresa ha presentado a causa de la falta de una estructura organizacional, por lo que estudia las bases teóricas necesarias para entender el funcionamiento de un diseño organizacional de una empresa y las principales funciones y responsabilidades que deben cumplir sus empleados y colaboradores. El trabajo finaliza con el diseño de una estructura organizacional básica que se ajusta a las necesidades de la organización.

Función	Asignación	Calidad	Producto
---------	------------	---------	----------



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración
de Empresas

Tema

**“Design of the organizational structure and distribution of functions
for the improvement of the product quality of the company Agrobal
producer and marketer of raft slats ””**

Autor : Paulette Alexandra Gonzalez Alava
Tutor: Ing. Com. Marlon Lopez Perero Mba.

Abstract

The present work of titration with theme Design of the organizational structure and distribution of functions for the improvement of the product quality of the company Agrobal producer and marketer of slats of rafts' focuses on the problems that the company has presented because of the lack of an organizational structure, so it studies the theoretical bases necessary to understand the functioning of an organizational design of a company and the main functions and responsibilities that its employees and collaborators must fulfill. The work ends with the design of a basic organizational structure that adjusts to the needs of the organization.

Function

Assignment

Quality

Product

Índice general

Contenido:	Página:
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
RESUMEN.....	vii
Abstract	viii
Índice general	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xii
Índice de anexos.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del problema en un contexto	1
Situación conflicto	2
Delimitación del problema.....	4
Formulación del problema.....	4
Evaluación del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación e importancia	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7

Antecedentes históricos	7
Antecedentes referenciales.....	7
Fundamentación legal.....	17
Variables de la investigación.....	23
Variable independiente	23
Variable dependiente.....	23
Definiciones conceptuales	24
CAPÍTULO III.....	28
MARCO METODOLÓGICO	28
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	28
Diseño y tipo de investigación.....	36
Métodos e instrumentos.....	38
Población y muestra	38
Instrumentos de investigación.....	39
CAPÍTULO IV	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
Análisis de le entrevista	41
Propuesta de estructura organizacional.....	43
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Bibliografía.....	52
Anexo	55

Índice de figuras

Figura 1 Principal producto	29
Figura 2 Proveedor Agroinbal.....	30

Figura 3 Plantilla de trabajadores	31
Figura 4 Organigrama de la empresa	32
Figura 5. Organigrama propuesto	46
Figura 6 Mapa de procesos Agrobal	49

Índice de cuadros

Cuadro 1 Balance general 2017	33
Cuadro 2 Estado de resultados 2017	34
Cuadro 3 Población	38
Cuadro 4 Muestra de la investigación	39

Índice de anexos

Anexo 1 Entrevista al gerente general	55
---	----

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

En el mundo actual, existe variedad de organizaciones de toda índole, sin embargo, sin importar su naturaleza tienen aspectos en común necesarios para poder llevar sus actividades eficientemente, esto es la estructura organizacional y funcional de una organización, pues conforma la administración del talento humano, como se encuentran distribuidos y que actividades deben ejecutar, esto a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional se ha convertido en un importante y relevante tema tanto en teoría como en la práctica. Un turbulento y ambiente de negocios altamente competitivo acompañado por una interacción constante de creciente complejidad y la interdependencia crea una demanda continua para diseños organizacionales que pueden responder a mecanismos de coordinación nuevos y más potentes.

La organización es la columna vertebral de una empresa, contribuyendo a su desarrollo económico y mejoramiento de la calidad de vida, por lo cual, resulta indispensable diseñar una estructura organizacional clara y precisa que permita realizar procesos para una mejor administración de la empresa, evitando confusiones en el desempeño de las labores de cada funcionario (Robbins & Coulter, 2014).

Además, las organizaciones contemporáneas deben ser eficientes, efectivas, flexibles, ágiles, innovador, de ciclo rápido, receptivo y alineado. Deben enfocarse en aumentar la capacidad de los recursos existentes como una estrategia adicional para satisfacer las demandas de recursos del negocio. Si bien tales objetivos organizativos requieren esfuerzos sistémicos muy amplios y requieren numerosas intervenciones

organizacionales, la diferenciación e integración de actividades puede ser reconocido como uno de los problemas de diseño más relevantes.

Diferenciar e integrar unidades es una tarea principal del diseño organizacional que representa un impulsor principal de la ejecución de la estrategia. El diseño organizacional debe entenderse como una capacidad organizacional que podría convertirse en una fuente importante de ventaja competitiva. Las capacidades de diseño organizativo son particularmente relevantes para organizaciones de todo tamaño, determinadas por requisitos de procesamiento de la información, mayor diferenciación y una gran división del trabajo, y complementado con una fuerza de trabajo diversa y una estrecha especialización laboral.

Esas empresas, más que las demás, deben dividirse en numerosas unidades pequeñas para que los empleados se preocupen por sus productos o servicios y sean capaces de identificarse con el éxito de la organización.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan con una estructura orgánica funcional e idónea, dado al desconocimiento, la desorganización, falta de información, entre otros aspectos que pueden afectar al desempeño de la organización. Las principales entidades afectadas por este problema, son las pequeñas empresas, es decir negocios unipersonales o familiares que realizan sus actividades de manera empírica, sin contar con estructuras definidas, funciones o procesos documentados que indiquen qué y cómo se debe hacer, para perseguir el logro de los objetivos o metas propuestas (Pungitore, 2006).

La estructura organizacional, es el marco en el cual una entidad se desenvuelve, si esta se ha definido erróneamente, será la misma organización quien reciba las consecuencia de sus errores.

Situación conflicto

La presente investigación se desarrolla en el contexto administrativo de una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de listones

de balsas, orientando su problemática a la estructura organizacional y funcional no establecida desde el inicio de sus actividades comerciales, esto dado al crecimiento acelerado que ha tenido el negocio y a causa de que los administradores han centrado sus esfuerzos en aumentar las ventas mas no en la administración empresarial.

Entre los principales problemas que se han presentado en la empresa, se encuentra que no existe una adecuada departamentalización, de tal manera que las funciones que se llevan a cabo en la empresa no cuentan con la debida supervisión para que sean realizadas de manera eficiente. Al no contar con un adecuado departamento que se encargue de funciones específicas se cometen errores; el error de seleccionar a personas que no cumplen con los requerimientos básicos para ocupar el puesto, ocasionando que la calidad de los productos se vea amenazada.

Por otro lado, la falta de una formalización de los puestos de trabajo provoca que exista una dualidad de funciones, llegando al punto de que una persona realice diversas tareas y que no pueda centrar su atención en una función específica. La gran rotación que existe en los puestos de trabajo provoca que los empleados abandonen sus puestos para atender otros lo que a su vez trae problemas en la empresa.

Se ha observado que la persona encargada de supervisar la calidad en la fabricación de las balsas tiene que abandonar su puesto para efectuar funciones de recaudación de los valores en caja. Al momento de realizar el cambio el nivel de supervisión disminuye, por lo que los operarios de la fabricación de listones de balsa reducen su nivel de compromiso al elaborar el producto y, por ende, el nivel de calidad.

En vista de que los problemas administrativos han dado lugar a que la calidad de los productos disminuyan y, por ende, a una reducción de los ingresos, se ha vuelto esencial realizar un diseño de una estructura organización que vaya acorde a las necesidades y la naturaleza de la empresa, para lo cual se realizara una evaluación de las necesidades,

estableciendo el orden de acuerdo a las responsabilidades y cargo para una adecuada toma de decisiones.

Delimitación del problema

Aspecto: Estructura organizacional y distribución de funciones.

Área: Administrativa

Periodo: 2018

Formulación del problema

¿Cómo influye la asignación y distribución de funciones en la empresa Agrobal, en la calidad del producto y pérdidas obtenidas?

Evaluación del problema

Delimitado. – el diseño de una estructura organizacional que contribuya a la distribución eficiente de las funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobal es de vital importancia para la salud financiera de la misma, puesto que contribuye a la mejora de los procesos de la empresa y a la protección de los recursos de la misma.

Original. - Esta investigación tendrá un enfoque positivo en el ámbito empresarial en el que se desarrolla la empresa, ya que se está buscando obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad y cómo una estructura organizacional puede contribuir a cumplimiento de tales objetivos.

Factible. – El proyecto investigado será viable porque permitirá proporcionar herramientas para que la empresa puede llevar a cabo el control de las operaciones dentro de sus instalaciones, de tal manera que sean de fácil implementación para los directivos y empleados.

Variables. – para dar una continuación eficiente al desarrollo del proyecto se procede a identificar las variables que tiene la investigación la cuales servirán para realizar el correspondiente análisis de la información y metodología de la investigación.

Claro.- El problema de investigación bosquejado está descrito de forma

exacta y precisa, de fácil comprensión e identificación de las variables independientes y dependiente de la investigación. De tal manera que no da lugar a ambigüedades y a interpretaciones erróneas.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional y funcional para el mejoramiento del producto de la empresa Agrobal productora y comercializadora de listones de balsa.

Objetivos específicos

- Fundamentar aspectos teóricos sobre estructura organizacional y funcional.
- Realizar un diagnóstico sobre el cumplimiento de funciones, y estructuración de las mismas midiendo su incidencia en la calidad del producto y pérdidas obtenidas.
- Diseñar un plan de mejora para la estructura organizacional de la empresa, que contribuya a una óptima administración de los recursos de la entidad.

Justificación e importancia

La presente investigación se realiza con el objetivo de mejorar el control administrativo interno de una empresa productora y comercializadora de balsas, dado a que la ejecución de las actividades se realizan de manera empírica por el personal sin existir documentación que indique las funciones de cada cargo, y los responsables para cada uno de ellos, además, con la implementación de una clara estructura organizacional y funcional se podrá mejorar el posicionamiento del mercado, incrementando la productividad laborar al disminuir los tiempos muertos.

Este estudio ayudará a mejorar la estructura de los pequeños negocios, dado a que muchos de los dueños de estas organizaciones no cuentan con los conocimientos necesarios para un diseño eficiente de la misma, por lo cual al comienzo de sus operaciones cuentan con una estructura que

copian a las demás empresas, sin considerar que las necesidades y objetivos de cada organización es diferente, ocasionando baja rentabilidad, tiempos improductivos, dualidad de trabajo.

Al diseñar la estructura organizacional y funcional de la empresa, los beneficiarios son los participantes de la misma organización, siendo benefactores directos el gerente o propietario, dado a que se realiza una evaluación de la necesidad para de acuerdo a los resultados plantear la mejor alternativa de solución, estableciendo cargos y funciones según las necesidades de la naturaleza de la empresa, los funcionarios también son beneficiarios, puesto que la estructura orgánica y funciones ayudan a mantener un mejor rendimiento de sus actividades.

El alcance de esta investigación es organizacional aplicado al área administrativa, por ser los responsables del establecimiento de cargos, funciones y asignación de responsabilidades, debiendo controlar continuamente su eficiente para el logro de los resultados deseados. Una estructura organizacional y funcional eficiente, muestra los distintos niveles jerárquicos, asignando responsabilidades para cada función, esto ayudara en la disminución de las confusiones al momento del desempeño de las actividades, teniendo una mejor comunicación con la organización para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo deseado.

Los resultados presentados serán útiles para futuras investigaciones, dado a que se presentan los inconvenientes que una nueva empresa enfrenta, señalando que es un negocio familiar, como debe evaluarse una empresa y cuáles son los aspectos claves para que su desempeño sea eficiente en el mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos

A nivel mundial la administración es un elemento clave en la dirección de las empresas. Toda organización sin importar su tamaño o tiempo de existencia tiene en común a un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de la misma. Se puede decir entonces que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos y la capacidad que este tenga de acompañar, conducir y mostrar la ruta a seguir (Galarza & García, 2017).

En Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, derivados del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas; en fin, demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el rol de sus directivos está jugando un papel preponderante en la adaptación de estas a los nuevos escenarios laborales (Galarza & García, 2017).

Ante tales cambios, se hace evidente la importancia de una correcta distribución de las tareas y funciones dentro de una empresa, de tal manera que estas puedan ser realizadas por los empleados que poseen las debidas cualidades para el cumplimiento de tales funciones contribuyendo a una realización eficiente de las operaciones de la entidad y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Antecedentes referenciales

Según Borbor (2013), en su trabajo de investigación titulado “Análisis de los Procesos Administrativos y Contables en la empresa IMPORDAU

S.A de la Ciudad de Guayaquil” se identificó la problemática de que la empresa sacrifica la formalidad administrativa con el fin de cumplir con los pedidos de los clientes que solicitan un abastecimiento rápido de sus productos. Esto en muchas ocasiones aumenta el costo por transporte o importación de los productos.

Por lo que se planteó como objetivo general analizar los procedimientos administrativos contables y su incidencia en los gastos financieros, mediante la recopilación de datos, aplicando procedimientos y técnicas científicas, que permitan obtener información que sirva de base en la toma de decisiones. Para la recopilación de datos se utilizaron investigaciones descriptiva, bibliográfica y explicativa con el fin de que se elimine la información aberrante que pueda obstaculizar la recopilación de información.

Se llegó a la conclusión que la empresa no delimita las funciones de cada trabajador y la información no está al día por falta de seguimiento y descentralización de las tareas, por ello es vital en una empresa crear un esquema organizacional que tenga parametrizado cada una de las funciones que debe desarrollarse en las diversas áreas de la compañía, es necesario promover una buena gestión y control de las tareas a fin de que no se pierda la información del día a día, que es la base para la toma de decisiones acertadas.

Por otro lado, Barrientos (2016) en su estudio titulado “Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.” Identificó la problemática de la carencia de una cultura y estructura organizacional que contribuya a una eficiente realización de las operaciones comerciales y administrativas de la empresa, por lo que esta falta estaba impactando directamente en la realización de las funciones de los trabajadores aumentando el tiempo de respuesta ante los requerimientos de los clientes y disminuyendo la calidad entregada.

Por lo que el objetivo eje de la investigación fue la aplicación de técnicas de administración que contribuya a la creación de una estructura organizacional que contribuya al cumplimiento del plan estratégico de la organización desde los diferentes departamentos y acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la empresa. En consecuencia se esperaba nuevas definiciones estratégicas y su impacto en la organización.

Dentro de las principales conclusiones se comprobó que la compañía requiere realizar modificaciones en su estructura conforme se alteran los componentes de los diversos sistemas que componen la organización: sistema técnico, de dirección, sistema humano y debe evaluar rediseños organizacionales cuando se producen cambios relevantes en el entorno en el que en está la empresa, un mercado como este es dinámico y cambiante, dado que evalúa permanentemente la eficiencia energética en las soluciones hidráulicas que considera.

Finalmente, se obtuvo que la creación de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, permitió que cada departamento de la entidad cumpla con su rol de manera óptima y que se adapte a los cambios que se están dando en el mercado en el que desarrolla las actividades la empresa.

Al mismo tiempo, en el trabajo de investigación de Hernández (2017) titulado “Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de la empresa Industrial” se realizó un análisis de la estructura organizacional del área comercial de una empresa industrial esto a causa de que los resultados financieros de la empresa no han cumplido las metas establecidas. Esta baja, se da porque la empresa dependía en gran parte de las ventas que realizaba a las grandes empresas mineras. Éstas por su parte, comienzan una baja producción y congelamiento de proyectos de construcción, ámbito en donde provee soluciones la empresa estudiada que no contaba con una estrategia organizacional para reaccionar ante tales cambios.

El objetivo planteado fue la realización de un diseño de estructura organizacional para cubrir los problemas que se estaban presentando en la

empresa a falta de una estructura organizacional consolidada y que contribuya a la realización eficiente de las actividades de la empresa y el aumento de su salud financiera.

Entre las principales conclusiones que se pueden mencionar es que uno de los principales problemas que enfrentaba la empresa era que no existía una correcta departamentalización de las diferentes actividades y su respectiva designación de los puestos de trabajo no era respetada ni cumplida por los trabajadores de la entidad, esto incidía directamente en la salud de la empresa, y en la calidad de los productos que la entidad ofrecía.

Gestión administrativa

La gestión administrativa se ha convertido en una función importante para cada organización exitosa y desempeña un papel esencial para garantizar que las empresas funcionen sin problemas. La gestión administrativa es el proceso de gestión de la información a través de las personas. Esto generalmente implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a aquellos dentro de una organización (Mallar, 2010).

Adicionalmente, Robbins & Coulter (2014) señalan a la gestión administrativa como el proceso de crear sistemas de información y supervisar su flujo desde y hacia otros dentro de una organización. La mayoría de las funciones de trabajo dentro de una empresa implican realizar algún tipo de gestión administrativa para almacenar y transmitir información a aquellos dentro de la empresa que necesitan usarla para contribuir al negocio.

Una gran cantidad de roles dentro de los negocios requiere algún elemento de administración administrativa. Cualquier persona involucrada en los aspectos de planificación, coordinación, dirección o control de un negocio puede considerarse un Gerente Administrativo. Los gerentes administrativos supervisan las operaciones de soporte de una organización. Aseguran que exista un flujo de información efectivo y que los recursos se empleen de manera eficiente en todo el negocio (Torres, 2014).

Los gerentes administrativos fuertes están organizados y orientados a los detalles con buenas habilidades analíticas para ejecutar las operaciones diarias. Valoran el punto de vista de aquellos que se espera que operen a menudo sistemas complejos. Con la velocidad del cambio en los negocios, es importante que los gerentes administrativos se mantengan actualizados sobre los desarrollos en el entorno comercial y de negocios (Robbins & Coulter, 2014).

Por otro lado, generalmente trabajan con una gran variedad de personas y pueden ser equipos líderes en donde la gestión efectiva de personas entra en juego. Un profesional en esta posición puede brindar apoyo a toda una compañía, o en organizaciones con múltiples gerentes administrativos, cada uno puede ser responsable de una división o departamento en particular de la organización. El apoyo diario puede implicar trabajar con empleados de nivel inicial para la alta gerencia, así como también servir de enlace directo con clientes y proveedores (Pungitore, 2006).

Un gerente administrativo también puede agregar valor a una organización desafiando la efectividad de los procedimientos establecidos. Es una posición importante para identificar prácticas desactualizadas y desarrollar procesos de mejora continua para la organización. Dependiendo de la organización, los gerentes administrativos pueden estar involucrados en una variedad de responsabilidades tales como:

- Planificación empresarial
- Gestión de proyectos
- Financiar
- Desarrollando presupuestos
- Realizando investigación de reducción de costos
- Manejo de cuentas por cobrar / por pagar
- Recursos humanos
- Reclutamiento y capacitación de empleados
- Procesamiento de nómina
- Informes sobre el rendimiento de los empleados

- Oficina y administración de instalaciones
- Usando sistemas de bases de datos

Estructura Organizacional

Para Robbins & Coulter (2014) Una estructura organizacional es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para alcanzar los objetivos de una organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades. La estructura organizacional también determina cómo fluye la información de un nivel a otro dentro de la empresa. Por ejemplo, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que en una estructura descentralizada, las decisiones se toman en varios niveles.

Es por eso que la estructura organizacional define una jerarquía específica dentro de una organización, y las empresas de todas las formas y tamaños la usan en gran medida. Una estructura organizacional exitosa define el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general. Esta estructuración proporciona a la empresa una representación visual de cómo se configura y cómo puede avanzar para lograr sus objetivos. Las estructuras organizativas normalmente se ilustran en algún tipo de gráfico o diagrama (Gilli, 2017).

Por lo que no tener una estructura formal puede resultar difícil para ciertas organizaciones. Por ejemplo, los empleados pueden tener dificultades para saber a quién deben informar. Eso puede llevar a la incertidumbre sobre quién es responsable de qué en la organización. Tener una estructura en su lugar puede ayudar a mejorar la eficiencia y proporcionar claridad para todos en todos los niveles. Eso también significa que todos y cada uno de los departamentos pueden ser más productivos, ya que es probable que estén más centrados en la energía y el tiempo.

Tipos de estructura organizacional

Las organizaciones se configuran de maneras específicas para lograr diferentes objetivos, y la estructura de una organización puede ayudar u

obstaculizar su progreso hacia el logro de estos objetivos. Las organizaciones, grandes y pequeñas, pueden lograr mayores ventas y otras ganancias al unir sus necesidades con la estructura que utilizan para operar. Hay tres tipos principales de estructura organizativa: estructura funcional, estructura divisional y una combinación de los dos, llamada estructura matricial (Robbins & Coulter, 2014).

Estructura funcional

La estructura funcional se configura para que cada parte de la organización se agrupe de acuerdo con su propósito. En este tipo de organización, por ejemplo, puede haber un departamento de marketing, un departamento de ventas y un departamento de producción. La estructura funcional funciona muy bien para las pequeñas empresas en las que cada departamento puede confiar en el talento y el conocimiento de sus trabajadores y mantenerse a sí mismo (Gilli, 2017).

En una estructura de organización funcional, la organización se agrupa en varios departamentos donde las personas con habilidades similares se mantienen juntas en forma de grupos; p.ej. departamento de ventas, departamento de marketing, departamento de finanzas, etc. Esto ayuda a las organizaciones a mejorar las eficiencias de cada grupo funcional (Pungitore, 2006).

Sin embargo, uno de los inconvenientes de una estructura funcional es que la coordinación y comunicación entre departamentos puede verse restringida por los límites organizacionales de tener los distintos departamentos trabajando por separado. Este es el tipo de estructura de organización más comúnmente utilizado.

Estructura divisional

La estructura divisional generalmente se usa en compañías más grandes que operan en un área geográfica amplia o que tienen organizaciones más pequeñas separadas dentro del grupo paraguas para cubrir diferentes tipos de productos o áreas de mercado. El beneficio de esta estructura es que

las necesidades se pueden satisfacer más rápidamente y más específicamente, ya que cada división puede operar de manera más o menos independiente para las otras divisiones de la empresa (Mondy, 2005).

En una estructura divisional, una organización se divide en varias divisiones donde las personas con diversas habilidades se mantienen juntas en forma de grupos por un producto, servicio o ubicación geográfica similar. Cada división tiene sus propios recursos necesarios para funcionar correctamente y es capaz de realizar la tarea por sí mismo.

Sin embargo, un acuerdo divisional también puede ser engorroso, ya que la comunicación se ve inhibida porque los empleados en diferentes divisiones no trabajan juntos. La estructura divisional es costosa debido a su tamaño y alcance. Las pequeñas empresas pueden usar una estructura divisional en una escala menor, por ejemplo, tener diferentes oficinas en diferentes partes de la ciudad o asignar diferentes equipos de ventas para manejar diferentes áreas geográficas (Robbins & Coulter, 2014).

Estructura de matriz

El tercer tipo principal de estructura organizativa, llamada estructura matricial, es un híbrido de estructura divisional y funcional. Típicamente utilizado en grandes compañías multinacionales, la estructura matricial permite que existan los beneficios de las estructuras funcionales y divisionales en una organización. Esto puede crear luchas de poder porque la mayoría de las áreas de la compañía tendrán una administración doble: un gerente funcional y un gerente de producto o división que trabajen en el mismo nivel y cubran parte del mismo territorio gerencial (Robbins & Coulter, 2014).

Calidad y estructura organizacional

Los principios de garantía de calidad requieren una estructura organizacional que vincule la responsabilidad de la calidad directamente con el nivel ejecutivo de la empresa. Las grandes organizaciones cumplen

este requisito mediante el nombramiento de un gerente de control de calidad que informa al CEO. La estructura organizativa también debe proporcionar al gerente de control de calidad las vías de organización directas en cada departamento (Naranjo & Calderon, 2015).

Las pequeñas empresas pueden cumplir estos requisitos asignando las responsabilidades de control de calidad a alguien en la administración, lo que le da autoridad para administrar asuntos de control de calidad en toda la empresa y crear un camino de informe de control de calidad para el nivel ejecutivo. Los empleados continúan informando a su gerente de departamento sobre cuestiones disciplinarias y ajenas a la garantía de calidad, pero deben informar a la persona responsable de la garantía de calidad sobre cuestiones de calidad (Torres, 2014).

Diseño

Los principios de garantía de calidad requieren la verificación de todo el trabajo de diseño. En las pequeñas empresas, los diseñadores pueden verificar su propio trabajo, pero tienen que hacerlo como un proceso separado. A nivel organizacional, esto significa que el departamento de diseño no necesita una función de calidad especial (Martín Linares, Segredo, & Perdomo Victoria, 2013).

Todos los diseñadores son responsables de la calidad de su propio trabajo, bajo la supervisión del gerente responsable de la calidad. Firman dibujos y documentación de diseño como diseñador y luego verifican su trabajo, y lo inicializan cuando se verifica. También mantienen un registro de las revisiones. El gerente a cargo de la calidad puede usar su acceso organizacional para realizar verificaciones puntuales (Torres, 2014).

Ventas y marketing

La calidad en ventas y marketing significa que el material de ventas y marketing coincide con las características documentadas de los productos y servicios de la empresa. Normalmente, el personal de ventas y los

gerentes de marketing son responsables de la calidad de los materiales que crean (Van & Wachowicz, 2002).

El gerente a cargo de la calidad puede usar su acceso organizacional para revisar periódicamente el material de ventas y marketing. Si encuentra discrepancias, puede intentar resolverlas directamente con la persona responsable a través de su supervisión directa en la organización. Si no está satisfecho con los resultados, puede usar su acceso organizacional al nivel ejecutivo para informar el problema y sugerir soluciones (Gilli, 2017).

Producción

La producción es un departamento clave de la compañía para la calidad y normalmente requiere su propia función de calidad. La calidad en un producto significa que el producto se corresponde con las necesidades y expectativas del cliente. Los dos aspectos de la calidad de producción son la especificación del producto y su producción de acuerdo con la especificación. La responsabilidad de verificar que la especificación coincida con las necesidades y expectativas del cliente generalmente recae en el gerente responsable de la calidad. Él se asegura de que la producción tenga la documentación adecuada (Robbins & Coulter, 2014).

Dentro de la organización del departamento de producción, la responsabilidad de la calidad recae en las pruebas. El departamento de producción le asigna la responsabilidad de la calidad a un miembro del grupo de prueba que luego informa al gerente a cargo de la calidad sobre los problemas de calidad. El gerente puede usar su acceso directo de la organización a la producción para identificar y resolver problemas o informarlos al nivel ejecutivo de la compañía (Pungitore, 2006).

Recursos humanos

En recursos humanos, la calidad significa que las descripciones de los puestos de trabajo son claras, la educación y la capacitación requeridas se especifican para cada puesto y los archivos de personal incluyen pruebas

de la educación y capacitación requeridas para cada empleado. La responsabilidad de la calidad recae en el gerente del departamento.

El gerente responsable de la calidad trabaja con el gerente del departamento a través del enlace organizacional, lo que le da acceso directo al departamento. Juntos, verifican que los archivos de los empleados cumplan con los requisitos de calidad (Robbins & Coulter, 2014).

Fundamentación legal

Todas las actividades productivas que se desarrollan en el Ecuador están normadas por lo que establece la constitución vigente, lo que señala el plan nacional de desarrollo 2017-2021 y demás leyes pertinentes relacionadas con el tema objeto de investigación.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.

4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales Públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

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

Art. 333.- Se reconoce como labor productiva el trabajo no remunerado de auto sustento y cuidado humano que se realiza en los hogares.

El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus

actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares. La protección de la seguridad social se extenderá de manera progresiva a las personas que tengan a su cargo el trabajo familiar no remunerado en el hogar, conforme a las condiciones generales del sistema y la ley.

Pan nacional de desarrollo

Constitución de la República del Ecuador

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Nuestro sistema económico es social y solidario. La economía está al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas público, privado, y popular y solidario; los tres requieren incentivos y regulación del aparato público.

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país.

4.2. Canalizar los recursos económicos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, con articulación entre la banca pública, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.

4.8. Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria.

4.9. Fortalecer el apoyo a los actores de la economía popular y solidaria mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento y a contratación pública, para su inclusión efectiva en la economía.

4.10 Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

5.1. Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural

6.1 Fomentar el trabajo y el empleo digno con énfasis en zonas rurales, potenciando las capacidades productivas, combatiendo la precarización y fortaleciendo el apoyo focalizado del Estado e impulsando el emprendimiento.

6.5 Promover el comercio justo de productos, con énfasis en la economía familiar campesina y en la economía popular y solidaria, reduciendo la intermediación a nivel urbano y rural, e incentivando el cuidado del medioambiente y la recuperación de los suelos.

Código de trabajo

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

Ley orgánica de defensa del consumidor

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Variables de la investigación

Variable independiente

Distribución y asignación de funciones de la empresa

Consiste en delegar a un colaborador o empleado autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución del trabajo. Esta acción es necesaria para un correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa (Robbins & Coulter, 2014).

Variable dependiente

Calidad del producto

Se define a la calidad del producto como un conjunto de características o propiedades atribuidas a un producto o servicio que tiene la particularidad de satisfacer las necesidades del cliente y que se ven manifestadas en el sentir de satisfacción del usuario o cliente (Serrano & Dominguez, 2005).

Perdidas obtenidas

Después de las transacciones comerciales de las empresas y, dentro del ciclo contable, se establece el resultado que han dejado para la empresa

dichas transacciones, estas pueden ser de utilidad o de pérdida. Las pérdidas obtenidas son el resultado de bajos ingresos, por lo que se entiende que los gastos superaron a los ingresos y que la empresa no logró recuperar su inversión o, si lo hizo, no pudo obtener utilidad.

Definiciones conceptuales

Activo.- Recurso económico en general que posee una entidad, que resulta de acciones de inversión, del que la empresa espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro (Mora, 2009).

Cadena de mando.- La definición de una cadena de mando es una jerarquía oficial de autoridad que dicta quién está a cargo de quién y de quién se debe pedir permiso. Un ejemplo de cadena de mando es cuando un empleado informa a un gerente que informa a un gerente superior que informa al vicepresidente que informa al CEO. El CEO toma decisiones finales vinculantes para todos, seguidas por el vicepresidente y así sucesivamente (Robbins & Coulter, 2014).

Calidad.- el estándar de algo medido contra otras cosas de un tipo similar; el grado de excelencia de algo (Palacios, 2015).

Capital. - Un activo financiero o el valor de un activo financiero, como efectivo o bienes. El capital de trabajo se calcula tomando sus activos corrientes restados del pasivo corriente-básicamente el dinero o los activos que una organización puede poner a trabajar (Guajardo & Andrade, 2008).

Control Interno.- se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución, se constituye en un medio para lograr una función administrativa íntegra, eficaz, transparente y apoyando el cumplimiento de los objetivos institucionales (Royo, 2013).

Departamentalización.- La departamentalización implica dividir una organización en diferentes departamentos, que realizan tareas de acuerdo con las especializaciones de los departamentos en la organización. La

departamentalización como medio para estructurar una organización se puede encontrar tanto en organizaciones públicas como privadas (Robbins & Coulter, 2014).

Departamentalización funcional.- En la departamentalización funcional, una organización se organiza en departamentos en función de las actividades respectivas que cada uno desempeña para la organización. Por ejemplo, una empresa de fabricación puede crear un departamento de producción, un departamento de ventas y marketing, un departamento de contabilidad y un departamento de recursos humanos. La departamentalización funcional puede ser ventajosa porque puede aumentar la eficiencia y la experiencia ya que todas las actividades relacionadas se realizan en un solo lugar por un grupo de personas que se especializan en esa actividad (Robbins & Coulter, 2014).

Diseño organizacional.- El diseño organizacional es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas, los reajusta para ajustarse a las realidades y metas empresariales actuales y luego desarrolla planes para implementar los nuevos cambios. El proceso se enfoca en mejorar tanto el aspecto técnico como el personal del negocio (Prieto & Emonet, 2015).

Estructura Organizacional.- se define como la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización (Robbins & Coulter, 2014).

Estado Financiero.- Los estados financieros constituyen informes estructurados de la salud financiera y del desempeño económico de una empresa u organización (Debitoor, 2015).

Formalización.- La formalización en la estructura organizacional es un proceso en el que los gerentes especifican (por escrito) procedimientos, reglas y responsabilidades para los empleados individuales, unidades organizacionales, grupos, equipos y la organización como un todo, lo que

conduce al desarrollo de procesos, relaciones y procedimientos de operación (Robbins & Coulter, 2014).

Función de trabajo.- La función de trabajo es la lista combinada de responsabilidades y competencias que se espera de un empleado. Se necesita tiempo, cuidado y visión para crear una descripción efectiva de las funciones del trabajo (Rico & Sacristán, 2017).

Mapa de procesos.- Un mapa de proceso es una herramienta de planificación y gestión que describe visualmente el flujo de trabajo. Muestra quién y qué está involucrado en un proceso y puede usarse en cualquier empresa u organización y puede revelar áreas en las que se debe mejorar un proceso (Palacios, 2015).

Misión.- Una oración que describe las funciones, los mercados y las ventajas competitivas de una empresa; una breve declaración escrita de sus objetivos y filosofías comerciales. Una declaración de misión define qué es una organización, por qué existe, su razón de ser. Como mínimo, la misión debe definir los clientes principales, identificar los productos y servicios que produce y describir la ubicación geográfica en la que opera (Torres, 2014).

Organigrama.- Un organigrama es un diagrama que describe la estructura interna de una empresa. Es la representación visual más común de cómo se estructura una organización. Describe los roles, las responsabilidades y las relaciones entre las personas dentro de una organización. Se puede usar un organigrama para representar la estructura de una organización como un todo, o desglosado por departamento o unidad (Rico & Sacristán, 2017).

Pasivo. - Deudas de una empresa u obligaciones financieras incurridas durante las operaciones comerciales. Se dividen en pasivos corrientes o deudas pagaderas dentro de un año. Y en pasivos no corrientes que suelen pagarse durante un período de tiempo superior a un año (Gujardo & Andrade, 2008).

Patrimonio.- la suma de las aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de operación de la empresa; es el capital social más las utilidades o menos las pérdidas (Fernández, 2014).

Producto.- Un bien, idea, método, información, objeto o servicio creado como resultado de un proceso y que satisface una necesidad o satisface una necesidad. Tiene una combinación de atributos tangibles e intangibles (beneficios, características, funciones, usos) que un vendedor ofrece a un comprador para la compra (Torres, 2014).

Proceso.- secuencia de procedimientos interdependientes y vinculados que, en cada etapa, consumen uno o más recursos (tiempo de los empleados, energía, máquinas, dinero) para convertir los insumos (datos, materiales, piezas, etc.) en productos. Estos resultados sirven como entradas para la próxima etapa hasta que se alcance un objetivo conocido o resultado final (Serrano & Dominguez, 2005).

Visión.- La visión de la compañía revela, en los más altos niveles, lo que una organización espera ser y lograr a largo plazo. Una declaración de visión proporciona una forma concreta para que las partes interesadas, especialmente los empleados, entiendan el significado y el propósito de su negocio (Robbins & Coulter, 2014).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Historia

Agrobal, nació como una microempresa familiar creada en el 2010, con el firme propósito de constituir una empresa especializada en el manejo de la madera de Balsa (Ochroma Pyramidale), ya que esta es considerada una madera rentable.

La empresa ha logrado mantener relaciones comerciales con varias exportadoras del Ecuador, generando crecimiento continuo y el buen desarrollo actual de la empresa.

Misión

Realizar de manera ordenada los procesos de producción y comercialización de listones balsa tomando en cuenta el manejo eficaz y responsable en interacción con el aspecto social / ambiental y económico, que satisfaga y mejore las condiciones de la comunidad a través de un manejo sostenible de nuestra riqueza natural.

Visión

En plazo de 4 años convertir a la empresa Agrobal en una fuente segura de inversión, generando productos de alta calidad y para el éxito económico continuo.

Actividad Comercial

Compra venta de madera al por menor y mayor

Producto ofrecido

Madera de Balsa (Ochroma Pyramidale)



Figura 1 Principal producto

Principales proveedores

Agroinbal, Balsakore y Fadelma



Figura 2 Proveedor Agroinbal
Fuente: Agroinbal

Plantilla de trabajadores



Figura 3 Plantilla de trabajadores

Diseño organizacional

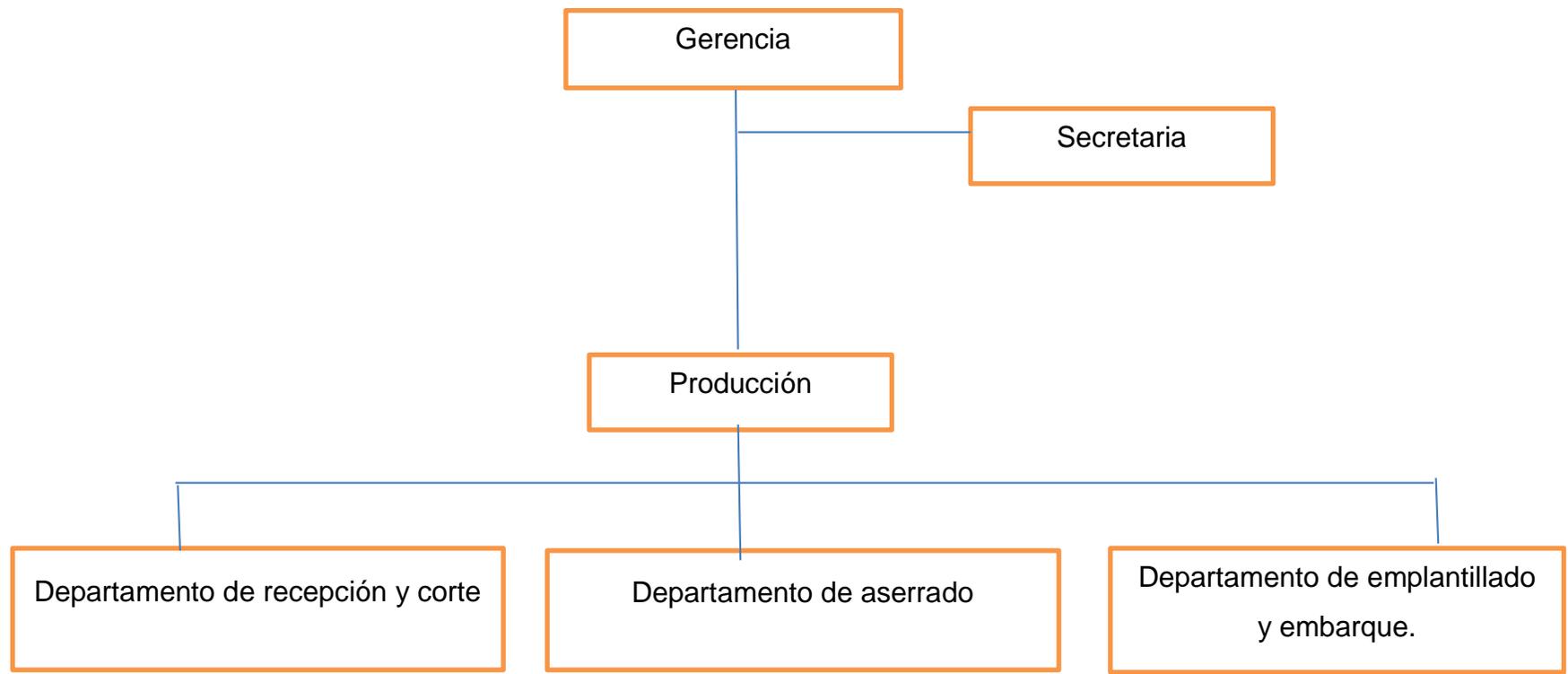


Figura 4 Organigrama de la empresa

Análisis financiero

Cuadro 1 Balance general 2017

AGROBAL	
BALANCE GENERAL	
A DICIEMBRE 31/2017	
EN DOLARES AMERICANOS	
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA	5.200,00
BANCO PICHINCHA	5.489,00
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	35.000,00
PRESTAMO A EMPLEADOS	1.200,00
PRESTAMO A TRABAJADORES	2.000,00
INVENTARIOS	
BALSA COMPRADA EN BOSQUE	7.510,00
BALSA EN PLANTA PARA PROCESAR	14.700,00
BALSA PROCESADA EN PLANTA	11.480,00
LUBRICANTES Y COMBUSTIBLE	600,00
UTILES DE OFICINA	159,00
REPUESTOS DE MAQUINARIAS	2.030,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	85.368,00
ACTIVOS FIJOS	
TERRENO VIVIENDA	15.000,00
VIVIENDA EN CONSTRUCCION	24.510,00
VEHICULOS	28.400,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	31.120,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS}	99.030,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
CREDITO TRIBUTARIO	3.100,23
TOTAL ACTIVOS	187.498,23
PASIVOS	
PROVEEDORES	
PROVEEDORES DE BALSA	25.401,00
PROVEEDORES VARIOS	4.319,91
TOTAL PASIVO	29.720,91
PATRIMONIO	
Capital	5.000,00
PERDIDA DEL EJERCICIO	32.777,32
UTILIDADES ACUMULADAS	120.000,00
TOTAL PATRIMONIO	157.777,32
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	187.498,23

Cuadro 2 Estado de resultados 2017

AGROBAL S.A.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DICIEMBRE 31/2017		
EN DÓLARES AMERICANOS		
VENTAS		
VENTA BFTS		79.520,00
PRECIO PROMEDIO		0,43
INGRSOS POR VENTA DE BFTS		34.193,60
TOTAL INGRESOS		34.193,60
COSTOS		
MANO DE OBRA DIRECTA	9.542,40	
BENEFICIOS SOCIALES A TRABAJADORES	1.717,63	11.260,03
INSUMOS		
TROSAS DE BALSA	17.096,80	
ADMINISTRACION	13.540,00	
MANTENIMIENTO	5.200,00	
COMBUSTIBLES	3.140,00	
REPUESTOS	2.500,00	
LUBRICANTES	1.600,00	
VARIOS	4.320,00	
TRANSPORTE	16.800,00	64.196,80
TOTAL COSTOS		75.456,83
UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA		-41.263,23
PÉRDIDA DEL EJERCICIO		-32.777,32

A continuación se procede a realizar el análisis de los indicadores financieros del año 2017, con el fin de determinar si la empresa ha estado realizando sus funciones adecuadamente y cuál es el estado de su salud financiera.

Indicadores de liquidez

Este indicador mide la capacidad de cubrir las obligaciones de pago en el corto tiempo. Para Agrobal se tuvo el siguiente resultado

Indicador	Valor
Liquidez corriente	2,87
Prueba ácida	1,64

La liquidez corriente para el año 2017 se ubicada en 2,87 es decir que por cada dólar de deuda la empresa contaba con \$2,87 dólares para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Este indicador muestra un escenario favorable, pero contiene el efecto del inventario, el cual es uno de los activos corrientes menos líquidos, es por eso que al extraer el efecto del inventario se obtiene otro indicador conocido como la prueba ácida.

El ratio de prueba ácida indica que al quitar el efecto de los inventarios en los activos corrientes, se tiene una liquidez 1,64 la cual es menor en comparación con la liquidez corriente. Eso quiere decir, que gran parte de los activos corrientes están inflados por los inventarios. Sin embargo, el ratio obtenido es bueno, puesto que por cada dólar de deuda a corto plazo se tiene \$1,64 para cubrir la obligación.

Indicadores de rotación

Estos indicadores miden la eficiencia de la empresa en el uso de los recursos, es decir, el nivel de rotación de sus activos para generar efectivo para la empresa. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Indicador	Valor
Rotación de inventario	0,33
Rotación cuentas por cobrar en días	373,61

La rotación del inventario se ubica por debajo de la unidad. Esto es preocupante, puesto que indica que la empresa para el año 2017 tuvo una baja venta de su inventario afectando su flujo de efectivo. Esto es confirmado por la pérdida obtenida en el ejercicio, que se muestra en el estado de resultados y que será analizada posteriormente con un ratio.

Por otro lado, se tiene que del poco inventario vendido, la mayor parte fue a cuentas por cobrar pero que estas cuentas presentaron una baja rotación. Por lo que en promedio sus cuentas por cobrar rotaban cada 373,61 días

lo cual es un índice de un aumento en la cartera vencida o una deficiencia en la recaudación de las cuentas por cobrar de la empresa.

Rentabilidad

A través de este ratio se pretende medir la utilidad generada por la empresa en sus ventas. Para ello se utilizará el ratio de margen de utilidad, el cual establece una relación entre las ventas y la utilidad neta. Se obtuvo el siguiente resultado.

Indicador	Valor
Margen de utilidad	- 0,96

Se obtuvo que la empresa para el año 2017 estaba generando \$0,96 de pérdida por cada unidad de venta. Esto sigue la tendencia de los indicadores previamente analizados. Primero se encontró que la empresa poseía gran cantidad de inventario, el cual presentaba una muy baja rotación, confirmado por la rotación de las cuentas que en promedio rotaban cada año.

Estos indicadores mostraron que las actividades de la empresa estaban siendo llevadas a cabo de una manera ineficiente lo cual llevó a la empresa a reportar pérdida en el año 2017 que se vio reflejada en el indicador de margen de utilidad, puesto que se obtuvo que la empresa estaba generando \$0,96 de pérdida por cada dólar de ventas.

Diseño y tipo de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, dado a que se las variables estructura organizacional y funcional y su influencia sobre la productividad del área administrativa dentro de su naturaleza, es decir tal y como de desarrollan en la actualidad dentro de su lugar de origen (empresa productora y comercializadora de balsas). Inicialmente para conocer la situación conflicto y los factores relacionados, se realiza una diagnóstico, que permite evaluar el estado organizacional de la empresa, enfocándose

principalmente en su área gerencial, por ser ésta la responsable de tomar las decisiones vitales en la definición de las funciones, procesos, asignar responsabilidades y controles para lograr el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos.

Dado a estos argumentos, es una investigación de campo, puesto que además se aplicarían los instrumentos de investigación internamente en la empresa, siendo a su vez bibliográfica, porque se revisan investigación previa para fundamentar el tema de estudio, su importancia y conocer la mejor alternativa de diseñar la estructura organizacional respetando sus necesidades y naturaleza.

La investigación es de carácter cualitativa, dado a que el principal instrumento de investigación a emplear será la entrevista (gerente general), con la finalidad de obtener información relevante para aplicar la propuesta de solución. Los datos recolectados se procesaran mediante un análisis de la entrevista a realizar.

Por otro lado, esta investigación se perfila como cualitativa debido a que busca entender y ahondar en los fenómenos estudiados, observándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente; pero también, dicho enfoque es referencia para comprender aquellos fenómenos que son poco explorados o no se ha investigado. La metodología cualitativa también facilita un mayor contacto entre el investigador y el sujeto. Según Ugalde & Balbastre (2013) "El investigador cualitativo necesita esa proximidad con la persona si quiere apreciar el fenómeno como un participante más en ese contexto"(p.82).

Finalmente, la investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, puesto a que inicialmente se realiza un diagnóstico para integrarse con la situación expuesta como objeto de estudio, identificar causas y efectos relacionados al fenómeno investigado, permitiendo con estos resultados narrar la situación enlazando la realidad con los posibles aspectos causantes.

Métodos e instrumentos

Métodos

Inductivo – deductivo: es aquel método que va de la particular a lo general y viceversa, permite conocer un fecho desde su origen con los aspectos que intervienen en el mismo, para luego poder crear una perspectiva más amplia de lo sucedido, mismo que será de base para la investigación debiendo comprobarse o rechazarse la posible hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se empleó este método en la indagación de las causas y los efectos del fenómeno estudiado, pudiendo reflejarse en el planteamiento del problema.

Población y muestra

Población.

La población representa la descripción de las personas a las que se les aplicará los instrumentos de recolección de datos, para el caso de la investigación presente, se considera a la población a los empleados de la empresa Agrobal, que se muestra a continuación.

Cuadro 3
Población

Puesto	Cantidad
Gerente	1
Contador	1
Producción	8
Obreros	3
Chofer	2
Total	15

Muestra.

Está referida a la sección del universo poblacional al que se le aplicará la entrevista, para este caso, este subgrupo lo representa el Gerente general por ser la única figura dentro de la empresa que ostenta la toma de decisiones que aportan al diseño de la investigación planteada.

Para seleccionar la muestra se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para determinar al gerente general y realizar la entrevista con el objetivo de obtener información suficiente respecto a los problemas administrativos de la empresa Agrobal.

Cuadro 4
Muestra de la investigación

Concepto	Cantidad
Gerente General	1
Total	1

Instrumentos de investigación

Entrevista: consiste en aplicar una serie de preguntas abiertas dirigidas a evaluar la ausencia de la estructura organizacional, enfocándose en la situación de la empresa a nivel de rentabilidad o participación en el mercado, se dirige el gerente general. De acuerdo con Sampieri et al (2010), la entrevista implica la formulación de preguntas a las personas que pueden dar cuenta de los aportes investigativos, ofreciendo respuestas que favorecen la recolección de datos de interés para el proceso investigativo, bajo un ambiente de dialogo.

De acuerdo con lo planteado, se perfiló una recolección de datos basado en la entrevista, para lo cual se define que el cuestionario a emplear será de tipo estructurado en el que la persona entrevistada responde a unas preguntas preestablecidas y las respuestas se registran en un formulario: “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué

cuestiones se preguntarán y en qué orden).” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, pág. 418)

El diálogo buscó conocer los aportes del Gerente General de la empresa en temas relacionados a la estructura organizacional y la distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobal

Análisis documental

El análisis de documentos se transforma en una investigación con el objetivo de captar, evaluar, seleccionar y sintetizar el contenido de los documentos desde el punto de vista de un determinado problema. Describe el acto de revisar la documentación existente de procesos o sistemas que tratan el problema planteado, para la presente investigación se analizará la bibliografía existente referente a la estructura organizacional de la empresa Agrobal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de le entrevista

En la presente sección se realizar el análisis de la entrevista realizada al gerente general de la empresa el formato utilizado puede ser consultado en el Anexo 1.

1. El diseño organizacional de una empresa representa uno de los elementos vertebradores de la misma, y cuyos productos permiten dar cuenta del desarrollo económico de la empresa. ¿Cómo valora el actual diseño organizacional de la empresa Agrobal frente a los retos y desafíos que enfrenta la empresa en estos tiempos?

R. Actualmente la empresa no cuenta con un diseño organizacional como directiva nos hemos enfocado principalmente en la generación de ingresos pero se ha descuidado el diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Análisis

Al indagar al gerente general sobre la valoración de la estructura organizacional de la empresa que preside se obtuvo que la empresa no cuenta con un diseño organizacional definido, puesto que la directiva se ha enfocado principalmente en la generación de ingresos más que en el diseño de la estructura organizacional.

2. ¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos que enfrenta Agrobal al no contar con un diseño organizacional que mejore la producción y comercialización de sus productos?

R. El principal desafío son los problemas operativos que surgen a causa de la falta de organización dentro de la empresa. Se está teniendo una disminución en la calidad de los productos y un aumento en la insatisfacción de los clientes respecto a los mismos.

Análisis

El entrevistado confirma que existe una relación entre la calidad de los productos de la empresa y la falta de un diseño organizacional. Esto impacta directamente en la calidad de los productos, puesto que los encargados de la fabricación de los mismos no pueden centrarse en fabricarlos con una alta calidad.

3. ¿De qué manera cree usted que influye la actual distribución de funciones de la empresa Agrobal en la producción y comercialización de sus productos?

R. Tenemos a una persona realizando distintas funciones, esto provoca que sus funciones no sean realizadas de manera efectiva, produciendo errores y mal estar en los clientes y una baja calidad de los productos. Ocurre lo mismo en la comercialización de los productos, puesto que no se logra que estos lleguen a los clientes en buen estado o a tiempo.

Análisis

R. La respuesta del Gerente General muestra no existe funciones específicas para cada empleado, por lo que un empleado se encuentra realizando diversas funciones y descuidando las asignadas. En otras palabras, no existe una formalización de los puestos de trabajo.

4. ¿Qué planes se han implementado para mejorar el diseño organizacional de la empresa en el logro de los objetivos y metas planteados?

R. Actualmente no se sigue un plan de mejoras para optimizar el diseño organizacional de la empresa Agrobal.

Análisis

El entrevistado menciona que no se tiene un plan de mejoras para el diseño organizacional de la empresa, por lo que este proyecto contribuirá al diseño de una estructura organizacional y a la mejora de las funciones que se realizan en la empresa.

5. ¿De qué manera cree usted que se beneficiaría su empresa de aplicar un plan de mejora para la estructura organizacional de la empresa, que contribuya a una óptima administración de los recursos de la entidad?

R. Creo que el diseñar un modelo de estructura organizacional para la empresa contribuiría a la mejora de las funciones de cada empleado, en el proceso de fabricación de los productos y en la satisfacción del cliente con el producto requerido.

Propuesta de estructura organizacional

Justificación

En cumplimiento del objetivo general del proyecto se procede a realizar un plan de mejoras para el diseño de la estructura organizacional de la empresa Agrobal. En la presente sección se definen los componentes básicos de la estructura que con la implementación se pretende la mejora del desempeño de la empresa y de sus principales funciones.

Adicionalmente, se busca definir y formalizar cada cargo de la empresa y vincular las funciones y responsabilidades que corresponden a cada cargo definido. Por otro lado, se pretende que con el desarrollo de la presente propuesta se logre un encaje preciso de las funciones de cada empleado en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Finalmente, se tendrá un mayor y mejor control de los diferentes procesos identificados, se conseguirá mejores resultados a causa de la comunicación e interrelación entre los procesos, mejoramiento continuo a nivel general de la organización, participación de todo el personal en el logro de los objetivos organizacionales y sostenibilidad y rápida respuesta a las exigencias del mercado.

Desarrollo

Misión

Brindar a los clientes un producto de calidad, consiguiendo su satisfacción y logrando cubrir la demanda del mercado, a través de una eficiente y efectiva gestión operativa y administrativa de la empresa.

Visión

Ser una empresa pionera y referente en calidad y organización en la producción de listones de balas a nivel local, con miras a nivel internacional.

Valores

Respeto

- A los empleados, directivos y sobre todo a los clientes.
- Entre colaboradores de la empresa.

Justicia

- Administrativa y empresarial en la toma de decisiones que afecten a los miembros de la empresa en sus diferentes niveles.
- Al aplicar las leyes y reglamentos que regulan la actividad empresarial.

Profesionalismo

- Contar con talento humano capacitado y comprometido en el desarrollo empresarial y cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Otorgar a los clientes una atención de alta calidad para el conseguimiento de su satisfacción y fidelización.

Comunicación

- Lograr la transmisión de información efectiva en los distintos departamentos de la empresa, de manera horizontal y vertical.
- Socialización con los proveedores y clientes sobre necesidades y beneficios deseados.

Honestidad

- Fidelidad con el empleo y uso de los recursos de la empresa.
- Fomentar la conducta honesta dentro de los empleados de la empresa.

Metas institucionales

- Aumentar los ingresos en un 15% anual.
- Implementar programas de marketing para el posicionamiento del producto y la fidelización del cliente.
- Mejorar el sistema de contratación del personal para contar con un recurso humano capacitado y comprometido con la empresa.
- Lograr el liderazgo en la producción de balsas y su distribución en un plazo de 5 años.

Organigrama

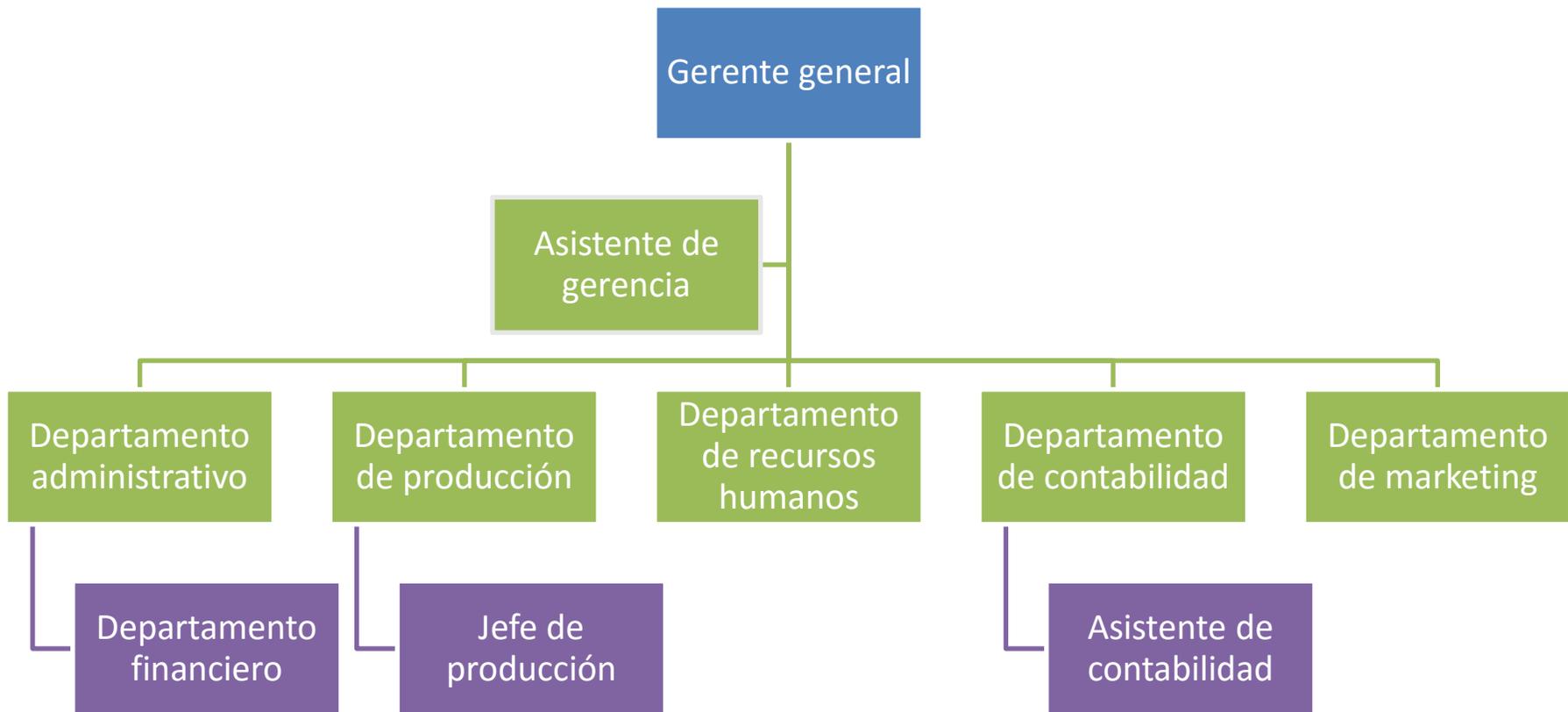


Figura 5. Organigrama propuesto

Descripción de funciones

Gerente general

- Representar a la empresa antes otras entidades societarios o gubernamentales.
- Actor principal en la toma de decisiones.
- Principal en la segregación de funciones, tareas y en el cumplimiento de ellas.
- Velar por la ejecución de las políticas internas de la empresa.
- Atender a los requerimientos de las entidades reguladoras.

Asistente de gerencia

- Servir de soporte principal en las actividades realizadas por el gerente.
- Recepción de documentos.
- Ayudar en la recepción de información de análisis de la empresa y su organización para la presentación al gerente.
- Contribuir a la gestión de los clientes.
- Servir de apoyo en la comunicación de la gerencia y otras áreas de la empresa.

Departamento administrativo

- Realizar una planificación de las actividades de la empresa tanto organizacional como financiera.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Colaborar en la comunicación efectiva entre los departamentos de la empresa.
- Control del personal.
- Colaborar en la estructura organizacional de la empresa.

Departamento de producción

- Elaborar el producto con los estándares de calidad internos e internacionales.

- Supervisar que los empleados del área operativa cumplan con sus funciones y la realicen de manera óptima.
- Diseñar el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Trabajar en conjunto para lograr la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Departamento de recursos humanos

- Seleccionar al personal de la compañía.
- Evaluación de las actividades de los empleados.
- Resolver los conflictos internos del personal.
- Realizar un control del cumplimiento de horarios, horas de trabajo y funciones asignadas.
- Ubicar al personal de acuerdo a sus capacidades, habilidades y conocimientos técnicos.

Departamento de contabilidad

- Llevar un registro de las ventas y compras de la empresa.
- Controlar los pagos a proveedores y empleados.
- Planificación de las cuentas.
- Realización de los estados financieros.
- Elaboración de informes para gerencia.
- Conciliar las cuentas bancarias.
- Contabilizar el costo de los productos vendidos.

Departamento de marketing

- Promocionar los productos de la empresa.
- Definir en nombre de la marca representativa, el logo y las estrategias de marketing a utilizar.
- Emplear la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación.
- Seleccionar a cliente claves o potenciales para dirigir el marketing.

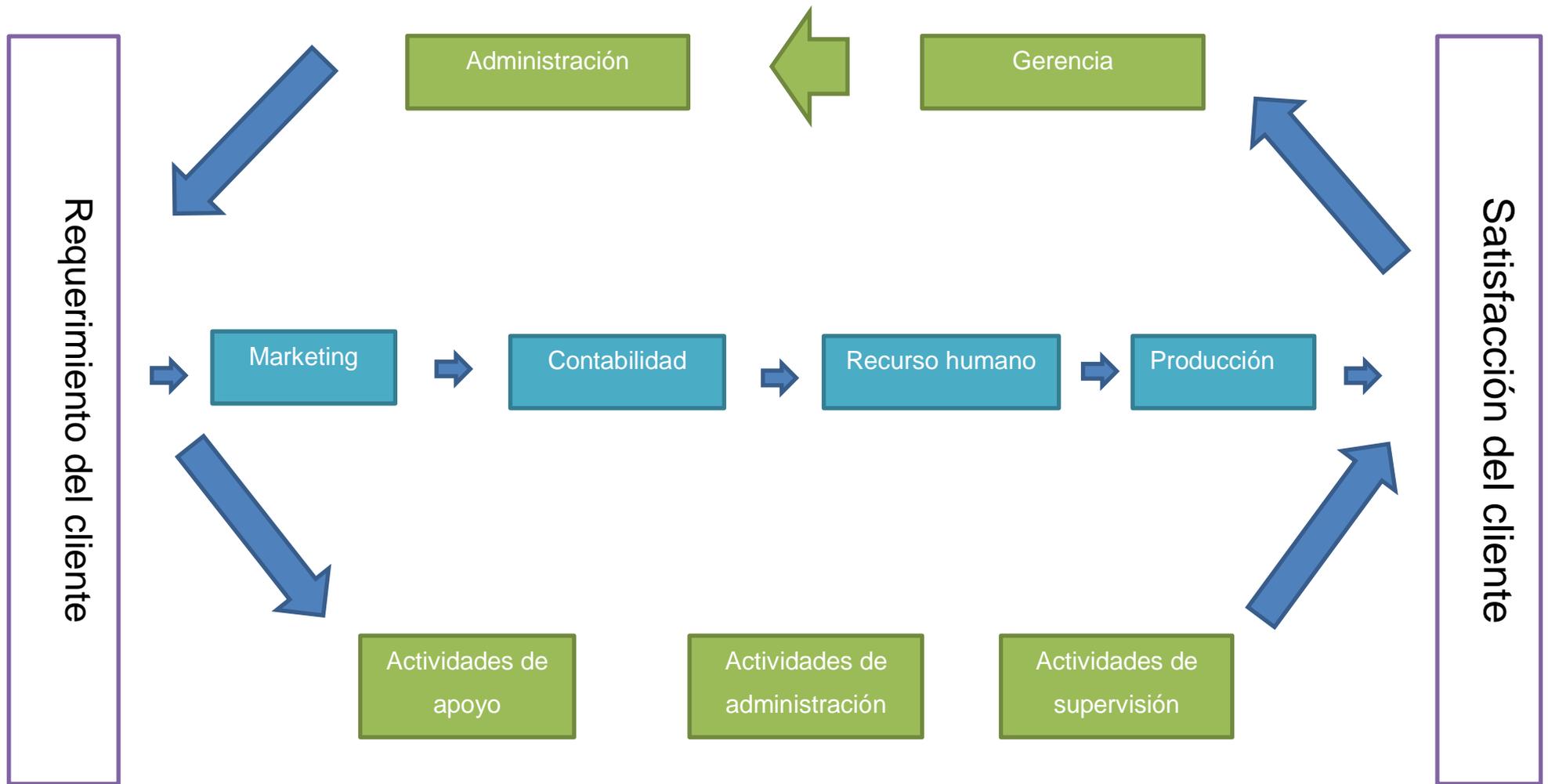


Figura 6 Mapa de procesos Agrobial

Conclusiones

La falta de un diseño organizacional dentro de la empresa Agrobal estaba ocasionando el aumento de los errores en el área operativa y de producción. Por lo que fue necesario la creación de un diseño organizacional básico para el cumplimiento de las funciones que estaban presentando problemas.

La estructura propuesta para la entidad contribuirá a la designación formal de los puestos de trabajo y para que cada colaborador entienda sus funciones y responsabilidades que debe de cumplir en su puesto de trabajo. Además, el cumplimiento de sus funciones contribuye a la realización de las metas organizacionales.

El diseño organizacional propuesto fue realizado considerando las necesidades identificadas en el levantamiento de la información realizada a través de la entrevista al gerente general de la empresa. Por lo que se concluye que se ajusta a las necesidades y requerimientos de la entidad.

Recomendaciones

Se sugiere realizar una concientización del diseño propuesto a los empleados de la empresa, para que estos tengan una idea clara de las funciones que deben realizar y lo que la empresa espera de ellos. Dentro de lo principal es que los colaboradores deben de entender se encuentra la misión y visión de la empresa, así como las metas institucionales a alcanzar.

Se recomienda realizar una selección del personal que cumpla con los requerimientos para el puesto de trabajo, es decir, que posean las habilidades técnicas necesarias para la realización de sus funciones. Para esto el departamento de recursos humanos debe elaborar el perfil requerido para cada puesto de trabajo.

Finalmente, se recomienda que el diseño propuesto en el presente documento sea revisado contantemente para que siga adaptándose a las necesidades de la empresa.

Bibliografía

- Barrientos, J. (2016). *Universidad de Chile*. Obtenido de Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta%20de%20dise%C3%B1o%20organizacional%20para%20apoyar%20cambios%20estrat%C3%A9gicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf?sequence=1>
- Borbor, C. (Septiembre de 2013). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de Análisis de los Procesos Administrativos y Contables en la empresa IMPORDAU S.A de la Ciudad de Guayaquil:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/554/3/AN%C3%81LISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20Y%20CONTABLES%20EN%20LA%20EMPRESA%20IMPORDAU%20S.A%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>
- Debitoor. (2015). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-estados-financieros>
- Fernández, J. A. (2014). *Contabilidad Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Galarza, S., & García, J. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo* 5(1), 19-31.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, N. (Marzo de 2017). *Universidad de Chile*. Obtenido de Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de la

empresa Industrial:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Martín Linares, X., Segredo, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Scielo*, 8.

Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Mora, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: Editorial del Economista.

Naranjo, J., & Calderon, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación*. Marizales.

Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.

Prieto, R., & Emonet, P. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).

Pungitore, J. (2006). *Sistemas administrativos y control interno*. Buenos Aires: Librería Editorial Osmar Daniel.

Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid : ESIC Editorial.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración Décimo Segunda Edición*. México: PEARSON.
- Rodriguez, D. (2012). *Análisis de estados financieros*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Royo, M. B. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Serrano, F., & Dominguez, C. (2005). Gestión, Dirección y Estrategia de Producto. En F. Serrano, & C. Dominguez, *Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*. Madrid: ESIC.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2014). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw-Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista Ciencias Económicas*, vol. 2(núm 31), 179-187.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.

Anexo

Anexo 1 Entrevista al gerente general



PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN: Diseño de la estructura organizacional y distribución de funciones para el mejoramiento de la calidad del producto de la empresa Agrobal productora y comercializadora de listones de balsa

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA AGROBAL

1. **El diseño organizacional de una empresa representa uno de los elementos vertebradores de la misma, y cuyos productos permiten dar cuenta del desarrollo económico de la empresa. ¿Cómo valora el actual diseño organizacional de la empresa Agrobal frente a los retos y desafíos que enfrenta la empresa en estos tiempos?**

2. **¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos que enfrenta Agrobal al no contar con un diseño organizacional que mejore la producción y comercialización de sus productos?**

3. **¿De qué manera cree usted que influye la actual distribución de funciones de la empresa Agrobal en la producción y comercialización de sus productos?**

4. ¿Qué planes se han implementado para mejorar el diseño organizacional de la empresa en el logro de los objetivos y metas planteados?

5. ¿De qué manera cree usted que se beneficiaría su empresa de aplicar un plan de mejora para la estructura organizacional de la empresa, que contribuya a una óptima administración de los recursos de la entidad?
