



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Portada

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la
Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria
“AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí.**

**Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración
de Empresas**

AUTORA:

María Rosa Reyes Sánchez

DIRECTORA:

Ing. Talía Elizabeth Riascos Eras, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2024

Certificación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Riascos Eras Talia Elizabeth**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA "AGROBALSAS", DEL CANTÓN MARCABELÍ**", perteneciente al estudiante **MARIA ROSA REYES SANCHEZ**, con cédula de identidad N° **0706105590**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 21 de Febrero de 2024



Firmado electrónicamente por:
TALIA ELIZABETH
RIASCOS ERAS

F) DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000139

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **María Rosa Reyes Sánchez**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular o de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 0706105590

Fecha: 13 de junio de 2024

Correo electrónico: maria.r.reyes@unl.edu.ec

Teléfono: 0989839826

Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación.

Yo, **María Rosa Reyes Sánchez**, declaro ser autor/a del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación denominado: **Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los trece días del mes de junio de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: María Rosa Reyes Sánchez

Cédula de identidad: 0706105590

Dirección: Balsas – El Oro

Correo electrónico: maria.r.reyes@unl.edu.ec

Teléfono: 0989839826

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación: Ing. Talía Elizabeth Riascos Eras, Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente Trabajo está dedicado especialmente a mis padres, quienes han sido mis pilares fundamentales para alcanzar este logro tan importante para mi vida y carrera profesional, me han guiado y apoyado en todo momento, me han inculcado valores basados en la humildad y con arduo trabajo y sacrificio me han dado lo que ellos un día no pudieron tener. De igual forma, está dedicado a mi abuela materna, que desde el cielo está viendo como cumplo una meta más en mi vida, lo que un día fueron anhelos, palabras y esperanzas de su parte, hoy son una realidad, un beso al cielo para ella.

María Rosa Reyes Sánchez

Agradecimiento

Primero que todo, le quiero dar gracias a Dios por permitirme culminar este Trabajo de Titulación, a mi madre Guillermina Sánchez y a mi padre Yobani Reyes, quienes a la distancia me apoyaron siempre y me brindaron su ayuda cuando más lo necesitaba, por escucharme y darme aliento cuando quería darme por vencida, este logro es por y para ellos. A mi hermano Fabricio Reyes, que estuvo presente durante el tiempo de desarrollo del presente trabajo y de alguna u otra forma me dio su apoyo.

A mi directora de tesis, por su orientación experta, paciencia y apoyo constante a lo largo de este viaje académico. Agradezco también a la Universidad Nacional de Loja, por su arduo trabajo de formar profesionales aptos para el mundo laboral y también a los docentes que formaron parte de esta etapa académica, mismos que brindaron sus conocimientos y consejos para lograr este objetivo.

A mis amigos y amigas, que especialmente llegue a conocer en la universidad y sin duda me brindaron su apoyo incondicional, me regalaron risas, experiencias y recuerdos.

María Rosa Reyes Sánchez

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	ix
Índice de anexos.....	x
1. TÍTULO	1
2. RESUMEN.....	2
2.1. Abstract.....	3
3. INTRODUCCIÓN	4
4. MARCO TEÓRICO	6
4.1. Fundamentos Referenciales.....	6
4.1.1. Antecedentes	6
4.2. Fundamentos Teóricos.....	8
4.2.1. Cooperativas.....	8
4.2.2. Diagnóstico Empresarial	10
4.2.3. Empresa.....	12
4.2.4. La organización en la empresa.....	14
5. METODOLOGÍA	26
5.1. Área de estudio	26

5.2.	Procedimiento.....	26
5.2.1.	Método de estudio.....	26
5.2.2.	Enfoque de la investigación.....	27
5.2.3.	Diseño de la investigación.....	27
5.2.4.	Técnicas.....	27
5.2.5.	Población y la muestra.....	27
5.3.	Procesamiento y análisis de datos.....	28
6.	RESULTADOS.....	29
6.1.	Diagnóstico Empresarial de la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”.....	33
6.1.1.	Historia.....	33
6.1.2.	Filosofía empresarial.....	34
6.1.3.	Macro localización.....	36
6.1.4.	Micro localización.....	37
6.1.5.	Diseño organizacional.....	38
6.1.6.	FODA.....	40
6.1.7.	Matriz EFI.....	41
6.1.8.	Matriz EFE.....	42
6.1.9.	FODA Contrastado.....	44
6.2.	Propuesta de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”.....	46
6.2.1.	Organigrama estructural.....	46
6.2.2.	Organigrama Funcional.....	48
6.2.3.	Manual de Bienvenida.....	55
6.2.4.	Manual de Procedimientos.....	68
7.	DISCUSIÓN.....	73

8.	CONCLUSIONES	74
9.	RECOMENDACIONES	75
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	76
11.	ANEXOS.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Elementos de la Matriz FODA.....	11
Tabla 2.	Elementos de los flujogramas de procesos.....	24
Tabla 3.	FODA de la Cooperativa	40
Tabla 4.	Matriz de factores internos	41
Tabla 5.	Matriz de factores externos	42
Tabla 6.	FODA contrastado de la Cooperativa	44

Índice de figuras

Figura 1.	Localización de la cooperativa.....	26
Figura 2.	Infraestructura de la cooperativa.....	33
Figura 3.	Logotipo de la cooperativa.....	34
Figura 4.	Macro localización de la cooperativa.....	37
Figura 5.	Micro localización de la cooperativa	38
Figura 6.	Organigrama estructural.....	47
Figura 7.	Organigrama Funcional.....	48
Figura 8.	Manual de bienvenida Página 1	57
Figura 9.	Manual de bienvenida Página 2	58
Figura 10.	Manual de bienvenida Página 3	59
Figura 11.	Manual de bienvenida Página 4	60
Figura 12.	Manual de bienvenida Página 5	61

Figura 13. Manual de bienvenida Página 6	62
Figura 14. Manual de bienvenida Página 7	63
Figura 15. Manual de bienvenida Página 8	64
Figura 16. Manual de bienvenida Página 9	65
Figura 17. Manual de bienvenida Página 10	66
Figura 18. Manual de bienvenida Página 11	67
Figura 19. Manual de procedimientos Página 1	69
Figura 20. Manual de procedimientos Página 2	70
Figura 21. Manual de procedimientos Página 1	71
Figura 22. Manual de procedimientos Página 2	72

Índice de anexos

Anexo 1. 80Tabulación de la Encuesta.....	80
Anexo 2. Formato entrevista.....	97
Anexo 3. Formato encuesta.....	99
Anexo 4. Certificado de ingles.....	101

1. TÍTULO

Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí.

2. RESUMEN

La presente investigación centra en la elaboración del diseño de la estructura orgánica y funcional para la Cooperativa “AGROBALSAS”, dado que, este aspecto influye en la eficiencia, adaptabilidad y capacidad de respuesta ante desafíos que se presentan en su entorno, tomando en cuenta estos aspectos se optó por utilizar técnicas e instrumentos que sirvieron para la recolección de información, con la cual se realizó el diagnóstico situacional donde se identificaron debilidades como la falta de organigramas bien estructurados, ausencia de un manual de bienvenida y un manual de procedimientos, por ello se elaboró un organigrama estructural, para poder representar gráficamente los niveles jerárquicos, de igual forma, se realizó un organigrama funcional, para poder mantener definidas cada una de las funciones que cumple cada puesto evitando la duplicidad de funciones dentro de la cooperativa. Se realizó un manual de bienvenida donde consta la filosofía empresarial, organigramas y ubicación de la empresa, este documento brinda una visión general de la cultura organizacional de la cooperativa. La elaboración del manual de procedimientos, estuvo centrada en dos procedimientos principales los cuales son la elaboración y venta del balanceado. En cuanto a la metodología que se utilizó fue de un enfoque cualitativo, acompañado de un método inductivo a través de la aplicación de técnicas como la encuesta y la entrevista mismas que sirvieron para la recolección de datos. En lo que concierne de las conclusiones se puede destacar que se logró el cumplimiento de los objetivos propuestos los cuales se basaban en realizar un diagnóstico situacional y una propuesta de un diseño organizacional. Por último, en relación a la recomendación se destaca que la cooperativa revise la propuesta realizada con el fin de que la pueda implementar.

Palabras clave: diseño organizacional, organigramas, manual de bienvenida, manual de procedimientos.

2.1. Abstract

This research focuses on the elaboration of the design of the organic and functional structure for the Cooperative “AGROBALSAS”, since this aspect influences the efficiency, adaptability and responsiveness to challenges that arise in their environment, taking into account these aspects, it was decided to use techniques and instruments that served for the collection of information, The information was used to carry out a situational diagnosis where weaknesses were identified, such as the lack of well- structured organizational charts, the absence of a welcome manual and a procedures manual, so a structural organizational chart was drawn up to graphically represent the hierarchical levels, as well as a functional organizational chart to define each of the functions of each position, avoiding duplication of functions within the cooperative. A welcome manual was prepared containing the company's business philosophy, organizational charts and location of the company. This document provides an overview of the cooperative's organizational culture. The development of the procedure’s manual was focused on two main procedures, which are the production and sale of balanced products. As for the methodology used, it was a qualitative approach, accompanied by an inductive method through the application of techniques such as the survey and the interview, which were used for data collection. Regarding the conclusions, it can be highlighted that the proposed objectives were achieved, which were based on a situational diagnosis and a proposal for an organizational design. Finally, in relation to the recommendation, the cooperative should review the proposal in order to be able to implement it.

Keywords: organizational design, organizational charts, welcome manual, procedures manual.

3. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí”, está enfocada en cómo afecta la ausencia de un diseño organizacional bien definido en aspectos como el cumplimiento de los objetivos empresariales, toma de decisiones, coordinación de actividades y duplicidad de funciones. Por ende, tomando en cuenta estos aspectos se realizó la propuesta de un diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, teniendo por objeto brindar las bases para que pueda adaptarse a los cambios del entorno empresarial, mejorando su eficiencia y competitividad.

Se destaca principalmente que el objetivo general de la presente investigación se centra en la elaboración de un diseño organizacional para la Cooperativa AGROBALSAS, por ende, se realizó un análisis situacional el cual comprende la identificación de la filosofía empresarial, la realización del FODA de la Cooperativa, así mismo se procedió a realizar la propuesta, la cual consta de organigramas (estructural y funcional) y manuales (bienvenida y procedimientos). Esta propuesta está dirigida en determinar los niveles jerárquicos y funciones de cada puesto de la cooperativa, además, de representar de manera gráfica su estructura organizacional, por su parte, los manuales, representan cada una de las actividades que se deben ejecutar para realizar de manera correcta cada proceso, mismo que se encuentra acompañado por un flujograma de proceso que ayuda a tener una mejor representación gráfica de cada proceso.

El trabajo de investigación se ha desarrollado en base al Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, su estructura es la siguiente: el título; el resumen que describe brevemente la metodología y los hallazgos más relevantes que se encontraron; la introducción donde se plasma de forma breve el contenido del trabajo de investigación; marco teórico contiene los temas más relevantes para poder llevar a cabo el desarrollo de la investigación, por ende, se indagó de manera minuciosa entre libros y artículos la información que pueda aportar conocimientos y fundamentos teóricos que permitan entender cada uno de los elementos se presentan en el trabajo, además, de ser una guía para la elaboración de la propuesta.

En cuanto a la metodología utilizada se destaca que es de enfoque cualitativo, con un método inductivo y un diseño de la investigación basado en una investigación – acción, destacando también el uso de técnicas como son la entrevista y la encuesta, que fueron ejecutados a través de

un guion de preguntas semi estructuradas dirigido al gerente general y un cuestionario con preguntas dicotómicas dirigido a los trabajadores, que sirvieron de base para obtener información acerca de la cooperativa. En cuanto a los resultados obtenidos, se encuentra un análisis general sobre el guion de preguntas y los cuestionarios, de igual forma se presenta el diagnóstico situacional de la cooperativa y la propuesta realizada. Se continua con la discusión, donde se realiza un contraste de resultados obtenidos en investigaciones similares con la investigación propuesta, para reafirmar la efectividad de la propuesta realizada. Para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Fundamentos Referenciales

4.1.1. Antecedentes

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los antecedentes encontrados en el estudio realizado por Gonzabay en el año 2023 sobre el diseño organizacional de la empresa Centro Ferretero Yugcha Corrales del Cantón La Libertad en 2022. Este estudio reveló la existencia de falencias en la estructura organizacional y funcional de la empresa que afectaban su eficiencia y eficacia en la realización de actividades (Gonzabay, 2023).

Esta investigación tuvo como objetivo principal establecer un diseño organizacional que optimizara los procesos administrativos de la empresa, buscando mejorar la satisfacción de los consumidores en la adquisición de productos. Los resultados obtenidos permitieron desarrollar una estructura organizacional que mejoró los procesos operativos y funcionales de la empresa, centrándose en la prestación de un servicio de alta calidad en la distribución de productos. Además, se facilitó a los empleados la realización de sus actividades al comprender la departamentalización de la empresa. Este estudio resalta la importancia de establecer estructuras organizacionales eficientes en empresas de diferentes tamaños con el fin de mejorar la gestión y alcanzar los objetivos propuestos (Gonzabay, 2023).

En consonancia con la investigación de Gonzabay (2023), que se centró en mejorar la eficiencia de la empresa a través de una estructura organizacional óptima, el estudio de Vizuela en el año 2022 sobre la estructura y diseño organizacional de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento San José de Batán, se evidencio mediante los resultados obtenidos la inexistencia de una estructura organizacional y administrativo, lo que afectaba directamente en el funcionamiento de la junta, además, se evidencio el desconocimiento por parte de los directivos en relación a los diferentes procesos administrativos, de igual manera la ausencia de un manual de funciones y un manual de procedimientos, pues utilizaban procedimientos empíricos para la designación de responsabilidades (Vizuela, 2022)

El principal objetivo de la investigación fue diseñar la estructura para el desarrollo organizacional y funcional en la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento San José del Batán, para que sus resultados financieros, sociales y ambientales, faciliten el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios. Los resultados obtenidos permitieron la elaboración de una

propuesta del diseño organizacional para la junta donde se detalló el logotipo, la misión, la visión, mapa de procesos, manual de funciones, manual de procedimientos y el sistema de control y monitoreo. Además, esta investigación resalta la importancia de la implementación de un diseño organizacional, debido a que permite mejorar la designación de puestos y mejorar la ejecución de las actividades (Vizuela, 2022).

En un contexto similar al abordado por Vizuela (2022) en la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento San José del Batán, el estudio de Ramos (2021) sobre el diseño de una estructura organizacional y gestión administrativa en Transfyt S.A.C., Callao, 2021, evidencio mediante los resultados obtenidos que la falta de un diseño organizacional afectaba a la coordinación de actividades y a la gestión administrativa de la empresa, ya que la aplicación del diseño organizacional de la empresa, era totalmente empírico (Ramos, 2021).

El objetivo de la investigación fue dar a conocer a los integrantes de la organización las consecuencias que trae consigo la falta de un diseño organizacional en la gestión administrativa y como esto afecta en el rendimiento general de la empresa, además, entre los principales resultados se destaca el desconocimiento de procedimientos formales que conforman el diseño organizacional, resaltando principalmente la importancia de pasar del manejo administrativo empírico a lo teórico, con el fin de fortalecer la estructura organizacional, de igual forma resulta que son aspectos relevantes para la designación de responsabilidades a cada trabajador, así como a conexión entre las áreas de trabajo de la organización (Ramos, 2021).

De igual manera el presente trabajo de investigación se fundamenta en los antecedentes encontrados en el estudio realizado por Ramírez en el año 2022 sobre el diseño de la estructura organizacional del “Restaurante ABC” de la ciudad de Piura. Donde se evidencio mediante los resultados obtenidos que la falta de un diseño organizacional definido no permitía identificar las líneas de mando, además, la comunicación interna dentro de la empresa no era la correcta, por ende, se centró principalmente en la función organizativa y organigramas (Ramírez, 2022).

El principal objetivo de la investigación fue establecer de manera formal un organigrama donde se establecía una cadena de mando con el fin de conocer cómo se agrupan los empleados, bajo qué áreas, funciones y relaciones jerárquicas siempre marcados por criterios de dirección y políticas propias de la empresa. Así mismo, sientan la base de la compañía, con información clave que permita coordinar aspectos tanto de producción, negocio y las relaciones interpersonales.

Resaltando principalmente que el diseño organizacional es esencial dentro de las empresas, ya que permite mantener un orden en relación a las funciones que se desempeñan, además de mejorar la comunicación interna, siendo esto un aspecto con el cual se puede mantener un margen de respeto entre los mandos superiores e inferiores (Ramírez, 2022).

4.2.Fundamentos Teóricos

4.2.1. Cooperativas

La alianza cooperativa define a las cooperativas como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2023).

Por su parte, Charterina (2015) menciona que las cooperativas no solo se preocupan por satisfacer sus necesidades, sino que también buscan mejorar el ambiente social en el que se establecen esto a través de la generación de trabajos, además, la gestión de las cooperativas es de carácter democrático por el conjunto de personas que la conforman.

4.2.1.1.Cooperativas Agropecuarias.

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones conformadas mayoritariamente por actores sociales subordinados al modelo agrario, en donde sus integrantes persiguen intereses y aspiraciones económicas, sociales y culturales. En algunos casos si la base social es campesina tienen por objetivo brindar trabajo, mientras que si es de productores capitalizados tienden a ofrecer servicios y diferenciales operativos para llevar a cabo la comercialización de algún producto o servicio (Muzlera y Salomón, 2019).

4.2.1.2.Clasificación de las Cooperativas en Ecuador.

En el Ecuador la Ley de la Economía Popular y Solidaria se clasifica a las cooperativas de la siguiente manera:

Por su actividad Económica: Las cooperativas podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas, de conformidad con las con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley.

Por la actividad de los socios en la cooperativa: Estas podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Cooperativas mixtas: Son las que se constituyen entre particulares y el estado o gobiernos autónomos descentralizados, con el objetivo de producción o explotación de bienes, o a su vez la prestación de un servicio público (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012).

4.2.1.3.Cooperativas de Producción.

Se caracterizan por ser asociaciones dedicadas a la producción de bienes o servicios, las cuales almacenan, conservan, transportan y comercializan sus productos, donde realizan aportaciones ya sea de carácter económico, físico o intelectual, con el fin de mantener la organización a flote. Por otra parte, son de vital importancia, ya que su constitución genera nuevos puestos de trabajo, impactando positivamente a la economía de un país y promoviendo la transformación de las materias primas en nuevos productos apoyando a la estabilidad económica local del lugar donde se encuentren ubicadas (Céspedes, 2019).

4.2.1.4.El rol de las cooperativas en el Ecuador.

En el Ecuador las cooperativas han permitido que pequeños agricultores, emprendedores y artesanos, puedan ser parte del mundo empresarial a través de la conformación de pequeñas cooperativas de las cuales ellos mismo son dueños y beneficiarios de los servicios de sus empresas. Este cambio se debe a las reformas que la Asamblea Nacional aprobó en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Estas reformas permiten la consolidación de cooperativas de pequeños productores para que de esta manera solucionen problemas como la comercialización, la transformación de productos primarios, la diversificación de cultivos y entre otros temas que competen a este entorno. De igual forma, con dichas reformas se obliga a que estas cooperativas realicen por lo menos el 75% de su volumen de negocio con sus socios, buscando motivarlos a incrementar el número de socios (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023)

4.2.1.5.Ventajas de las Cooperativas de Producción en Ecuador.

En el Ecuador las cooperativas tienen las siguientes ventajas:

- Posibilidad de generar una mayor producción dentro del ámbito en el cual se desempeñen.

- Aumento en su producción con ayuda del trabajo en equipo, la reducción de los costos y las aportaciones que realizan los socios de la cooperativa.
- Pueden llegar a generar una mayor distribución de los ingresos, al permitir que los ingresos se repartan entre todos los miembros de la cooperativa.
- Las cooperativas dentro del Ecuador tienen un rol importante para la mejora del bienestar de la comunidad.
- Brindan ayuda en la mejora de los medios de producción y la infraestructura de la comunidad en la cual se encuentran instaladas, mejorando la calidad de vida (Maiker, 2023)

4.2.1.6. Impacto económico de las Cooperativas de producción y comercialización de Balanceados en Ecuador.

Dentro del Ecuador el aumento de la demanda del alimento animal, ha tenido un evidente crecimiento durante los últimos años, esto evidenciado principalmente en los sectores rurales donde existe una mayor producción avícola, bovina, porcina, acuícola y de otros animales, lo que ha provocado un aumento en la demanda de los productos balanceados. Por otra parte, es importante mencionar que la fórmula para realizar este tipo de alimento está constituida por un 60% de maíz, es aquí, donde entra la Asociación de Alimentos Balanceados (AFABA), la cual fomenta que las empresas productoras de balanceado opten por adquirir esta materia prima de los productores agrícolas ecuatorianos, esto a través de la adquisición total tanto del grano de maíz como el grano de soya de todos los productores a un precio justo, es a partir de ello que las empresas asociadas a esta institución adquieren estas dos materias primas principales fomentando la economía del país y abasteciendo a los sectores productores como son el avícola, bovino, porcino y entre otros (AFABA, 2019)

4.2.2. Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta esencial que se aplica para conocer la situación actual de una empresa, a partir de la identificación de los problemas que amenazan con el progreso y cumplimiento de objetivos, de esta forma se estudian todos los aspectos que afectan directamente a la organización con el fin de mejorar o corregirlos buscando principalmente mejorar el rendimiento general de la organización (Portugal, 2017).

4.2.2.1. Ventajas del diagnóstico empresarial.

Al aplicar un diagnóstico empresarial a una organización proporciona las siguientes ventajas:

- Es participativo.
- Compromiso de los colaboradores.
- Se determina una estructura lógica sobre la problemática.
- Es un método eficiente para detectar problemas internos.
- Permite conocer la estructura de la empresa, los procesos internos e identificar las áreas de mejora.
- Proporciona la información para establecer una planeación inicial, hasta que la empresa reestructure sus objetivos en busca de nuevas metas (Portugal, 2017).

4.2.2.2. Matriz FODA.

Según Marcó et al, (2016) “Este análisis distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándolos con los factores internos y externos de ella. De esta manera, conforma una matriz con dos filas y dos columnas” (p.132).

Es así que se puede decir que del análisis FODA se puede tomar en cuenta aspectos internos, con los cuales se identifican las fortalezas y debilidades que posee una organización, donde las fortalezas representan los elementos positivos y las debilidades los aspectos que la organización necesita mejorar o corregir. Por otra parte, encontramos los aspectos externos que se constituyen por las oportunidades y las amenazas, por su parte las oportunidades son aquellos aspectos que la empresa puede llegar a explotar para mejorar su posición dentro del mercado y las amenazas representan aquellos elementos que pueden llegar a afectar directamente a la empresa y a su desempeño (Hernández y Martínez, 2011).

Tabla 1.

Elementos de la Matriz FODA

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES

Nota: La tabla muestra los elementos que componen la Matriz FODA

4.2.3. Empresa

Para Chiavenato (1994), la empresa es una organización social que determina el uso de recursos para el logro de sus objetivos, la cual está constituida por una asociación de personas que trabajan de forma grupal para aprovechar un negocio a través de una inversión.

4.2.3.1. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura organizacional, estructura organizacional, los procesos internos de la organización, entre otros aspectos. Por ende, se encuentra ligada directamente al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, ya que con estos elementos son indispensables para realizar una buena administración (Chiavenato, 2009)

4.2.3.2. Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo es fundamental en una empresa ya que permite establecer las bases para el diseño de la estructura organizacional, procesos y controles; permitiendo que la gestión y dirección se lleven a cabo de manera efectiva centrándose principalmente en el cumplimiento de los objetivos. Se crea para administrar y gestionar empresas, estableciendo una planeación, organización, dirección y control (Hernández y Martínez, 2011).

4.2.3.3. Elementos del Proceso Administrativo

Según Hernández y Martínez (2011) los elementos que integran el proceso administrativo son los siguientes:

- Planeación: Es la proyección de las acciones que se van a realizar a futuro dentro de la organización; contesta a la pregunta ¿qué y cómo se va a hacer?
- Organización: Es la representación de la estructura funcional por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿quién lo debe hacer? y ¿qué debe hacerse?
- Dirección: Hace referencia a la conducción de la organización y sus miembros para el logro de los objetivos previamente planteados.

Control: Es la evaluación de los resultados obtenidos de la planificación que se realiza, se supervisa que se hayan cumplido los objetivos en base a las estrategias establecidas.

4.2.3.4.Cultura Organizacional.

Para Barone (2009), la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, pautas de comportamiento y medios que comparten los integrantes de una organización, todos estos aspectos se van formando a través del desarrollo de la organización y de las diferentes interacciones que mantienen los empleados. Esto funciona como un sistema que garantiza el buen funcionamiento de la organización y que se transmite a los nuevos miembros para que tengan una guía de cómo debe ser su comportamiento. Este es un elemento esencial para mantener un buen ambiente laboral y poder desarrollar las actividades de manera correcta.

La cultura organizacional no solo refleja las conductas de las personas, sino que también refleja los valores de los integrantes de la empresa, por ende, Daft (2011) divide a la cultura organizacional en dos niveles, el superficial que consiste en las conductas que se pueden visualizar, como es la manera de actuar o vestir de las personas, por otra parte, se encuentra los elementos como los valores, creencias, supuestos o los pensamientos implícitos que tiene cada persona. Es así que se puede decir que, este elemento es una parte esencial para el logro de los objetivos de una empresa, ya que una buena cultura organizacional permite que las actividades que se lleven a cabo sean de manera más efectiva.

4.2.3.5.Misión.

La misión no es más que el término para referirse al fin de la organización, es decir, el propósito por el cual ha sido conformada la organización, para realizar este elemento es importante tomar en cuenta que responda a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra rama de actividad?
- ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios? (Marcó et al., 2016)

4.2.3.6. Visión.

La visión para una organización representa las aspiraciones a largo plazo que se ha planteado, de tal forma que se puede entender por visión como la imagen futura y deseable que la organización espera alcanzar. Esta es importante dentro de la organización ya que motiva a los empleados a lograr cumplir con los objetivos y obtener los resultados que se espera (Marcó et al., 2016)

4.2.3.7. Valores Empresariales.

A estos valores se los puede definir como un conjunto de principios y creencias que representan el accionar organizacional de una organización.

Para Marcó et al. (2016) los valores empresariales son “La declaración de valores en una organización debe responder a la pregunta “¿En qué creemos?”, con el objeto de que estos principios actúen como indicadores generales de los comportamientos considerados como deseables dentro de la organización y de cuáles no” (p.23).

4.2.3.8. Objetivos y metas.

Las organizaciones por lo general definen cuáles serán sus accionares para mejorar su rendimiento, todo esto es plasmado dentro de un plan donde se ubican y detallan elementos como son los objetivos que la organización pretende perseguir, estos objetivos representan en su totalidad las acciones que se desean lograr a futuro, por lo general se refieren al crecimiento económico, posicional y de productividad (Marcó et al., 2016).

4.2.4. *La organización en la empresa*

Comprende la función administrativa en la cual se realiza la estructuración de la organización para alcanzar los objetivos empresariales establecidos, esto refiriéndose a la división de trabajo, agrupación de actividades y la coordinación de las tareas de forma efectiva, de igual forma, toma en cuenta las líneas de autoridad y responsabilidad, y la asociación de personas y recursos de acuerdo a puestos específicos (Marcó et al., 2016).

Por ello se puede decir que, la organización es la etapa encargada de agrupar las actividades que se realizan en la empresa para alcanzar los objetivos empresariales, esto involucra la agrupación de las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto (Chiavenato, *Iniciación a la Administración general*, 1994).

4.2.4.1. Diseño de la Estructura Organizacional.

El diseño organizacional se lo define como un proceso de elección donde los gerentes a partir de un análisis toman la decisión de implementar una estructura organizacional adecuada para la organización. De esta forma, el diseño organizacional se encuentra enfocado tanto en la parte interna como externa de la organización (Alba, 2021).

El diseño organizacional comprende el desarrollo de la estructura de una organización tomando en cuenta un conjunto de aspectos como son, el diseño de puestos, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación. Para Daft (2011) el diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, donde considera tanto las dimensiones contextuales como las estructurales con el fin de asegurar que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes como son los objetivos.

4.2.4.2. Principios básicos de la Organización.

Chiavenato (1994) argumenta que la organización debe basarse en cinco principios:

a) Principio de la especialización: La organización debe fundamentarse en la división del trabajo, lo que provoca la especialización de las personas en determinadas actividades.

b) Principio de la definición funcional: Se trata de la definición del trabajo de cada empleado, la actividad de cada departamento, las relaciones de autoridad y responsabilidad que se designa de acuerdo a los cargos, mismos que deben estar plasmados de forma escrita, para ello se utiliza un manual de organización.

c) Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad: El principio de igualdad destaca que debe existir un equilibrio entre el nivel de autoridad y la responsabilidad que corresponde según el puesto que cada integrante ocupe, con el fin de que no exista excesos de responsabilidad sin la necesaria autoridad o en caso contrario, demasiada autoridad con muy poca responsabilidad.

d) Principio de gradación: Es consecuencia del principio anterior. Se refiere a la secuencia de relaciones directas de autoridad hacia un subordinado en toda la organización, desde la base hasta la cúpula, donde generalmente está el jefe principal como autoridad máxima.

e) Principio de las funciones de línea y de staff: Este principio conlleva a la distinción entre las funciones de línea y de staff dentro de la empresa. Las funciones de línea son aquellas directamente ligadas a los objetivos principales de la empresa, en tanto las funciones de staff son aquellas que no se encuentran directamente ligadas a esos objetivos.

4.2.4.3. Estructura Organizacional.

Draft (2011) sostiene que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

4.2.4.4. Tipos de Estructuras Organizacionales.

Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en dos formas básicas: formal e informal

La organización formal

A la organización formal se la define como un intento planeado de coordinar las actividades que realizan los miembros de la empresa, la misma que comprende la estructura organizacional, la división de puestos de trabajo, la diferenciación de niveles jerárquicos, las líneas de autoridad formal, los reglamentos, los valores y los propósitos surgidos de los procesos de planificación. De igual forma la normativa propia de la empresa que busca aportar orden en el comportamiento de quienes conforman la empresa (Marcó et al., 2016).

La organización informal

Por el contrario, la organización informal no responde a un sentido lógico y racional, y está cargada de elementos emocionales e instintivo, en estos se incluyen aspectos que no se pueden visualizar en los organigramas y manuales con los que cuenta la empresa, estos son amistades,

afinidades, antagonismos, sensaciones de confianza y desconfianza, simpatías y antipatías que surgen de la interacción cotidiana entre los trabajadores (Marcó et al., 2016).

Sin embargo, muchos autores manifiestan que ambos tipos de organizaciones se complementan, formando con ello una organización real, la misma que consiste en la descripción de la organización, lo que hace y cómo lo hace, sin embargo, también se toma en cuenta la vida cotidiana dentro de la empresa donde surgen las interacciones informales no planificadas.

4.2.4.5.División del Trabajo.

La división de trabajo se refiere a la creación de tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad, siendo esto una forma de fomentar la especialización, pues de esta manera cada una de las personas se convierte en experta realizando un trabajo en específico. Además, crea una serie de trabajos y de esta manera las personas pueden elegir puestos o ser asignadas a alguno de ellos de acuerdo a sus talentos o intereses (Stoner y Freeman, 1996).

4.2.4.6.Departmentalización.

Se refiere a la agrupación de los puestos de trabajo de acuerdo a un criterio en específico, al implementar la departamentalización se establecen objetivos, procesos, actividades, personas y recursos específicos para cada uno de los departamentos, permitiendo la especialización del departamento de acuerdo a las tareas que deban realizarse. Además, fomenta la coordinación, ya que ubica diferentes trabajos bajo una supervisión común y define cómo los distintos departamentos compartirán los recursos (Marcó et al., 2016).

4.2.4.7.Jerarquización.

La jerarquización es una diferenciación vertical donde se establecen los distintos niveles jerárquicos en una pirámide organizacional, con el fin de establecer una cadena de mando para el flujo de autoridad y de reporte. La cadena de mando hace referencia a una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores hasta los niveles más bajos, y que aclara quién depende de quién (Marcó et al., 2016)

4.2.4.7.1. Elementos de la jerarquización.

La autoridad es el poder conferido a una determinada posición jerárquica para tomar decisiones, instruir a otras personas sobre lo que deben hacer y esperar que estas lo hagan.

La responsabilidad se relaciona con la autoridad, ya que la autoridad es un medio para la realización de una tarea, por lo que genera una responsabilidad por su cumplimiento.

La delegación es la decisión y acción de encargar nuevas tareas a un subordinado. Al hacerlo, se lo hace responsable y se le brinda la autoridad necesaria para realizarla.

La unidad de mando busca evitar confusiones y órdenes contradictorias producto de la dualidad en los flujos de autoridad, ya que cada puesto debe responder a un solo director o supervisor.

Las estructuras altas tienen canales de comunicación muy largos, el control es más estricto y se usa más la supervisión directa como mecanismo de coordinación.

Las estructuras bajas, los grupos son más numerosos y, por ello, hay poca supervisión directa. Los canales de comunicación son más cortos y suele recurrirse al ajuste mutuo como mecanismo de coordinación (Marcó et al., 2016).

4.2.4.8.Coordinación.

Se refiere a las medidas que la organización adquiere para la integración del trabajo que ha sido dividido, esto debido a que, la organización puede llegar a establecer muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor. Por tal motivo, es importante evaluar los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados (Marín, 2012).

4.2.4.9.Organigrama.

Fincowsky (2009) menciona que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Por su parte Marín (2012)sostiene que el organigrama es una representación gráfica de la jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación.

4.2.4.9.1. Tipos de Organigramas.

Existen varios tipos de organigramas, los cuales permiten a la representación gráfica de una organización, a continuación, se presentan los principales:

Organigramas Funcionales: Los organigramas funcionales tienen por objeto representar cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que se deberán realizar en cada una de ellas, ya que esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo dentro de cada una de las áreas que conforman la organización (Departamento de Organización y Métodos, 2011)

Organigramas Estructurales: Los organigramas estructurales son aquellos que tienen por objetivo la representación de la estructura de una institución de forma gráfica, además, representan las relaciones entre cada uno de los órganos con los que cuenta (Departamento de Organización y Métodos, 2011).

Organigramas de Puestos: En este caso representan a cada uno de los puestos establecidos por la organización para la ejecución de las funciones designadas, todo esto a partir de las distintas plazas existentes (Departamento de Organización y Métodos, 2011).

4.2.4.9.2. Ventajas de los organigramas.

Yessica (2023) manifiesta en su artículo “Manual para crear organigramas de empresas” que los organigramas traen consigo las siguientes ventajas tras su implementación:

- Detecta problemas dentro de la estructura.
- Fácil de visualización de la estructura completa de una organización.
- Ahorro de costes, especialmente en empresas grandes ya que ayudan a mantener un orden de la estructura.
- Facilita la planeación ya que representa una idea clara y real de la situación actual.

4.2.4.9.3. Pasos para realizar un organigrama.

Para realizar un organigrama es importante tomar en cuenta los siguientes puntos para su realización:

Establecer una cadena de mando: Se refiere a determinar la jerarquía general de la organización, es decir, la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados, el número de grado de mando que existen y quien es el responsable de la toma de decisiones.

Segmentar los departamentos: Es importante determinar los departamentos con los que cuenta la organización, ya que de esta forma facilita la identificación de las áreas, grupos y acciones completos de los trabajadores, se trata básicamente del análisis de los puestos identificando la función de cada uno de ellos.

Asociar responsabilidades y tareas a cada grupo de empleados: Es determinante saber distribuir de forma correcta la delegación de las tareas y responsabilidades a cada uno de los grupos que conforman la empresa, de esta forma se evitara las redundancias de trabajo y se podrá identificar de mejor manera las áreas que se deberán ubicar en el organigrama.

Empezar de arriba hacia abajo: Para elaborar un organigrama es esencial comenzar desde la ubicación de la máxima autoridad de la organización y a partir de esto comenzar la delegación de los cargos que dependen del director ejecutivo, posteriormente, se ubican a los responsables de cada uno de los departamentos a través de las líneas de mando hasta llegar a los niveles más bajos (Yessica, 2023).

4.2.4.10. Manuales Administrativos.

A los manuales administrativos se los puede definir como documentos que contienen de forma ordenada, accesible y sistemática información relevante junto con instrucciones para que sirvan como guía para los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con la misma.

Por otra parte, Pintos (2009) menciona algunas de las características de los manuales administrativos:

- Son documentos formales, los cuales no pueden ser modificados sin una previa aprobación.
- Reúnen información relevante y específica acerca de un tema determinado.
- Brindan instrucciones relevantes para guiar las acciones de los empleados de una organización.

- Se orientan según el ámbito al cual serán destinados, es decir, si están dirigidos a los empleados o en otro caso para manuales dirigidos a usuarios externos de la organización (proveedores, clientes, usuarios).

4.2.4.11. Manual de bienvenida.

Los manuales de bienvenida o de inducción con un método eficaz el cual permite informar aspectos esenciales de la empresa como las políticas, normas, prestaciones y temas relacionados a los nuevos empleados que estén en proceso de familiarización con la empresa y su cargo, lo que permite un ahorro de tiempo y mayor eficiencia en el proceso de inducción (Grupo Binternacional, 2022)

4.2.4.11.1. Objetivo del manual de Bienvenida.

Su principal objetivo es brindar información acerca de los beneficios, procedimientos, políticas de la empresa y resolver dudas a los colaboradores que sean de nuevo ingreso dentro de una empresa, el manual de bienvenida también cumple la función de inducción que pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia del nuevo colaborador dentro de la empresa (Covarrubias, 2014).

4.2.4.11.2. Elementos que contiene un manual de bienvenida.

Según Covarrubias (2014) el manual de bienvenida consta de los siguientes contenidos:

- Bienvenido/a.
- Historia.
- La cultura corporativa de la empresa.
- La organización
- El primer día en la empresa.
- Anexos

4.2.4.12. Manual de funciones.

Los manuales de funciones se encuentran constituidos por información relevante acerca de cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa, además de brindar una descripción clara y detallada de las funciones que deben cumplir, de forma que la persona que vaya a ocupar un cargo sepa sobre los requisitos que deban cumplir (Pintos, 2009).

4.2.4.12.1. Importancia de los manuales de funciones.

Los manuales de funciones según Merino (2019), constituyen una herramienta donde se plasman de forma ordenada y sistemática una serie de elementos administrativos que le permiten al empleado orientarse y guiarse de la práctica diaria que deben realizar dentro de la organización, también lo considera un registro inscrito de información e instrucciones que están dirigidas a los empleados.

4.2.4.12.2. Contenido del manual de funciones.

Los contenidos de los manuales de funciones tienden a variar según las necesidades de las empresas, por ende, a continuación, se muestran algunos componentes que toma en consideración (Henaó, 2008):

- Identificación del cargo
- Objetivo del cargo
- Descripción de funciones principales
- Competencias laborales
- Complejidad del cargo
- Conocimientos básicos o esenciales
- Requisitos de estudio o experiencia
- Adiestramiento

Por su parte, Merino (2019) menciona los siguientes elementos:

- Identificación
- Índice o contenido del manual
- Introducción del manual
- Misión del manual
- Estructura organizacional
- Descripción de puestos
- Aprobación del manual
- Distribución y difusión del manual

4.2.4.13. Manual de procedimientos.

Su objetivo principal es describir de forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se presentan las actividades operativas de la organización. Sirviendo este como guía donde explica al personal como hacer las cosas y sirve para orientar a nuevos integrantes del personal (Rodríguez, 2012).

4.2.4.13.1. Importancia del manual de procedimientos.

Los manuales de procedimiento son una parte importante dentro de las organizaciones ya que describen a detalle los procesos o procedimientos que se realizan, de esta forma contribuyen a uniformizar la acción del personal, lo que permite tener una racionalización de los procesos para mejorar la eficiencia. Estos manuales son realizados conforme se presenten las necesidades de la organización en relación con los procesos que se llevan a cabo (Pintos, 2009).

4.2.4.13.2. Elementos de un manual de procedimientos.

El manual de procedimientos contiene los siguientes elementos según Pintos (2009):

- Carátula.
- Índice.
- Introducción y Objetivos.
- Mapa general de procesos o cuadro índice de los procedimientos incluidos, según corresponda, de forma de poder apreciar en forma global la interrelación entre los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la organización.
- Organigrama de la Organización, para facilitar la visualización de la ubicación jerárquica de las unidades intervinientes en los procesos y procedimientos.
- Políticas y reglas generales que guían la ejecución de los procesos y procedimientos.
- Descripción literal de cada procedimiento, detallando cada uno de los pasos a realizar, su forma de ejecución y el o los responsables de su ejecución.
- Formularios, registros y archivos utilizados en el procedimiento.
- Plano de la planta física – en ocasiones.
- Diagramas de los procedimientos, en la medida que resulten de utilidad para los usuarios.



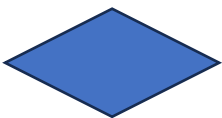
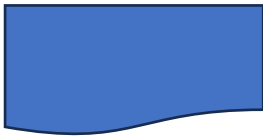

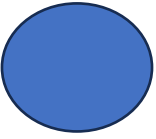

4.2.4.14. Flujogramas de Procesos.


Un diagrama de procesos o flujograma de procesos es la representación gráfica de las operaciones que se realizan dentro de un proceso productivo de forma continua y repetitiva. Para realizar un flujograma es importante tomar en cuenta los tiempos que implica cada una de las actividades del proceso, ya que estas representan un costo para la empresa, por ende, se deben realizar cálculos precisos. Otro aspecto importante acerca de los flujogramas es que permiten identificar cuellos de botella y a partir de ello mejorar los tiempos del proceso productivo y de esta manera ser más eficientes (Hernández y Martínez, 2011).

4.2.4.14.1. Elementos de los flujogramas de procesos.

Tabla 2.

Elementos de los flujogramas de procesos

Símbolos	Descripción
	Inicio o término de un proceso
	Describe las actividades de un proceso
	Indica una decisión
	Señala que el proceso debe tener respaldo con un documento
	Indica la dirección del flujo del proceso
	Marca una inspección
	Transporte

Símbolos	Descripción
	Señala almacenamiento

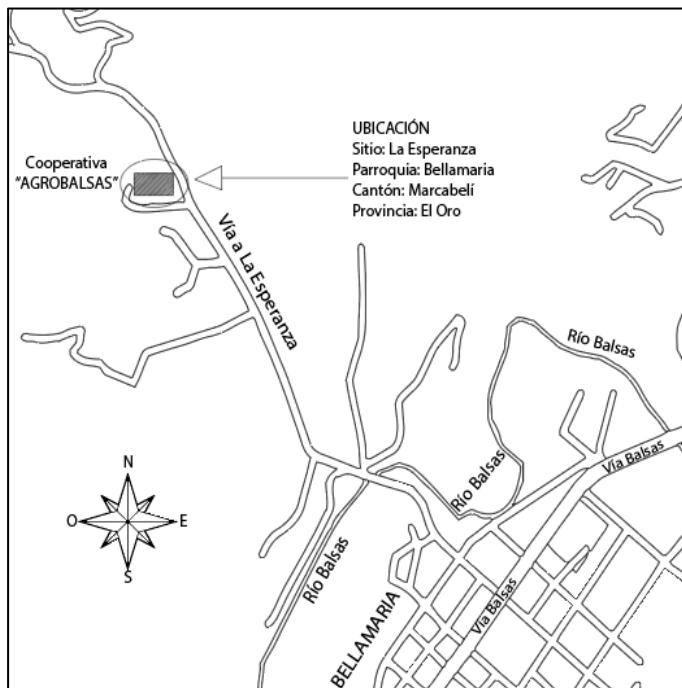
5. METODOLOGÍA

5.1. Área de estudio

El área de estudio de la presente investigación se sitúa en la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS” la cual se encuentra ubicada en la vía al Sitio La Esperanza del Cantón Marcabelí de la provincia de El Oro, es una Cooperativa dedicada a la producción y comercialización de balanceados para animales, la cual se encuentra en funcionamiento desde el 17 de mayo del año 2002, actualmente cuenta con 41 socios y tiene un promedio de producción de mil toneladas mensuales.

Figura 1.

Localización de la cooperativa



Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

5.2. Procedimiento

5.2.1. Método de estudio

El método de estudio que se utilizó es el método inductivo con el cual se buscó realizar una recopilación de datos históricos de la Cooperativa obteniendo información clara y precisa, además, identificar las situaciones a las cuales se encuentra expuesta la Cooperativa al momento de

desarrollar el diseño de una estructura organizacional y funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”.

5.2.2. Enfoque de la investigación

Para llevar a cabo los objetivos planteados en la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, es decir, se partió de lo particular a lo general, esto debido a que se va a utilizar datos recabados documentalmente a través de una entrevista al gerente y de una encuesta aplicada a los empleados.

5.2.3. Diseño de la investigación

Se fundamentó en una investigación – acción, esto debido a que, a partir de la investigación realizada, se analizó la situación actual de la cooperativa y se planteó una propuesta de un diseño de una estructura organizacional y funcional para la cooperativa de acuerdo a sus necesidades.

5.2.4. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información se encuentran las siguientes:

Análisis de documentos: Se examinó los documentos internos de la cooperativa, como organigramas, reglamentos internos, comunicaciones para comprender su estructura y funcionamiento.

Entrevista: Se llevo a cabo una entrevista al gerente general de la empresa, Ing. José Antonio Torres, para obtener la información sobre la situación actual de la cooperativa.

Encuesta: Se realizó una encuesta a los empleados de la cooperativa con el fin de conocer la situación actual de la cooperativa desde su perspectiva.

Análisis FODA: A partir de la información que se obtuvo en la aplicación de encuestas y entrevista se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirvieron de base para realizar el diagnostico situacional de la cooperativa.

5.2.5. Población y la muestra

Para la población se consideró a todos los empleados de la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, con sus departamentos. El tamaño de la

muestra que fue utilizado son un total de 9 personas, entre los trabajadores del departamento administrativo y operativo.

5.3. Procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la cooperativa fueron tabulados con el uso del programa Excel de Microsoft Office, mismo que facilito el análisis de las respuestas a través de los gráficos generados, donde se visualizan los porcentajes de cada una de las preguntas.

Por otra parte, para realizar el análisis general tanto de la encuesta y entrevista realizada a los integrantes de la cooperativa, se utilizó el programa Word de Microsoft Office, en la cual se plasmó el análisis completo de las respuestas obtenidas de forma narrativa.

6. RESULTADOS

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos tanto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la cooperativa como de la entrevista realizada al gerente de la misma. Estos datos proporcionan una visión completa de la situación actual de la cooperativa, desde la perspectiva de su personal y su liderazgo.

Los resultados de la encuesta indican que el nivel de instrucción es un factor que influye en el desempeño de las actividades de los trabajadores de la Cooperativa, ya que al ubicar de manera incorrecta al personal en los departamentos puede ralentizar la ejecución de cada una de las actividades, por ende, dentro de la cooperativa AGROBALSAS, se ha podido identificar que en los departamentos administrativos correspondientes a las áreas de contabilidad, compras y ventas, existe personal capacitado para realizar de manera correcta cada una de las actividades, por otra parte, dentro del personal operativo se identifica que tienen un nivel de instrucción básico.

En cuestión de la filosofía empresarial, de acuerdo a las respuestas, la cooperativa ya cuenta con una misión establecida, la misma que se encuentra socializada, de igual forma, se identificó que la cooperativa si cuenta con una visión, en cuanto a sus valores empresariales se puede constatar que la cooperativa si cuenta con valores empresariales, sin embargo, no todos tienen conocimiento de su existencia.

Así mismo, se identificó que todos los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos que tiene la cooperativa, de esta forma, se puede constatar que la cooperativa si cuenta con estos elementos de la filosofía empresarial.

Por otra parte, en relación a los niveles jerárquicos que estructura la Cooperativa, los trabajadores manifestaron que todos conocen sobre la existencia de tres niveles jerárquicos como son el nivel directivo, gerencial y operativo, que muestran la existencia de una línea de mando definida. La mayoría de los trabajadores respondieron que efectivamente existe un organigrama definido por parte de la cooperativa, mientras que, una minoría manifestaron que no existe un organigrama debido a la falta de comunicación. Los trabajadores consideran que existe una buena organización departamental dentro de la cooperativa ya que todos los trabajadores conocen y saben cómo se encuentran distribuidas las tareas a través de los departamentos establecidos.

En la toma de decisiones existe una disociación de respuestas ya que la mayoría desde su perspectiva considera que es equilibrada entre participativa y consultiva, mientras que una minoría no están seguros de cómo se toman las decisiones, de igual forma ocurre con la distribución de responsabilidades y roles ya que la mayoría considera que es muy clara y equitativa, mientras que una minoría manifiesta que es neutral y clara pero desigual.

En relación a la cultura organizacional que existe en la cooperativa la mayoría de los trabajadores la considera colaborativa y positiva, mientras que una minoría la considera neutral, por tanto, no se puede constatar su cultura organizacional, ya que todos los trabajadores tienen diferentes perspectivas.

En relación a los manuales, los empleados que pertenecen al área administrativa manifestaron que la cooperativa si cuenta con un manual de funciones, mientras que los trabajadores quienes pertenecen al área operativa supieron manifestar que la cooperativa carece de esta herramienta, esto puede deberse a que la cooperativa no ha familiarizado el manual de funciones con todos los integrantes. En cuanto a los flujogramas de procesos se identificó que mayoría no tiene conocimiento de su existencia, mientras que una minoría respondió que dentro de la cooperativa si existe esta herramienta, sin embargo, al contrarrestar las respuestas obtenidas en la anterior pregunta, se identifica que la cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos y este al complementarse con los flujogramas de procesos, se determina que no existe.

Finalmente, en relación al reglamento interno con el que cuenta la cooperativa, todos los trabajadores manifestaron que, si existe, el mismo que se cumple, ya que es un aspecto importante para controlar y regular el comportamiento de los trabajadores, aportando a tener una mejor organización.

En cuanto a los resultados de la entrevista, realizada al actual gerente el Ing. José Torres. Manifiesta que la Cooperativa inició con sus operaciones el 17 de mayo del año 2002, la cual se formó por la unión de un grupo de personas que se asociaron para producir su propio balanceado para sus granjas, en sus inicios la cooperativa comenzó con la elaboración de balanceados en la bodega de uno de los socios, quien que presto la maquinaria y equipo para llevar a cabo las labores productivas, al pasar el tiempo se unieron más personas, el inicio fue complicado pero conforme paso el tiempo se tuvo una visión más amplia de cómo se debía manejar la cooperativa, de igual forma, optaron por contratar personal capacitado para el tema contable y administrativo.

Se inició la entrevista con preguntas relacionadas a la filosofía empresarial preguntando por la existencia de una misión se obtuvo una respuesta afirmativa donde añadió que lleva varios años establecida, esta misión es: “Somos una Organización Cooperativa dedicada a la Producción y Comercialización Agropecuaria, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de sus socios y la colectividad, que implementa la calidad en sus productos y servicios así como la eficiencia y eficacia en sus procesos, basados en nuestras experiencias y la utilización de la tecnología adecuada y sostenible, garantizando la plena satisfacción de las necesidades del cliente, constituyendo así un ejemplo para otros emprendimientos y la sociedad”.

De igual forma, mencionó que si existe una visión en la cooperativa que es: “Constituirse en una Cooperativa líder en la Producción y Comercialización Agropecuaria de forma sostenible y modelo de gestión para el logro de un mejoramiento socioeconómico permanentemente de nuestros cooperativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales en el Cantón Balsas y provincia de El Oro”.

En cuanto a los valores empresariales manifiesta que cuentan con principios y políticas que se complementan con sus valores, donde principalmente buscan mantener una buena relación entre las actividades que se realizan en la cooperativa y la aceptación por parte de los socios, resaltó que el principal valor es la cooperación, que se ve reflejada en la relación que mantienen los socios donde se ayudan y apoyan mutuamente, refiriéndose a este valor como un beneficio de pertenecer a la organización.

Con respecto a los objetivos que tiene la Cooperativa, menciona que un objetivo a largo plazo que tienen planteado cumplir en dos años es mejorar la infraestructura de la cooperativa, mejorar la maquinaria para el almacenamiento de materias primas, buscando con ello mejorar la calidad de sus productos. Como objetivos a corto y mediano plazo no los mencionó, sin embargo, afirma su existencia. Menciona que cada uno de estos elementos de la filosofía se encuentran plasmados y aprobados por parte del grupo de socios quienes conforman el nivel directivo.

En cuestión a la estructura jerárquica mencionó que en el nivel superior se encuentra la Asamblea general de socios, seguido el Consejo de Administración, luego el Consejo de vigilancia, el auditor interno, el auditor externo, el gerente general, departamentos como el contable, el de compras, ventas y el de producción.

Para la toma de decisiones se basan en los estatutos y el reglamento interno de la institución hay atribuciones que cumple cada órgano de dirección, control y administración, donde se reparte el nivel de contribución, por su parte el gerente tiene un cierto grado de participación, el consejo de administración que también tiene delimitado su nivel de participación y la asamblea general de socios que es la máxima autoridad quienes están encargados de tomar las decisiones más importantes en cuanto a inversión, todo esto basándose en un proceso que inicia desde una propuesta que es emitida por el gerente general, se debate la propuesta en el consejo de administración y luego se le comunica a la asamblea general para que tomen la decisión definitiva. Además, cuentan con un consejo de administración que es el órgano de dirección de la institución. En lo que respecta a la distribución de responsabilidades y roles argumento que cada uno de los integrantes de la organización tiene sus atribuciones, responsabilidades, obligaciones y prohibiciones, las cuales se encuentran plasmadas dentro del reglamento interno de la institución y también del estatuto social.

En el tema de la existencia de un manual de bienvenida mencionó que no tienen, sin embargo, le gustaría implementarlo. En cuanto al manual de funciones, mencionó que efectivamente la cooperativa cuenta con un manual y en relación al manual de procedimientos, manifestó que no cuentan con uno, pero que le gustaría implementarlo de ser posible.

Al preguntarle por el flujo de trabajo en términos de producción y comercialización, menciona el proceso productivo, entre los procesos clave que el gerente considera más relevantes se encuentran la adquisición de las materias primas ya que es la base fundamental de la calidad de un producto. En relación a los flujogramas de procesos la empresa no cuenta con esta herramienta.

Para concluir se indagó sobre las tecnologías que utilizan para la gestión y operación de la cooperativa. Se encontró que emplean el sistema contable VISUALFAC, donde registran todas las transacciones que se realizan en la cooperativa. Por el momento es el único sistema con el que trabajan. Además, mencionó que la cooperativa dispone de un reglamento interno (ver anexo 1 pregunta 19).

6.1. Diagnóstico Empresarial de la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”

6.1.1. Historia

La Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, inicio sus operaciones el 17 de mayo del año 2002, constituida por un grupo de productores del sector, que decidieron unirse para elaborar un balanceado para sus animales de granja: aves y cerdos, en sus inicios la cooperativa comenzó con la elaboración de balanceados en la bodega de uno de los socios, quien presto la maquinaria y equipo para llevar a cabo las labores productivas. Actualmente el gerente de la cooperativa es el Ing. José Torres, la conforman 41 socios con promedio de producción de balanceado mensual de 1000 toneladas entre aves y cerdos. Entre sus objetivos se encuentra mejorar la calidad de vida de quienes conforman la cooperativa a partir de generar productos de calidad que realcen el nombre de la misma, además, ganar reconocimiento a nivel provincial y nacional.

Figura 2.

Infraestructura de la cooperativa



Nota. La Figura muestra la fachada de la cooperativa

Figura 3.

Logotipo de la cooperativa



Nota. Figura proporcionada por la cooperativa “AGROBALSAS”

6.1.2. Filosofía empresarial

Misión

“Somos una Organización Cooperativa dedicada a la Producción y Comercialización Agropecuaria, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de sus socios y la colectividad, que implementa la calidad en sus productos y servicios así como la eficiencia y eficacia en sus procesos, basados en nuestras experiencias y la utilización de la tecnología adecuada y sostenible, garantizando la plena satisfacción de las necesidades del cliente, constituyendo así un ejemplo para otros emprendimientos y la sociedad”.

Visión

“Constituirse en una Organización Cooperativa líder en la Producción y Comercialización Agropecuaria de forma sostenible y modelo de gestión para el logro de un mejoramiento socioeconómico permanentemente de nuestros cooperativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales en el Cantón Balsas y provincia de El Oro”.

Valores Empresariales

La Cooperativa AGROBALSAS, está comprometida a cultivar una cultura basada en valores sólidos que guían sus acciones y decisiones en todo momento. Como parte integral de su identidad, se identifican cinco valores fundamentales que reflejan su compromiso con la excelencia y la integridad en la producción de balanceados:

Responsabilidad: Asume la responsabilidad de cada paso del proceso de producción de balanceados, desde la selección de materias primas hasta el empaqueo del producto final.

Compromiso: Esta comprometida con la excelencia en todo lo que hace. En AGROBALSAS, su compromiso se refleja en la dedicación incansable para mejorar continuamente los procesos, productos y servicios.

Respeto: El respeto es el corazón de la cooperativa, respeta a cada uno de sus colegas, clientes, proveedores y el entorno en el que opera. En AGROBALSAS, fomentan un ambiente de respeto mutuo.

Compañerismo: Se consideran una familia unida por un propósito común, fomentando un espíritu de colaboración y apoyo mutuo entre todos los miembros del equipo.

Eficiencia: La eficiencia se manifiesta en la capacidad para optimizar cada etapa de producción, desde la selección y manejo de materias primas hasta el envasado final del balanceado.

Políticas

Políticas de acción: Las políticas que adopta la Cooperativa AGROBALSAS, están enmarcadas en el cumplimiento de las leyes, acatando las recomendaciones que se hiciera por parte de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) administrando los recursos humanos, técnicos y financieros con eficiencia y eficacia.

Políticas de calidad: Es política de la cooperativa mantener la calidad exigida por nuestros socios y clientes en nuestros productos y servicios, para que se pueda adentrar de forma competitiva en el mercado, enfatizando la mejora continua mediante especialización de los procesos para asegurar el cumplimiento de la norma de la SEPS y contribuir al buen vivir.

Productos

Los productos que ofrece la Cooperativa actualmente se encuentran los siguientes:

Balanceado para cerdos

- Destete (28 – 60 días)
- Preinicial (41 – 60 días)
- Pre – Peletizado
- Cerdos Inicial (61 – 90 días)
- Desarrollo (91 – 110 días)
- Engorde (111 – 130 días)
- Engorde Plus (Finalizador)
- Gestación
- Lactancia

Balanceado para Pollos

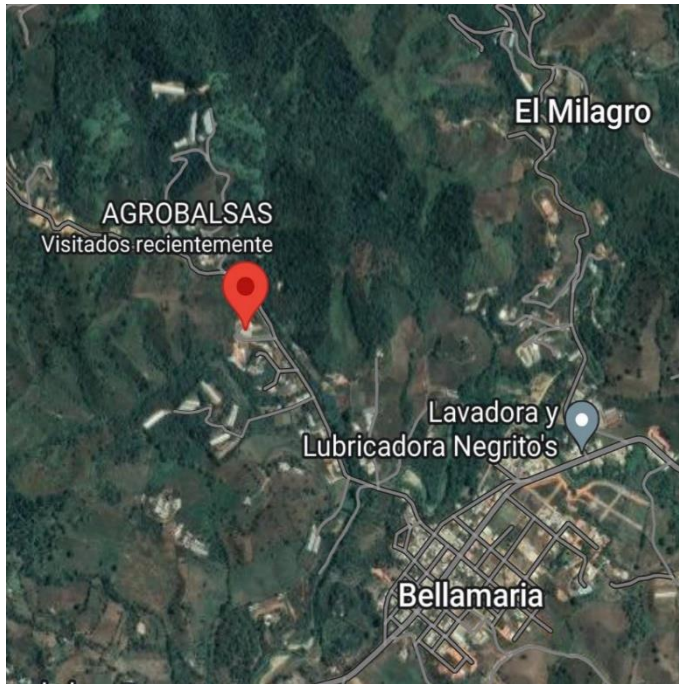
- Preinicial (1 – 10 días)
- Inicial (11 – 30 días)
- Engorde (31 – 42 días)

6.1.3. Macro localización

La Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, se encuentra ubicada en el cantón Marcabellí de la provincia de El Oro.

Figura 4.

Macro localización de la cooperativa



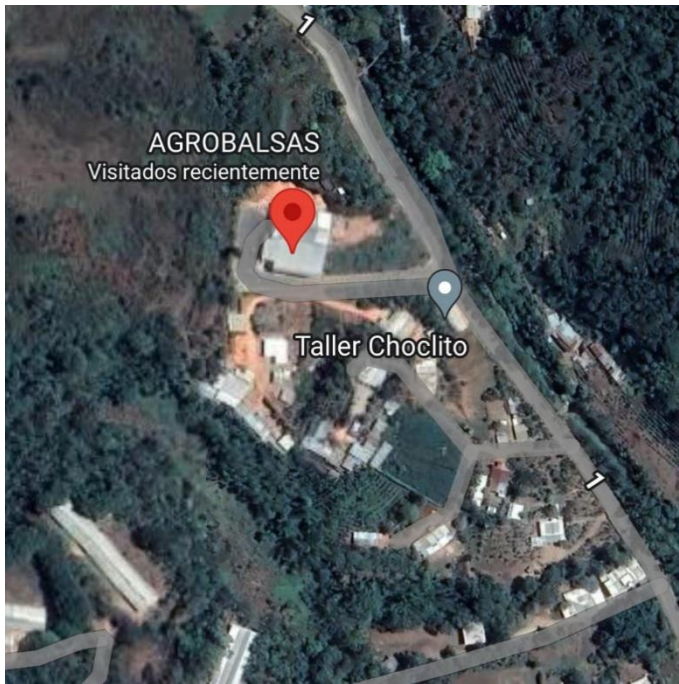
Nota. Figura tomada de Google Maps

6.1.4. *Micro localización*

La Cooperativa se encuentra ubicada en la vía al Sitio La Esperanza a 800 metros de la Parroquia Bellamaria del Cantón Balsas de la provincia de El Oro.

Figura 5.

Micro localización de la cooperativa



Nota. Figura tomada de Google Maps

6.1.5. *Diseño organizacional*

La Cooperativa de producción y comercialización agropecuaria “AGROBALSAS”, en lo que concierne a los elementos básicos de la filosofía empresarial que son misión, visión, valores y objetivos, los mantiene implementados, mismos que han servido de base para continuar realizando sus funciones de manera correcta, ya que estos elementos son considerados la base de la identidad de una empresa, de igual forma, le permiten mantenerse enfocados en los logros que desean alcanzar a futuro y con ello continuar mejorando.

En lo que respecta a objetivos empresariales, la cooperativa tiene objetivos de largo, mediano y corto plazo, y se enfocan en lograr su cumplimiento trabajando de manera conjunta y colaborativa, por otro lado, los valores empresariales también juegan un rol importante en la empresa, por ende, estos ya se encuentran definidos y están complementados con principios y políticas previamente establecidos.

En cuanto a los organigramas, se identifica que la cooperativa cuenta con un organigrama establecido, sin embargo, en este se mezclan dos tipos de organigramas, el estructural y funcional,

mientras que la forma correcta de plantear dichos organigramas es por separado, ya que de esta manera se pueden delimitar de manera correcta los niveles jerárquicos, estableciendo la cadena de mando y sus respectivos grados de autoridad de acuerdo a cada departamento. Actualmente la cooperativa cuenta con un total de 9 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en los distintos departamentos, donde cumplen las siguientes funciones:

- Gerente: Representante legal de la empresa, se encarga de realizar trámites, asistir a reuniones, realizar depósitos, supervisión de actividades.
- Contadora: Encargada de llevar la contabilidad de la empresa y el registro contable de la misma.
- Encargada de compras: También cumple la función de secretaria, está encargada de los tramites de compra de materia prima, alquiler de maquinaria.
- Encargada de ventas: Realiza la atención al cliente, toma de orden de los productos, registro de facturas y archivos.
- Jefe de producción: Encargado de supervisar los procesos productivos que se realizan dentro de la cooperativa y todo lo relacionado a producción.
- Operarios: Son los encargados del manejo de maquinaria, mezcla de los ingredientes, entrega de pedidos y despachado de cargas.

En lo que respecta a manuales, actualmente cuentan con el manual de funciones, sin embargo, no tienen un manual de bienvenida y de procesos, la cooperativa al dedicarse al ámbito productivo, es importante que implemente un manual de procedimientos, ya que de esta manera se determinaran cada una de las actividades que se realizan al momento de llevar a cabo el proceso productivo de forma organizada y sistemática evitando la pérdida de tiempo y dinero, de igual forma, para complementar este manual es importante realizar un flujograma de procesos donde se identifique el tiempo que conlleva realizar cada una de las actividades del proceso productivo.

6.1.6. FODA

Tabla 3.

FODA de la Cooperativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, valores empresariales, objetivos)	1. No cuenta con silos de almacenamiento para la materia prima.
2. Ubicación estratégica de las instalaciones	2. La falta de la capacidad de la maquinaria no permite tener altos niveles de producción
3. Precios competitivos	3. No cuenta con manuales de bienvenida y procesos
4. Cuenta con un reglamento interno	4. Falta de publicidad en el ámbito digital
5. Respaldo de información del sistema contable.	5. Falta de organigramas bien estructurados
6. Todo está legalmente sustentado	
7. Cuenta con personal calificado	
8. Tiene una buena atención y servicio al cliente que lo que le ha permitido ganar reconocimiento.	
9. Cuenta con instalaciones propias	
10. Asociación con proveedores clave	
11. Calidad en el producto.	
12. Cuenta con una certificación	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Acceso a nuevas tecnologías	1. La competencia tiene mejor maquinaria
2. Créditos financieros	2. Amplio manejo de redes sociales por parte de sus competidores
3. Nuevas tendencias comerciales que le permitan mantenerse en el mercado y seguir desarrollándose.	3. Cambios en el comportamiento del consumidor
4. Expansión en el mercado para alcanzar mayor reconocimiento a nivel provincial y nacional	4. Incremento de la inseguridad en el transporte del producto para los clientes
5. Asistencia a Ferias libres para mostrar el producto que ofrecen	5. Cambios políticos y sociales que puedan llegar a afectar en las actividades de la cooperativa.

6.1.7. *Matriz EFI*

Tabla 4.

Matriz de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, valores empresariales, objetivos)	0,07	4	0,28
Ubicación estratégica de las instalaciones	0,04	2	0,08
Precios competitivos	0,07	3	0,21
Cuenta con un reglamento interno	0,05	2	0,1
Respaldo de información del sistema contable.	0,04	2	0,08
Todo está legalmente sustentado	0,05	3	0,15
Cuenta con personal calificado	0,07	4	0,28
Tiene una buena atención y servicio al cliente que lo que le ha permitido ganar reconocimiento.	0,05	2	0,1
Cuenta con instalaciones propias	0,07	3	0,21
Asociación con proveedores clave	0,06	4	0,24
Calidad en el producto.	0,07	4	0,28
Cuenta con una certificación	0,05	2	0,1
Total, de las Fortalezas	0,69		2,11
DEBILIDADES			
No cuenta con silos de almacenamiento para la materia prima.	0,05	2	0,1
La falta de la capacidad de la maquinaria no permite tener altos niveles de producción	0,06	3	0,18
No cuenta con manuales de bienvenida y procesos	0,07	4	0,28
Falta de publicidad en el ámbito digital	0,06	2	0,12

Falta de organigramas bien estructurados	0,07	4	0,28
Total, de las Debilidades	0,31		0,96
TOTAL	1		3,07

Análisis e interpretación

En relación a la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se puede determinar que la suma de las fortalezas tiene una mayor ponderación en relación con las debilidades, por lo cual, la Cooperativa “AGROBALSAS” tiene que proponer estrategias con las cuales logre mejorar sus fortalezas y disminuir las debilidades con las que cuenta actualmente, el valor de ponderación total entre fortalezas y debilidades es de 3,07 lo que indica que la empresa se sigue manteniendo.

6.1.8. Matriz EFE

Tabla 5.

Matriz de factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Acceso a nuevas tecnologías	0,08	3	0,27
Créditos financieros	0,12	2	0,16
Nuevas tendencias comerciales que le permitan mantenerse en el mercado y seguir desarrollándose.	0,1	4	0,4
Expansión en el mercado para alcanzar mayor reconocimiento a nivel provincial y nacional	0,12	4	0,44
Asistencia a Ferias libres para mostrar el producto que ofrecen	0,12	3	0,27
Total, de las Oportunidades	0,54		1,72
AMENAZAS			
La competencia tiene mejor maquinaria	0,10	3	0,3
Amplio manejo de redes sociales por parte de sus competidores	0,08	3	0,24

Cambios en el comportamiento del consumidor	0,11	2	0,18
Incremento de la inseguridad en el transporte del producto para los clientes	0,10	3	0,24
Cambios políticos y sociales que puedan llegar a afectar en las actividades de la cooperativa.	0,07	2	0,18
Total, de las Amenazas	0,46		1,14
TOTAL	1		2,86

Análisis e interpretación

En relación a la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se puede determinar que la suma de las oportunidades tiene una mayor ponderación en relación con las amenazas, por lo cual, la Cooperativa “AGROBALSAS” debe aprovechar dichas oportunidades, a partir del análisis de las mismas, proponiendo estrategias para su aprovechamiento y proponiéndose objetivos para enfrentar las amenazas que se han identificado, el valor de ponderación total entre las oportunidades y amenazas es de 2,86.

6.1.9. FODA Contrastado

Tabla 6.

FODA contrastado de la Cooperativa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, valores empresariales, objetivos)	No cuenta con silos de almacenamiento para la materia prima.
	Ubicación estratégica de las instalaciones	La falta de la capacidad de la maquinaria no permite tener altos niveles de producción
	Precios competitivos	No cuenta con manuales de bienvenida y procesos
	Cuenta con un reglamento interno	Falta de publicidad en el ámbito digital
	Respaldo de información del sistema contable	Falta de organigramas bien estructurados
	Todo está legalmente sustentado	
	Cuenta con personal calificado	
	Tiene una buena atención y servicio al cliente que lo que le ha permitido ganar reconocimiento.	
	Cuenta con instalaciones propias	
	Asociación con proveedores clave	
	Calidad en el producto	
	Cuenta con una certificación	
OPORTUNIDADES	FO - Explotar	DO - Buscar
Acceso a nuevas tecnologías	F1, F11, O5: Asistir a ferias libres para presentar la filosofía empresarial de la Cooperativa junto con los productos que ofrece buscando generar mayor impacto en los consumidores e invitándolos a que adquieran los productos	D1, D2, O2: Aprovechar los créditos financieros para la adquisición de silos y nueva maquinaria, para mejorar aspectos como el almacenamiento de materia prima y aumentar los niveles de producción
Créditos financieros		
Nuevas tendencias comerciales que le permitan mantenerse en el mercado y seguir desarrollándose		

OPORTUNIDADES	FO - Explotar	DO - Buscar
<p>Expansión en el mercado para alcanzar mayor reconocimiento a nivel provincial y nacional</p> <p>Asistencia a Ferias libres para mostrar el producto que ofrecen</p>	<p>F3, F6, F8, O3: Utilizar fortalezas como los precios competitivos para expandirse en el mercado, manteniendo el perfil de ser una Cooperativa con profesionales calificados y totalmente legalizada, para potenciar su reconocimiento a nivel provincial y nacional.</p>	<p>D4, O1, O4: Indagar sobre las nuevas tendencias comerciales y simplificarlas, identificando las que pueda implementar la Cooperativa, además, aprovechar el acceso de nuevas tecnologías para potenciar la publicidad digital y de esta forma se gane mayor reconocimiento.</p>
AMENAZAS	FA - Confrontar	DA - Evitar
<p>La competencia tiene mejor maquinaria</p> <p>Amplio manejo de redes sociales por parte de sus competidores</p> <p>Cambios en el comportamiento del consumidor</p> <p>Incremento de la inseguridad en el transporte del producto para los clientes</p> <p>Cambios políticos y sociales que puedan llegar a afectar en las actividades de la cooperativa.</p>	<p>F1, F2, F10, A3, A4: Analizar los cambios en el comportamiento de los consumidores, con el fin de mejorar aspectos dentro de la Cooperativa como son la actualización de filosofía empresarial, mantener establecida la ubicación estratégica y en caso de ser posible implementar un servicio de entrega a domicilio para precautelar la seguridad de los clientes.</p>	<p>D2, A1: Proponer un plan para la adquisición de maquinaria para poder mejorar los procesos productivos y de esta manera mitigar la disociación que existe con la competencia en cuanto al aspecto de la maquinaria</p>

6.2.Propuesta de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”

La propuesta esta principalmente enfocada en la elaboración de organigramas (organigrama estructural y funcional) y manuales administrativos (Manual de bienvenida, manual de procesos)

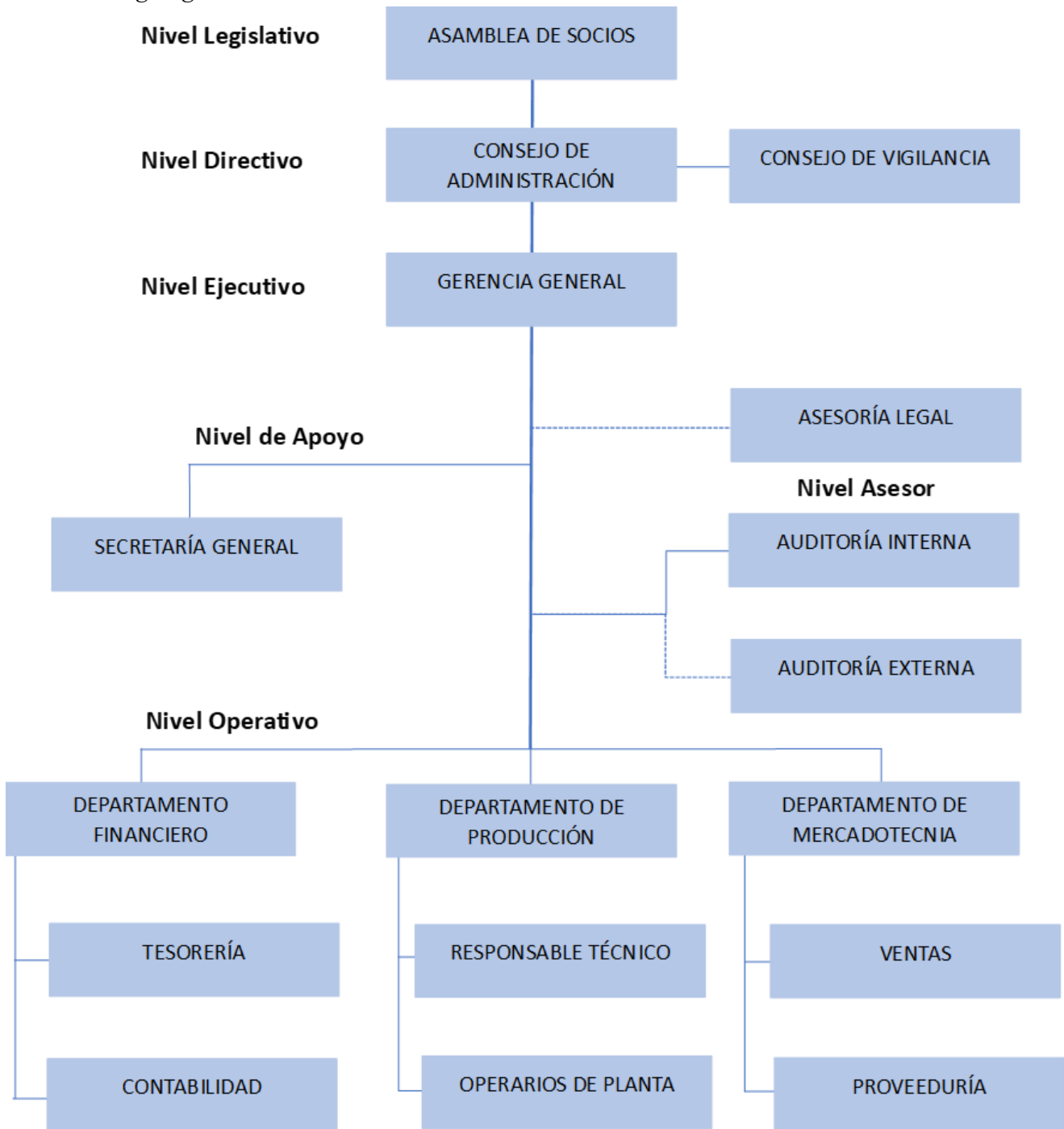
En primera instancia se han propuesto los siguientes organigramas

6.2.1. Organigrama estructural

Al implementar de manera correcta el uso del organigrama funcional la cooperativa tendrá una representación gráfica y jerárquica de su estructura organizativa que muestra las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre los diferentes departamentos, unidades y empleados dentro de la entidad, para tener claridad sobre la distribución de funciones, roles y niveles jerárquicos contribuyendo a una gestión eficiente y coordinada de las actividades internas.

Figura 6.

Organigrama estructural



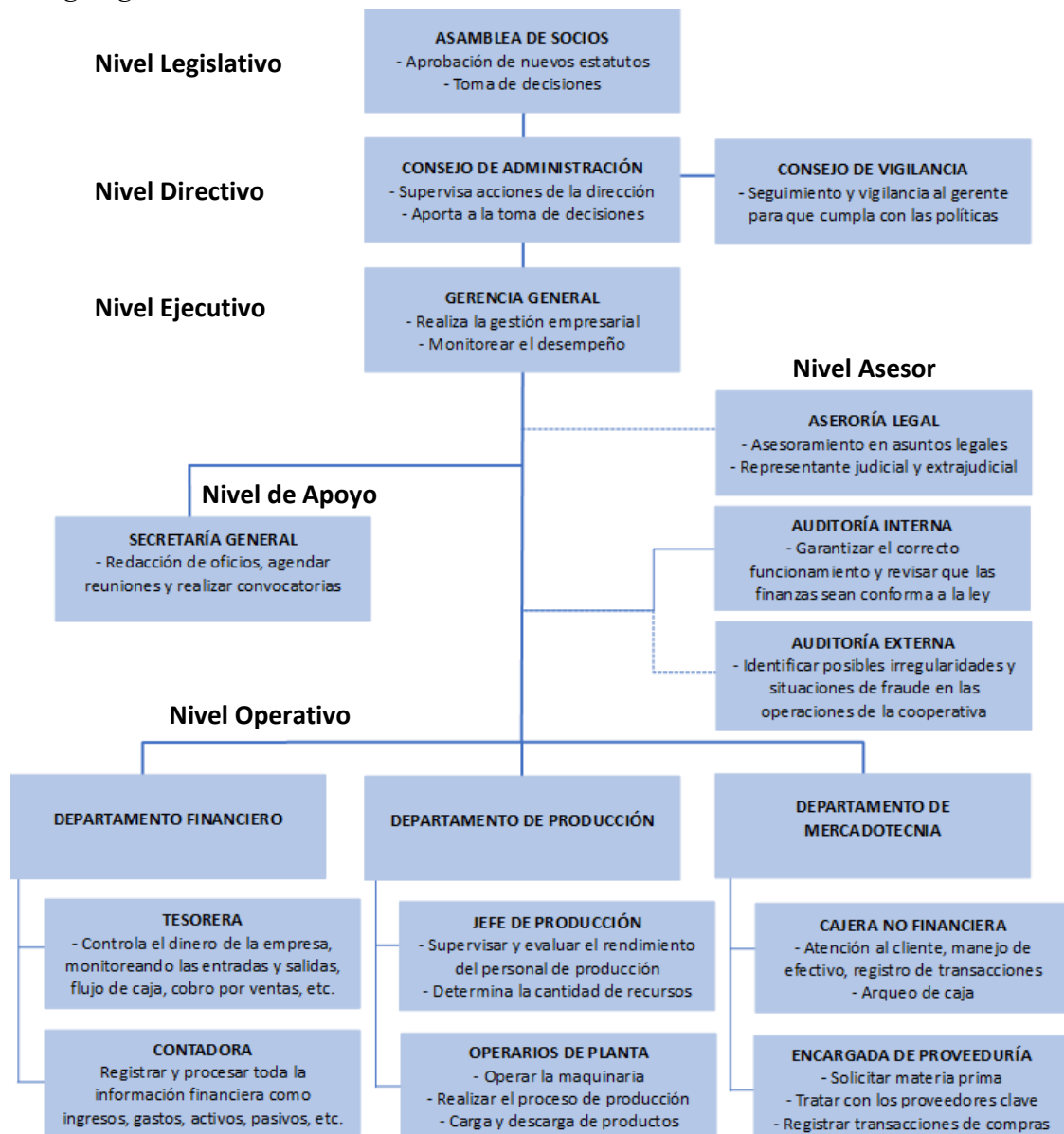
Nota. Organigrama estructural cooperativa AGROBALSAS. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez.

6.2.2. Organigrama Funcional

Con la implementación correcta del organigrama funcional se busca que la cooperativa tenga una representación visual de cómo se distribuyen las responsabilidades y las funciones dentro de la organización y de esta forma quede clara la estructura interna de la cooperativa.

Figura 7.

Organigrama Funcional



Elaborado por María Rosa Reyes Sánchez.

6.2.2.1.Descripción de puestos y funciones

Cargo: Asamblea de Socios

- **Nivel:** Legislativo
- **Reporta a:** No aplica
- **Rol principal:** Órgano colegiado
- **Misión del puesto:** Facilitar la comunicación efectiva y la toma de decisiones en la cooperativa mediante la coordinación y organización de reuniones ordinarias y extraordinarias.
- **Productos/servicios:** Estatutos, actas de resoluciones etc.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Socios de la cooperativa
- **Actividades y funciones:** Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia; aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones; aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia; autorizar la adquisición de bienes inmuebles de la cooperativa, o contratación de bienes o servicios.

Cargo: Consejo de Administración

- **Nivel:** Directivo
- **Reporta a:** Asamblea de Socios
- **Rol principal:** Órgano de dirección
- **Misión del puesto:** Asegurar la supervisión efectiva de la dirección general de la empresa, establecer políticas y estrategias para el logro de los objetivos organizacionales, y representar los intereses de los socios mediante una gestión ética y responsable.
- **Productos/servicios:** No produce productos o servicios directamente.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Asamblea de socios, consejo de vigilancia, auditor externo e interno y gerente.
- **Actividades y funciones:** Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS); planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa, aprobar políticas institucionales y metodologías

de trabajo; Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios y someterlos a aprobación de la asamblea.

Cargo: Consejo de Vigilancia

- **Nivel:** Directivo
- **Reporta a:** Asamblea de Socios
- **Rol principal:** Órgano de control
- **Misión del puesto:** Supervisar las actividades de la administración y garantizar el cumplimiento de las leyes, regulaciones internas y externas, así como proteger los intereses de los accionistas y la integridad de la empresa.
- **Productos/servicios:** Supervisión y control de la gestión de la empresa
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Asamblea de socios, consejo de administración, auditor externo e interno y gerente.
- **Actividades y funciones:** Controlar las actividades económicas de la cooperativa; Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes; realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa; vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.

Cargo: Gerencia General

- **Nivel:** Ejecutivo
- **Reporta a:** Asamblea de socios, consejo de administración, consejo de vigilancia.
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Liderar la dirección estratégica y operativa de la empresa, asegurando su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, así como representar y ejecutar las políticas y decisiones establecidas por la Junta Directiva.
- **Productos/servicios:** Estatutos, actas de resoluciones etc.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Asamblea de socios, consejo de administración, consejo de vigilancia, auditor externo e interno.
- **Actividades y funciones:** Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; contratar, aceptar

renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores; informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración; Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos; Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa.

Cargo: Asesoría Legal

- **Nivel:** Asesor
- **Reporta a:** Gerencia general
- **Rol principal:** Representante legal
- **Misión del puesto:** Proporcionar asesoramiento jurídico integral y estratégico a la empresa, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, minimizando los riesgos legales y protegiendo los intereses de la cooperativa.
- **Productos/servicios:** Servicios de asesoramiento legal, redacción y revisión de contratos, representación legal, asesoramiento en cumplimiento normativo, entre otros.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Asesoría legal, gerente general y departamentos.
- **Actividades y funciones:** Revisar y redactar contratos, acuerdos y documentos legales, proporcionar asesoramiento legal en transacciones comerciales y adquisiciones, mantener actualizados los registros legales, colaborar con otros departamentos para resolver problemas legales.

Cargo: Auditor externo

- **Nivel:** Asesor
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Examinar y evaluar los estados financieros, procesos contables y sistemas de control interno de la cooperativa para proporcionar una opinión independiente sobre la precisión, confiabilidad y transparencia de la información financiera presentada.
- **Productos/servicios:** Informe de auditoría externa.

- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, asesor legal, equipo de auditoría externo.
- **Actividades y funciones:** Recopilar y analizar evidencia suficiente y competente para respaldar las conclusiones y opiniones del auditor, identificar riesgos financieros y operativos, así como áreas de posible fraude o error, comunicar hallazgos y observaciones relevantes a la gerencia.

Cargo: Auditor interno

- **Nivel:** Asesor
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Examinar y evaluar los procesos, procedimientos, controles internos y riesgos operativos de una organización para garantizar la eficiencia, la efectividad y la integridad de sus operaciones, así como identificar oportunidades de mejora.
- **Productos/servicios:** Informe de auditoría interna.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, asesor legal.
- **Actividades y funciones:** Analizar el entorno de la cooperativa, identificar principales errores y realizar un informe detallado acerca de las conclusiones y recomendaciones que se han encontrado durante la realización de la auditoría.

Cargo: Secretaría general

- **Nivel:** Apoyo
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Sirve de apoyo para la orientación y coordinación de la gestión administrativa de la cooperativa.
- **Productos/servicios:** Realizar informes, memorándums, organizar reuniones, revisión de agenda de visitas hacia el gerente.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, departamentos en general.

- **Actividades y funciones:** Organizar y convocar reuniones de la junta directiva y asamblea general, preparar agendas y documentación relevante para las reuniones, registrar y mantener actas de las reuniones y decisiones tomadas, coordinar la elaboración de informes y documentos oficiales de la cooperativa.

Cargo: Tesorera

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Gestionar los recursos financieros de la cooperativa de manera eficiente y transparente, garantizando que se mantengan los fondos necesarios para poder llevar a cabo proyectos que se plantee en la cooperativa.
- **Productos/servicios:** Informes sobre los pagos de los socios.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, asesor legal.
- **Actividades y funciones:** Gestionar los flujos de efectivo y la liquidez de la cooperativa, establecer y mantener relaciones con entidades financieras y proveedores, garantizar que se mantenga el presupuesto para realización de proyectos.

Cargo: Contadora

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Registrar, analizar y reportar la información financiera de la cooperativa de manera precisa y oportuna.
- **Productos/servicios:** Registros contables (libro diario, estados financieros, informes generales de contabilidad)
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Asamblea de socios, gerente general, asesor legal.

- **Actividades y funciones:** Preparar estados financieros como el balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo, asegurar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales vigentes.

Cargo: Jefe de producción

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Supervisar y coordinar las actividades de producción para asegurar la eficiencia y calidad de los productos que ofrece la cooperativa.
- **Productos/servicios:** Supervisión de los procesos productivos de la cooperativa.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, cajera no financiera.
- **Actividades y funciones:** Planificar y coordinar las actividades diarias de producción, supervisar y gestionar el personal de producción, garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en los productos terminados, planificar el mantenimiento de la maquinaria.

Cargo: Operarios de planta

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Jefe de producción
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Ejecutar las tareas asignadas dentro del departamento de producción de manera eficiente, siguiendo los estándares de calidad y seguridad establecidos con el fin de cumplir con la producción planificada.
- **Productos/servicios:** Sacos de balanceado para la comercialización.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Gerente general, jefe de producción.
- **Actividades y funciones:** Operar la maquinaria y equipos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, carga y descarga de pedidos para despachar a los clientes, descarga de materia prima.

Cargo: Cajera no financiera

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Contadora
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Realizar una correcta atención a los clientes recepcionando los pedidos para la venta de balanceado, promoviendo el cumplimiento de los objetivos de venta.
- **Productos/servicios:** Atención al cliente, facturación.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Contadora, jefe de producción.
- **Actividades y funciones:** Recepcionar los pedidos de los clientes, generar las facturas correspondientes, llevar registro de las ventas dentro del sistema contable VisualFAC.

Cargo: Encargada de proveeduría

- **Nivel:** Operativo
- **Reporta a:** Gerente general
- **Rol principal:** No aplica
- **Misión del puesto:** Tramitar todos los procedimientos para la contratación y adquisición de bienes o servicios, que sean necesarios para la cooperativa.
- **Productos/servicios:** Mantenerse en contacto con los proveedores, realizar los pedidos de materia prima, registrar las compras dentro del sistema contable.
- **Interfaz (con quién se relaciona):** Contadora, jefe de producción.
- **Actividades y funciones:** Realizar los pedidos a proveedores de materia prima, registrar las transacciones de compras dentro del sistema contable, registrar las facturas sobre la adquisición o contratación de bienes o servicios.

6.2.3. Manual de Bienvenida

I) Introducción

El manual de bienvenida es un recurso que permite orientar a los empleados en el proceso de inducción, ya que contiene aspectos relevantes de la empresa, comenzando desde la presentación de la historia de la empresa, su misión, visión, valores, políticas, reglas,

organigramas, macro y micro localización. Es así, que este recurso le ayuda a los empleados a familiarizarse y comprometerse con las obligaciones que cumple el puesto al cual va a ingresar.

II) Objetivo del Manual

El objetivo principal del Manual de Bienvenida de la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, es facilitar una integración fluida y efectiva de los nuevos empleados, donde se encuentran plasmados la historia, misión, visión, objetivos, valores, políticas, reglas y otros aspectos. Permite que se pueda familiarizar con cada uno de estos aspectos y se comprometa en el cumplimiento de cada uno de ellos.

III) Alcance

Está dirigido a todos los empleados que conforman la Cooperativa.

IV) Responsable

Gerente

V) Referencia

(Covarrubias, 2014)

VI) Contenido del manual de bienvenida

- Bienvenido/a.
- Historia.
- La cultura corporativa de la empresa.
- La organización
- El primer día en la empresa.
- Anexos

Figura 8.

Manual de bienvenida Página 1



Nota. Manual de Bienvenida pagina 1. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 9.

Manual de bienvenida Página 2

Bienvenido a la Cooperativa “AGROBALSAS”

Nos complace enormemente dar la bienvenida a cada nuevo miembro a nuestra comunidad en la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “ABROBALSAS”.

Este manual ha sido diseñado cuidadosamente para brindarte una introducción detallada a nuestra misión, valores, objetivos, reglas, políticas internas, procedimientos operativos y recursos disponibles para apoyarte en tu trayectoria con nosotros.

En este documento, proporcionamos una visión general de nuestra organización y te invitamos a formar parte activa de nuestra cultura colaborativa y comprometida. Con este manual, esperamos que te sientas completamente equipado para integrarte y contribuir al crecimiento y éxito continuo de la Cooperativa “ABROBALSAS”.

Estamos emocionados de tenerte a bordo y esperamos que este manual sea el comienzo de una relación duradera y fructífera.

¡Bienvenido a bordo!

Nota. Manual de Bienvenida pagina 2. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 10.

Manual de bienvenida Página 3

Índice

- 01 Historia de la Cooperativa
- 02 Filosofía Empresarial
- 03 Misión
- 04 Visión
- 05 Valores
- 06 Políticas
- 07 Organigrama Estructural
- 08 Organigrama Funcional
- 09 Organigrama de Posición
- 10 Macro localización
- 11 Micro Localización
- 12 Personal Administrativo e infraestructura

Nota. Manual de Bienvenida pagina 3. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 11.

Manual de bienvenida Página 4

HISTORIA DE LA COOPERATIVA



La Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria "AGROBALSAS", inicio sus operaciones el 17 de mayo del año 2002, misma que fue constituida por un grupo de productores del sector, que decidieron unirse para elaborar su propio alimento balanceado para sus animales de granja: aves y cerdos.

El actual gerente de la Cooperativa es el Ing. José Torres, son un total de 41 socios y mantiene un promedio de producción de balanceado mensual de 1000 toneladas entre aves y cerdos durante el año 2023.

Entre sus objetivos se encuentra mejorar la calidad de vida de quienes conforman la cooperativa a partir de generar productos de calidad que realcen el nombre de la misma, además, ganar reconocimiento a nivel provincial y nacional.

Nota. Manual de Bienvenida pagina 4. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 12.

Manual de bienvenida Página 5

FILOSOFÍA EMPRESARIAL



MISIÓN

“Somos una Organización Cooperativa dedicada a la Producción y Comercialización Agropecuaria, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de sus socios y la colectividad, que implementa la calidad en sus productos y servicios así como la eficiencia y eficacia en sus procesos, basados en nuestras experiencias y la utilización de la tecnología adecuada y sostenible, garantizando la plena satisfacción de las necesidades del cliente, constituyendo así un ejemplo para otros emprendimientos y la sociedad”.

VISIÓN

“Constituirse en una Organización Cooperativa líder en la Producción y Comercialización Agropecuaria de forma sostenible y modelo de gestión para el logro de un mejoramiento socioeconómico permanentemente de nuestros cooperativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales en el Cantón Balsas y provincia de El Oro”.

Nota. Manual de Bienvenida pagina 5. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 13.

Manual de bienvenida Página 6

FILOSOFÍA EMPRESARIAL



VALORES

- Responsabilidad
- Compromiso
- Respeto
- Compañerismo
- Eficiencia



POLÍTICAS

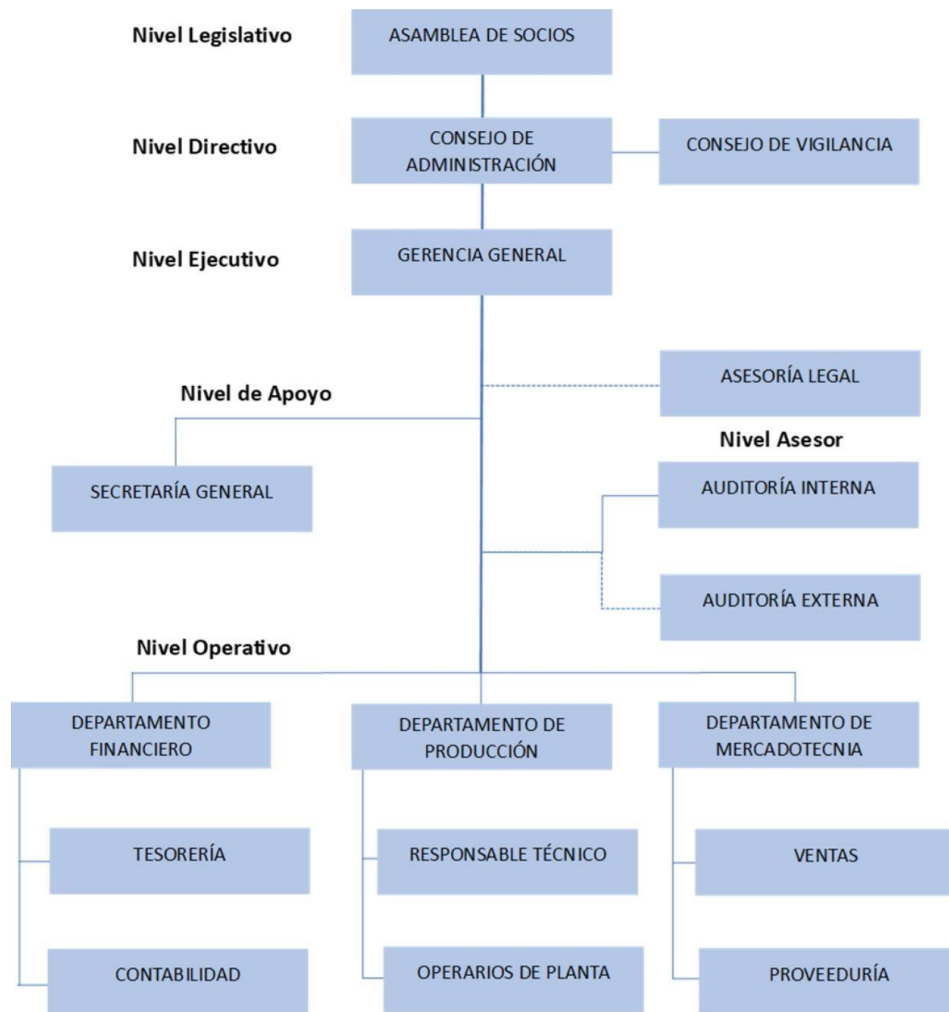
- Políticas de acción: Las políticas que adopta la empresa AGROBALSAS, están enmarcadas en el cumplimiento de las leyes, acatando las recomendaciones que se hiciera por parte de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) administrando los recursos humanos, técnicos y financieros con eficiencia y eficacia.
- Políticas de calidad: Es política de la cooperativa mantener la calidad exigida por nuestros socios y clientes en nuestros productos y servicios, para que se pueda adentrar de forma competitiva en el mercado, enfatizando la mejora continua mediante especialización de los procesos para asegurar el cumplimiento de la norma de la SEPS y contribuir al buen vivir.

Nota. Manual de Bienvenida pagina 6. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 14.

Manual de bienvenida Página 7

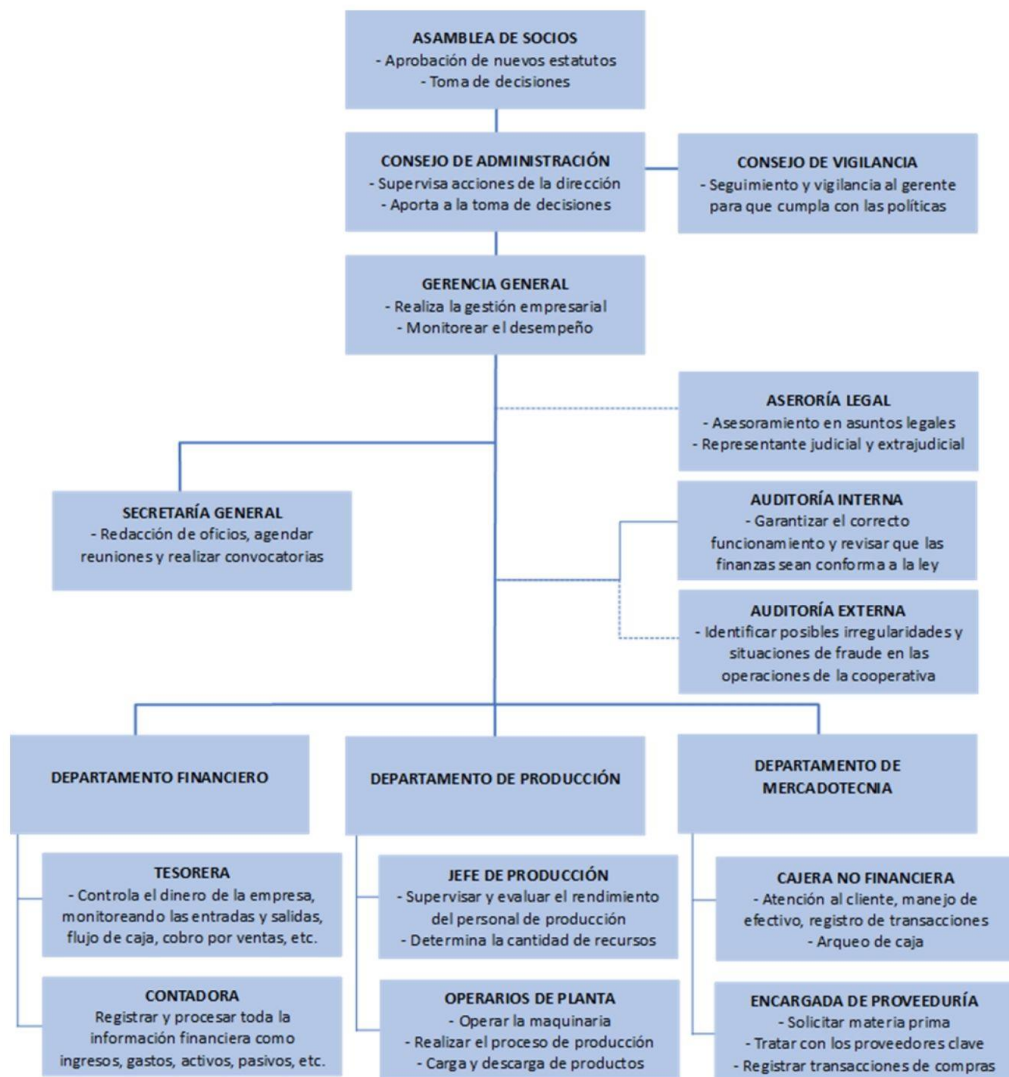
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Nota. Manual de Bienvenida pagina 7. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 15.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



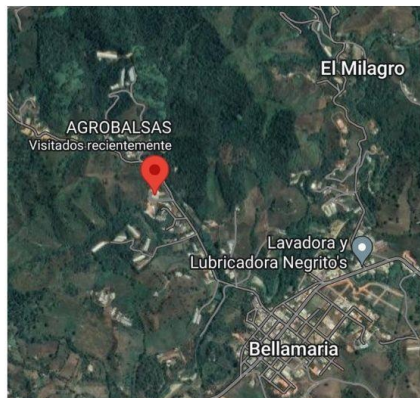
Nota. Manual de Bienvenida pagina 8. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 16.

Manual de bienvenida Página 9

MACRO LOCALIZACIÓN

La Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria "AGROBALSAS", se encuentra ubicada en el cantón Marcabellí de la provincia de El Oro.



MICRO LOCALIZACIÓN

La Cooperativa se encuentra ubicada en la vía al Sitio La Esperanza a 800 metros de la Parroquia Bella maría del Cantón Balsas de la provincia de El Oro



Nota. Manual de Bienvenida pagina 8. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 17.

Manual de bienvenida Página 10

PERSONAL



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA



Nota. Manual de Bienvenida pagina 8. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 18.

Manual de bienvenida Página 11



BIENVENIDO Y GRACIAS

En nombre de toda la familia de la Cooperativa AGROBALSAS, queremos agradecerte por dedicar tiempo a familiarizarte con nuestra organización a través de este manual de bienvenida.

Esperamos que esta guía haya sido informativa y útil para ti mientras te integras a nuestro equipo.

Bienvenido una vez más a la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”
¡Adelante hacia un futuro brillante!



Nota. Manual de Bienvenida pagina 8. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

6.2.4. Manual de Procedimientos

I) Introducción

Al implementar el manual de procedimientos, la Cooperativa “AGROBALSAS” tendrá una guía clara y detallada donde se establecen los pasos a seguir para llevar a cabo diversas actividades, lo que permite servir de referencia para los empleados, especialmente para aquellos que son nuevos en la organización, el manual de procedimientos también contribuye a mejorar la eficiencia operativa al identificar las áreas de mejora en los procesos, por ende, el manual de procedimientos es una herramienta indispensable que establece pautas claras, promueve la eficiencia operativa y garantiza el cumplimiento normativo dentro de una organización.

II) Objetivo del Manual

Proporcionar una guía detallada y sistemática sobre cómo se deben ejecutar cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la cooperativa, garantizando una mayor eficiencia y eficacia.

III) Alcance

Se encuentra dirigido a todos los integrantes de la organización, con el fin de que conozcan los pasos que se deben realizar para llevar a cabo un proceso.

IV) Responsable


- Gerente
- Jefes de departamentos

V) Procedimientos

- Procedimiento para elaboración de balanceado para cerdos y pollos.
- Procedimiento para la venta de balanceado para cerdos y pollos.

Figura 19.

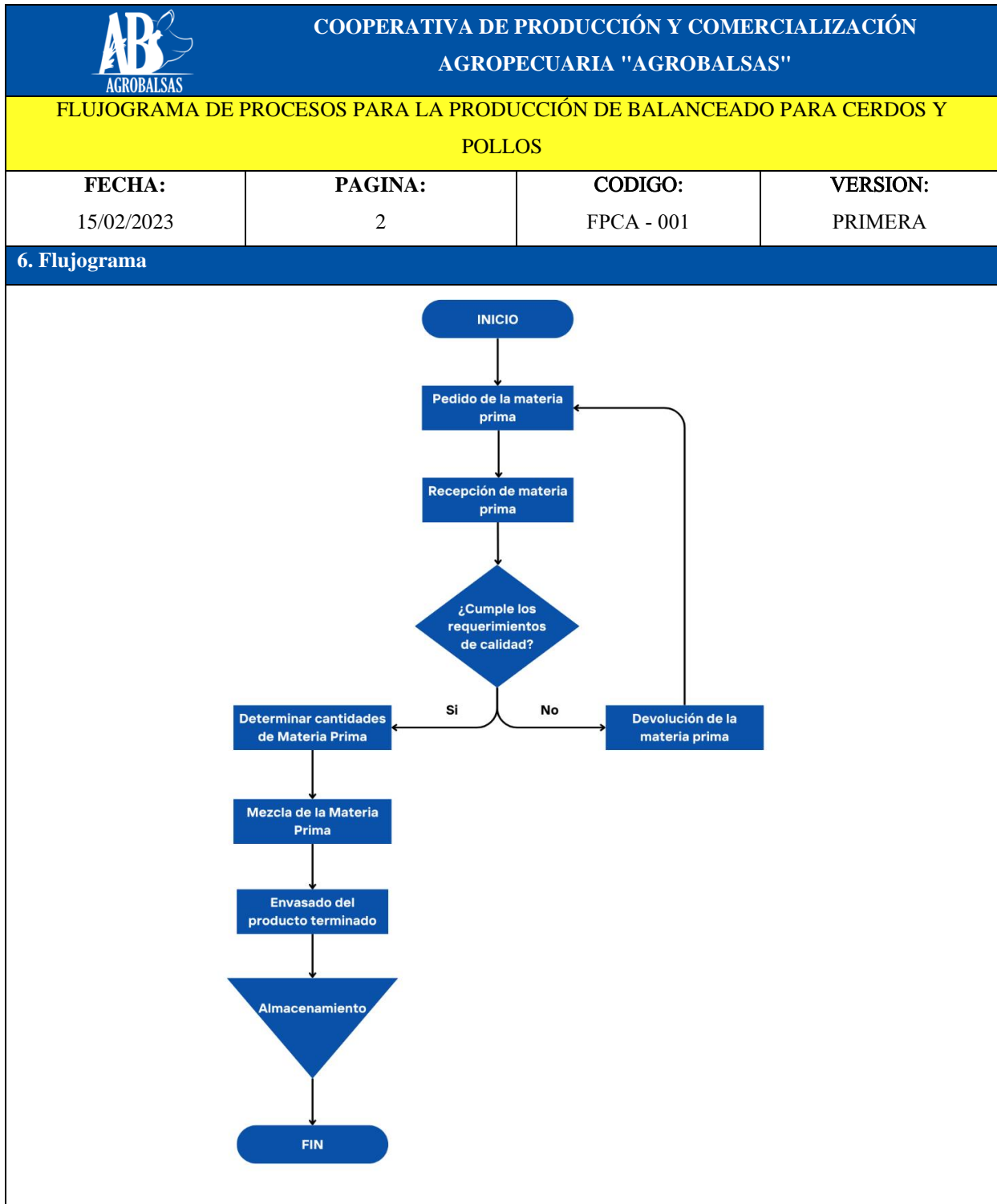
Manual de procedimientos Página 1

 COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA "AGROBALSAS"			
PROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DE BALANCEADO PARA CERDOS Y POLLOS			
FECHA: 15/02/2023	PAGINA: 1	CODIGO: MPCA - 001	VERSION: PRIMERA
1. Objetivo			
Establecer el procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración del balanceado para cerdos y pollos			
2. Alcance			
Desde la adquisición de materia prima hasta el almacenamiento de los productos terminados			
3. Responsable			
Departamento de producción		Jefe de producción y operarios	
4. Referencias			
Información obtenida del departamento de producción			
5. Desarrollo			
Paso/Núm.	Responsable	Actividad	
1	Jefe de Producción	Recepción de la materia prima correspondiente al maíz, soya y vitaminas que son indispensables para el proceso productivo.	
2	Jefe de Producción	Revisión y control de calidad de todas las materias primas para garantizar que el producto terminado sea de calidad.	
3	Operarios	Se procede a pesar cada una de las materias primas en las cantidades necesarias para llevar a cabo el proceso productivo de manera exitosa.	
4	Operarios	Luego se mezcla las materias primas en sus cantidades establecidas, este es un proceso critico ya que un mal mezclado puede causar una des uniformidad en la mezcla.	
5	Operarios	Una vez obtenida la mezcla, se procede a realizar el envasado del producto, mismo que consiste en ubicar la mezcla dentro de saquillos de 40 kg.	
6	Operarios	Para finalizar se ubica a los productos terminados dentro del lugar de almacenamiento hasta su venta.	
Código de documento:			
Elaboró		Revisó	Aprobó

Nota. Manual de Procedimientos pagina 1. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 20.


Manual de procedimientos Página 2



Nota. Manual de Procedimientos pagina 2. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 21.

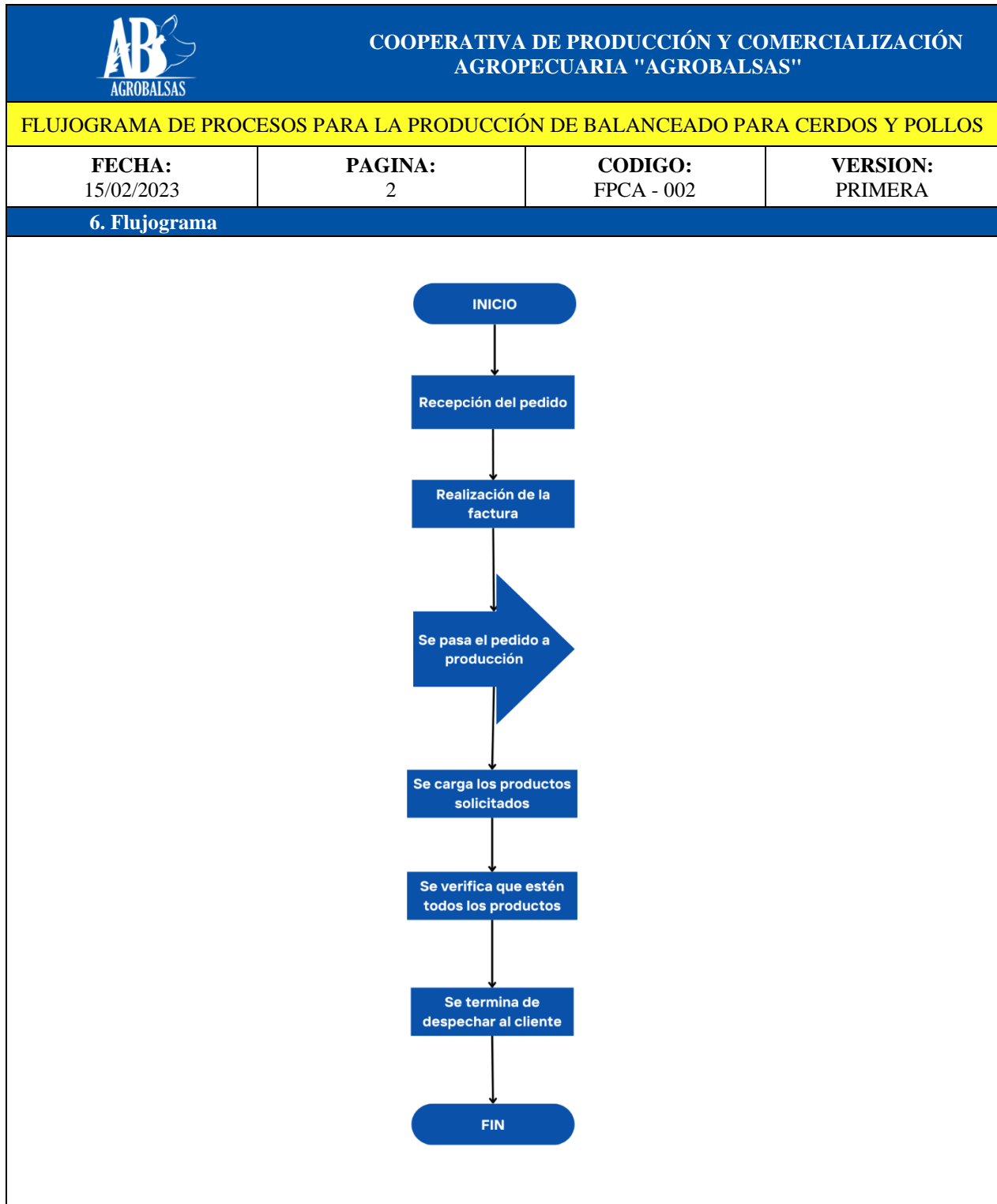
Manual de procedimientos Página 1

 COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA "AGROBALSAS"			
PROCESO PARA LA VENTA DE BALANCEADO DE CERDOS Y POLLOS			
FECHA: 15/02/2023	PAGINA: 1	CODIGO: MPCA - 002	VERSION: PRIMERA
1. Objetivo			
Establecer el procedimiento que se lleva a cabo para la venta del balanceado para cerdos y pollos			
2. Alcance			
Desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega de los productos al cliente.			
3. Responsable			
Departamento de ventas y producción, cajera no financiera, jefe de producción y operarios			
4. Referencias			
Información obtenida de los departamentos de ventas y producción			
5. Desarrollo			
Paso/Núm.	Responsable	Actividad	
1	Cajera no financiera	Se receipta el pedido del cliente a partir de una factura donde se detallan los productos y los precios de los mismos	
2	Cajera no financiera	Una vez realizada la factura se entrega la copia al cliente para que se la entregue al jefe de producción y este de la orden de entrega de los productos solicitados	
3	Jefe de Producción	El jefe de producción recibe el pedido y ordena a los operarios que proporcionen los productos según el pedido	
4	Operarios	Los operarios proceden a cargar el camión del cliente con los productos solicitados.	
5	Jefe de Producción	Una vez realizada la carga de los productos el jefe de producción verifica que estén todos los productos cargados y se despacha al cliente.	
1	Cajera no financiera	Se receipta el pedido del cliente a partir de una factura donde se detallan los productos y los precios de los mismos	
Código de documento:			
Elaboró		Revisó	Aprobó

Nota. Manual de Procedimientos pagina 1. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

Figura 22.

Manual de procedimientos Página 2



Nota. Manual de Procedimientos pagina 2. Elaborado María Rosa Reyes Sánchez

7. DISCUSIÓN

La investigación de Quintana (2020) destaca la importancia de aplicar técnicas e instrumentos como entrevistas estructuradas a directivos para comprender la situación actual de una empresa. Mediante un análisis FODA, identificó debilidades en áreas clave como administración, finanzas y talento humano, atribuidas a la falta de manuales de funciones y procesos, así como a una estructura organizacional poco clara que desorienta al personal. En contraste, nuestro estudio utilizó entrevistas y encuestas para obtener información detallada sobre la estructura organizacional de una cooperativa, lo que permitió desarrollar un análisis FODA y descubrir debilidades similares, como la ausencia de manuales y una representación visual de la estructura. La falta de estos elementos dificulta el desarrollo de actividades eficientes y la armonía dentro de la empresa.

Basándonos en estos hallazgos, diseñamos una estructura organizacional para la cooperativa, abordando varias debilidades identificadas. Se desarrollaron manuales de bienvenida y procedimientos para ilustrar la filosofía empresarial y los procesos departamentales, junto con organigramas estructurales y funcionales que detallan los departamentos y sus funciones. Este enfoque busca mejorar el desempeño y la comprensión de los empleados sobre la visión, misión, objetivos, valores y funciones dentro de la organización.

En contraste, la investigación de Rivero y Parrales (2018) en COUGLO S.A. resalta cómo la reestructuración organizacional permite a una empresa determinar niveles jerárquicos y funciones administrativas, impulsando su desarrollo competitivo. Han realizado cambios en la misión y visión, acompañados de manuales de funciones, procedimientos y organigramas, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y mantener la competitividad en el mercado.

8. CONCLUSIONES

- Por medio del análisis FODA, se determinó la situación actual de la Cooperativa “AGROBALSAS”. Donde se evidencio las debilidades más destacadas como la ausencia de organigramas bien estructurados y manuales de bienvenida y procesos, mismos que no permiten que la cooperativa mantenga una estructura clara, ya que no se encuentran definidos los niveles jerárquicos, ni se establece de forma clara la delegación de tareas. Además, la ausencia de un manual que plasme la filosofía empresarial dificulta la realización correcta de las actividades.
- Al identificar la falta de una estructura orgánica y funcional en la Cooperativa “AGROBALSAS”, se elaboró un organigrama estructural que permite mantener definidos los niveles jerárquicos de la empresa. Así mismo, se creó un organigrama funcional que especifica las funciones de cada trabajador según su puesto, lo que ayuda a evitar la duplicidad de funciones y proporcionar claridad en la distribución de responsabilidades.
- La ausencia de manuales de bienvenida y procedimientos dentro de la Cooperativa “AGROBALSAS”, provoca que no exista una guía que sirva de orientación para los nuevos empleados y afecta a la ejecución de las actividades debido a la ausencia de procesos definidos.
- Se implementaron flujogramas de procesos para complementar los manuales de procedimientos. Estos flujogramas representan gráficamente los pasos de cada proceso, lo que facilita la identificación de cuellos de botella y mejora la comunicación sobre los procesos dentro de la organización.

9. RECOMENDACIONES

- Analizar los resultados del Análisis FODA para identificar las fortalezas y potenciarlas, así como tomar medidas correctivas las debilidades antes de que se conviertan en problemas significativos que afecten la cooperativa.
- Colocar carteles en la sala de espera con los organigramas tanto estructural como funcional, para que tanto los trabajadores como los clientes puedan conocer la estructura de la cooperativa.
- Realizar una socialización general sobre la filosofía empresarial, organigramas y manuales a todos los integrantes de la cooperativa, para que de esta manera conozcan sobre la misión, visión, objetivos, políticas, niveles jerárquicos, funciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la cooperativa.
- Considerar la propuesta de organigramas y manuales realizada en la presente investigación para su implementación dentro de la cooperativa “AGROBALSAS”. Esto ayudará a mejorar su estructura organizativa y mitigar algunas de las debilidades encontradas en el diagnóstico situacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

- AFABA. (2019). *Revista Institucional de AFABA*, 5 - 50.
- Alba, B. (2021). Diseño organizacional: la búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, V(1), 57 - 72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2023). *ICA*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Editorial Corripio.
- Brume, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa.
- Céspedes, P. (2019). Cooperativas de producción. *ABC Color*. <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/cooperativas-de-produccion-1253704.html>
- Charterina, A. M. (2015). LAS COOPERATIVAS Y SU ACCIÓN SOBRE LA SOCIEDAD. *REVESCO Revista de Estudios*(117), 34 - 49.
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la Administración general*. McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Covarrubias, A. N. (2014). MANUAL DE BIENVENIDA, MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN EN LA HACIENDA DE SAN ANTONIO. <file:///C:/Users/HP/Downloads/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA.pdf>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Cengage Learning .
- Departamento de Organización y Métodos. (2011). GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR. *O. P. D. Servicios de Salud Jalisco*, 2 - 27.
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(2), 237 - 253.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.

- Gonzabay, E. A. (2023). Diseño organizacional para la empresa centro Ferretero Yugcha Corrales del cantón La Libertad, año 2022. *UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA*. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9308/1/UPSE-TAE-2023-0035.pdf>
- Grupo Binternational. (22 de Junio de 2022). *Grupo Binternational*. <https://grupobinternational.com/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>
- Henaó, A. O. (2008). Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6eb8f07-d93c-4d52-a3ee-11badee3d1c3/content>
- Hernández, S. J., y Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de la gestión empresarial*. McGraw-Hill.
- Maiker. (27 de Abril de 2023). *Cooperativas en Ecuador*. Cooperativas en Ecuador: <https://cooperativasenecuador.com/cuales-son-las-cooperativas-de-produccion-en-ecuador/>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marín, D. A. (2012). estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, XXVIII(123), 43 - 63. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70204-8)
- Merino, E. P. (2019). MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “LIGERVAN” DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, 2019. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10615/1/PIUSDADM064-2019.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (31 de Enero de 2023). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/asociaciones-agropecuarias-se-convertiran-en-cooperativas-para-fortalecer-la-produccion/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Ministerio de Inclusión Económica y Social.

https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf

- Muzlera, J., y Salomón, A. (2019). Cooperativa agropecuaria. *Diccionario del agro iberoamericano*.
- Pérez, D. M., y Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura. *ACIMED*, XVI(4).
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Fondo editorial Areandino.
- Quintana, M. J. (2020). Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI*.
- Ramírez, G. F. (2022). Diseño de la estructura organizacional del “Restaurante ABC” de la ciudad de Piura. *UNIVERSIDAD DE PIURA*.
- Ramos, L. A. (2021). Diseño de una estructura organizacional y gestión administrativa en Transfyt S.A.C., Callao, 2021. *UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84993/Ramos_DLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivero, A. F., y Parrales, G. F. (2018). PROPUESTA DE UN DISEÑO ESTRUCTURAL, ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA COUGLO S.A. *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*.
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. Cengage Learning.
- Stoner, J., y Freeman, E. (1996). *Administración*. Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Thompson, I. (2006). *Promonegocios*. Promonegocios:
[https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Enrique%20B.,y%204\)%20por%20su%20presentaci%C3%B3n](https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Enrique%20B.,y%204)%20por%20su%20presentaci%C3%B3n).
- Vizuela, W. T. (2022). ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO SAN JOSÉ DE

BATÁN. *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17681/1/12T01540.pdf>

Yessica. (2023). Manual para crear organigramas de empresas. *Sesame HR*.
<https://www.sesamehr.es/blog/manual-para-hacer-organigramas-empresas/>

11. ANEXOS

Anexo 1.

Tabulación de la Encuesta

A partir de la aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa AGROBALSAS, se busca identificar los principales problemas relacionados a la estructura organizacional y a partir de ello generar sus respectivos análisis estadísticos que aportaran al desarrollo de la discusión.

Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa “Agrobalsas”

1. Edad:

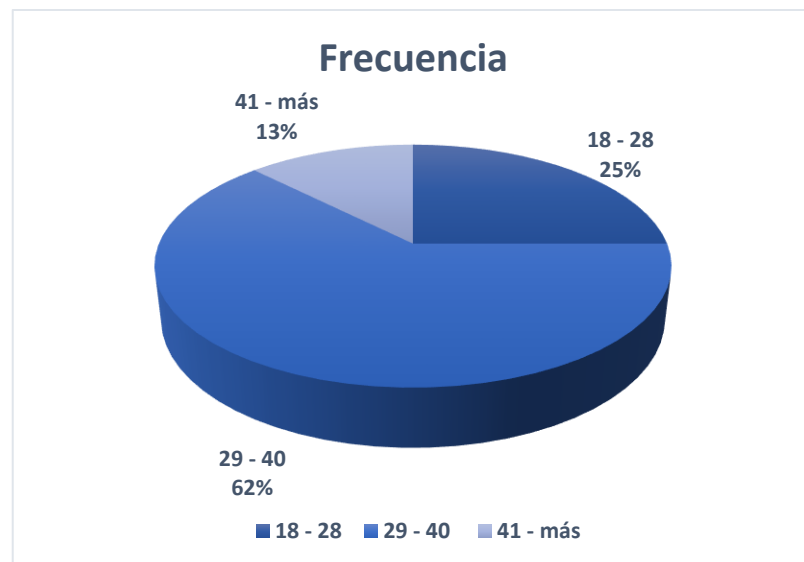
Tabla 1

Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
18 - 28	2	25%
29 - 40	5	63%
41 - más	1	13%
TOTAL	8	100%

Figura 1

Edad



Análisis: A partir de la figura se puede observar que dentro de la empresa el 62% de los trabajadores se encuentran en el rango de edad de veintinueve a cuarenta años, mientras que el

25% pertenece al rango de dieciocho a veintiocho años y por último encontramos que el 13% pertenece al rango de edad de cuarenta y uno a más años.

2. Nivel de instrucción:

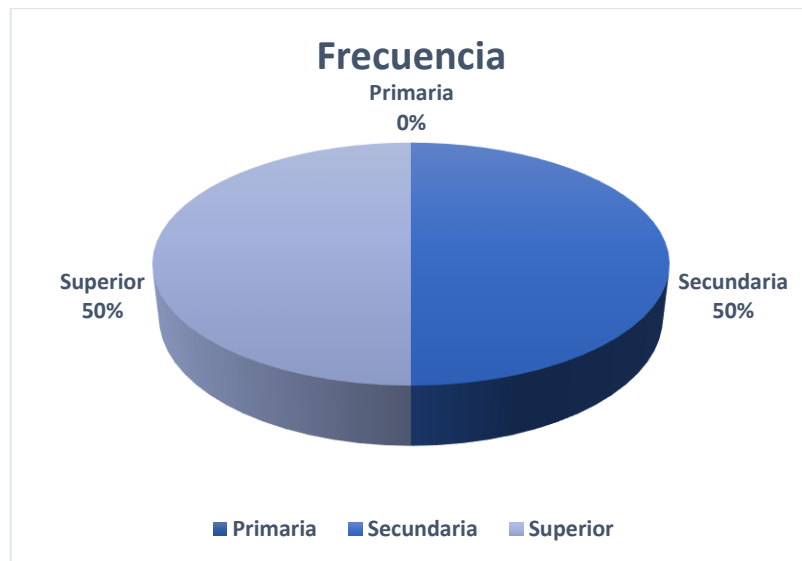
Tabla 2

Nivel de instrucción

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	4	50%
Superior	4	50%
TOTAL	8	100%

Figura 2

Nivel de Instrucción



Análisis: Se puede observar que el 50% de los trabajadores tiene un nivel de instrucción de secundaria, mientras que el otro 50% tiene un nivel de instrucción superior, esto quiere decir, que la mitad de los trabajadores se encuentran preparados para desempeñar sus funciones, mientras que la otra mitad tiene conocimientos básicos con los cuales ha sabido desempeñar sus funciones de manera correcta.

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

Tabla 3

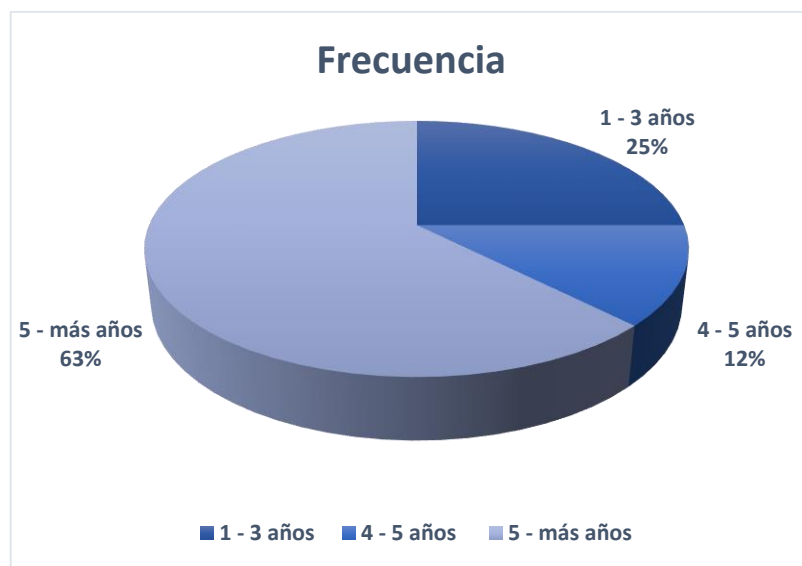
Tiempo laborando

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

1 - 3 años	2	25%
4 - 5 años	1	13%
5 - más años	5	63%
TOTAL	8	100%

Figura 3

Tiempo laborando



Análisis: Como se muestra en la figura el 63% de los trabajadores lleva trabajando con la empresa más de cinco años, mientras que el 25% lleva trabajando de uno a tres años y el 12% llevan trabajando de cuatro a cinco años.

4. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión?

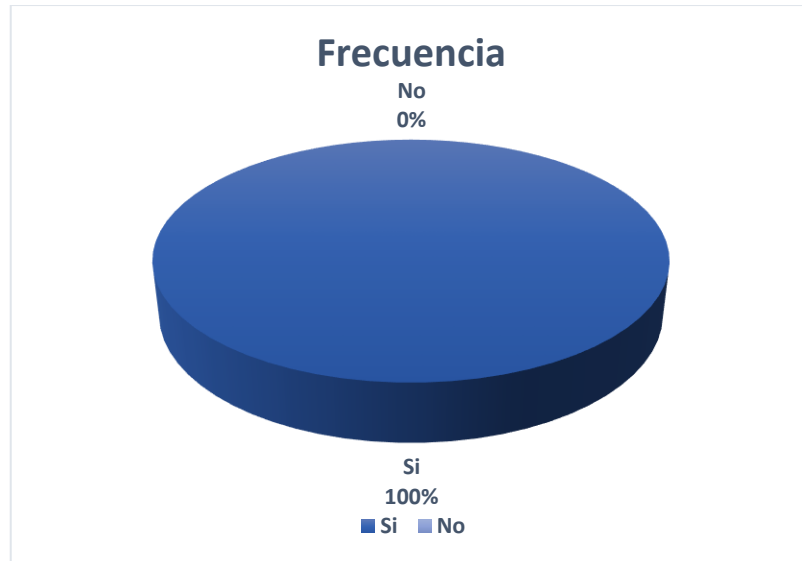
Tabla 4

Misión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 4

Misión



Análisis: A partir de la gráfica se puede observar que la empresa si cuenta con una misión y esto se ve representado en el porcentaje presentado ya que el 100% de los trabajadores respondieron que la empresa si contaba con una misión establecida. Esto quiere decir que, la empresa si cuenta con un elemento de la filosofía empresarial.

5. ¿Conoce si la empresa cuenta con una visión?

Tabla 5

Visión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 5

Visión



Análisis: Con los resultados obtenidos se puede decir que la empresa si cuenta con una visión ya que el 100% de los trabajadores respondieron de manera positiva, de esta forma se identifica que la empresa si cuenta con este elemento de la filosofía empresarial.

6. ¿Conoce si la empresa cuenta con valores empresariales?

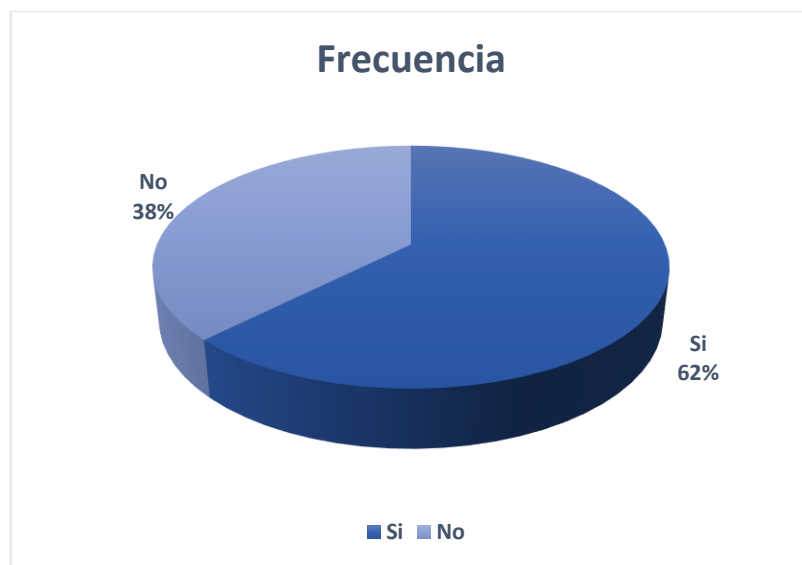
Tabla 6

Valores empresariales

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	63%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

Figura 6

Valores empresariales



Análisis: Con la información recolectada se puede identificar que el 62% de los trabajadores respondieron que la empresa si cuenta con valores empresariales, por el contrario, el 38% manifestó que la empresa no contaba con valores empresariales. Por la disociación de las respuestas realizadas por los trabajadores se puede decir que la empresa cuenta con valores empresariales, sin embargo, no todos los trabajadores tienen conocimiento de su existencia.

7. ¿La cooperativa “AGROBALSAS” tiene establecidos objetivos o metas a cumplir?

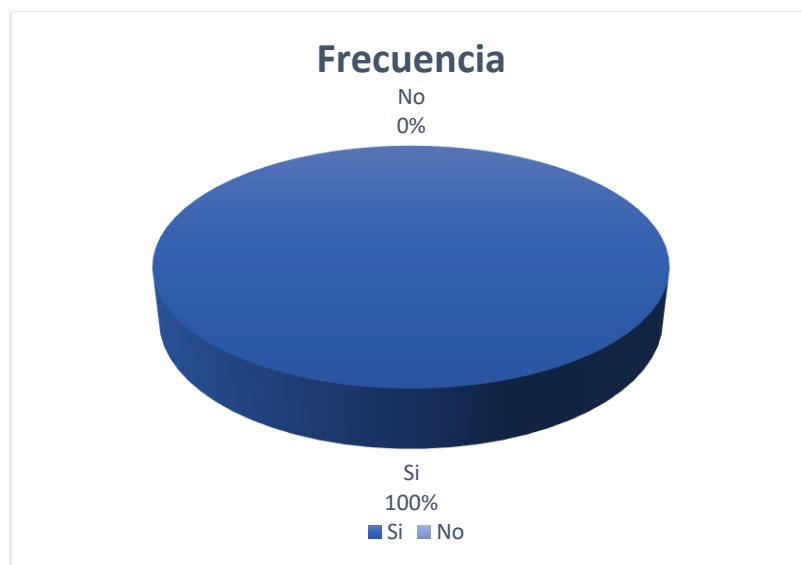
Tabla 7

Objetivos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 7

Objetivos



Análisis: El 100% de los trabajadores respondieron que si existen objetivos dentro de la empresa.

8. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa?

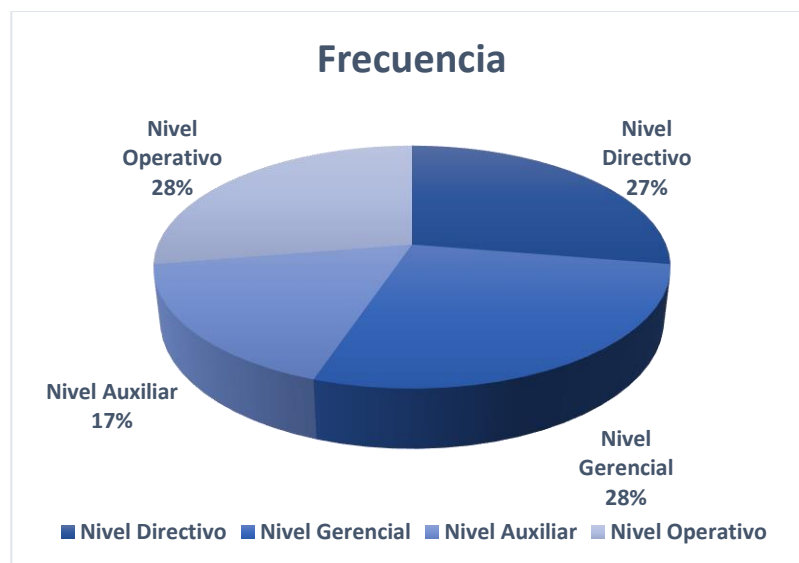
Tabla 8

Niveles jerárquicos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Directivo	8	28%
Nivel Gerencial	8	28%
Nivel Auxiliar	5	17%
Nivel Operativo	8	28%
TOTAL	29	100%

Figura 8

Niveles jerárquicos



Análisis: A partir de los datos obtenidos se puede identificar que el 27% de los trabajadores respondieron que la empresa cuenta con un nivel directivo, el 28 % también manifestó que cuentan con el nivel gerencial, el 28% manifestó que cuentan con el nivel operativo y el 17% manifestó que cuentan con el nivel auxiliar lo que indica que existe una minoría sin conocer a cabalidad como se encuentra estructurada la empresa.

9. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

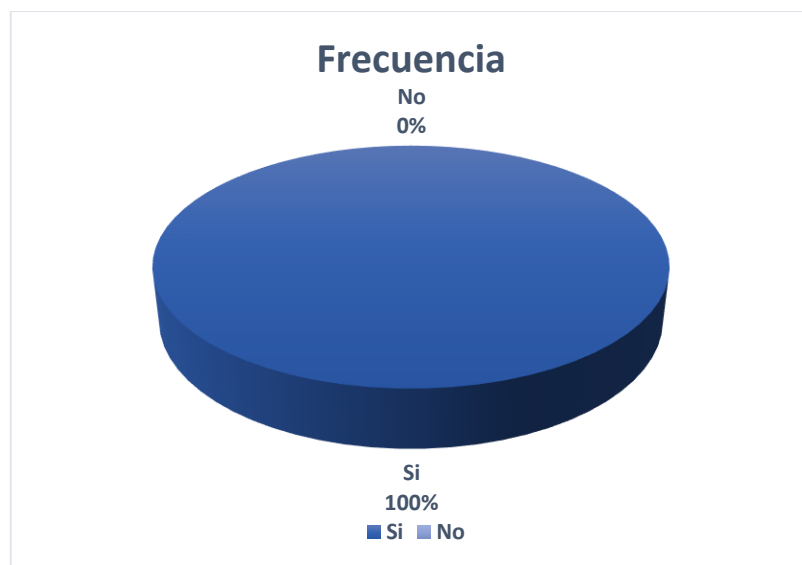
Tabla 9

Jefe inmediato

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 9

Jefe inmediato



Análisis: El 100% de los trabajadores manifiesta que si tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato, mostrando con ello que la empresa mantiene definida la línea de mando correspondiente en cada uno de los departamentos y esta es compartida para todos los trabajadores.

10. ¿Conoce si la empresa cuenta con organigramas?

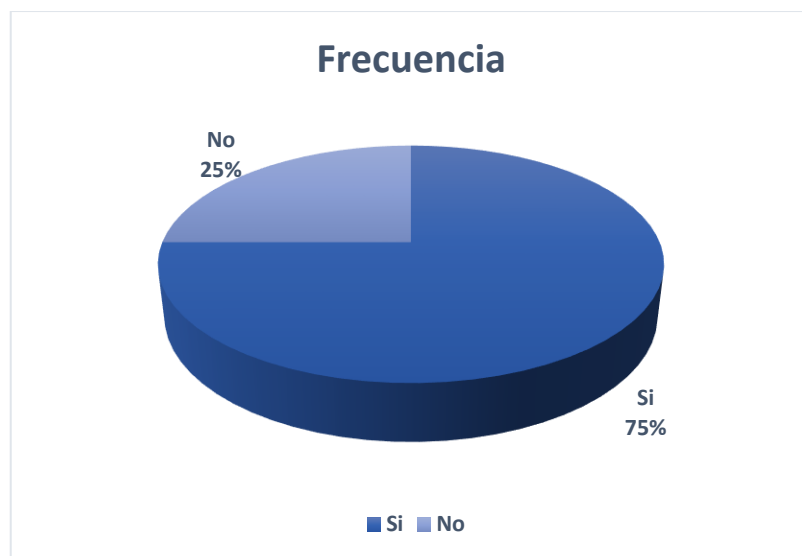
Tabla 10

Organigramas

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 10

Organigramas



Análisis: Los resultados obtenidos muestran que el 75% de los trabajadores manifiestan que la empresa si cuenta con un organigrama, mientras que un 25% manifiesta que no existe un organigrama.

11. ¿Considera que la empresa ha realizado una buena organización departamental?

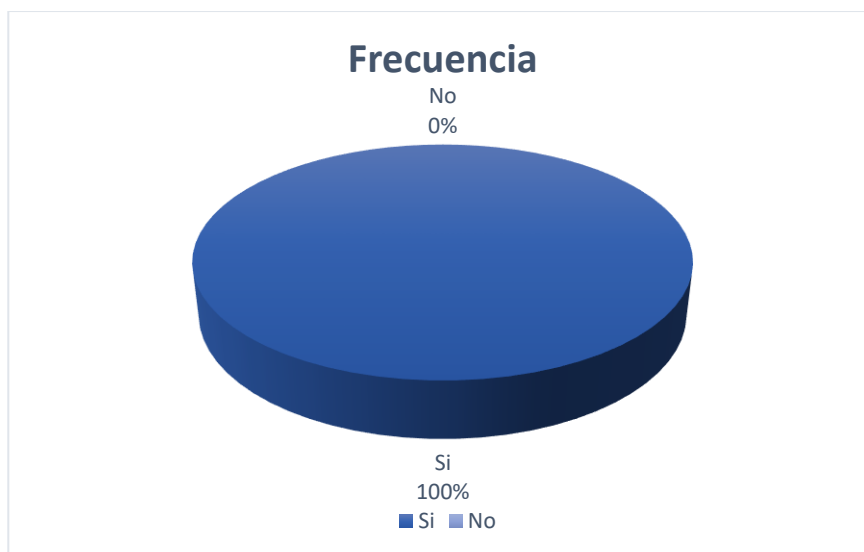
Tabla 11

Departamentalización

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 11

Departamentalización



Análisis: El 100% de los trabajadores manifiesta que, si existe una buena organización departamental dentro de la empresa, es decir, todos los trabajadores conocen y saben como se encuentran distribuidas las tareas a través de los departamentos establecidos.

12. En su opinión, ¿cómo se toman las decisiones en la cooperativa?

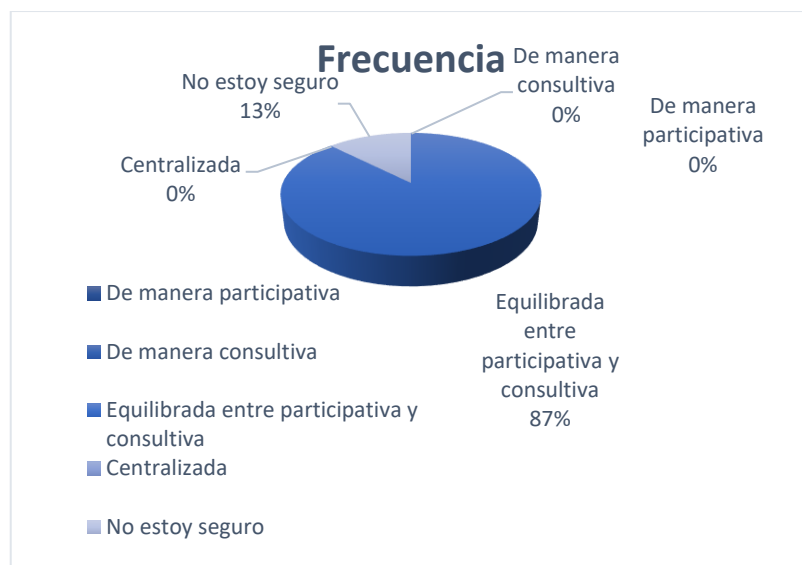
Tabla 12

Toma de decisiones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De manera participativa	0	0%
De manera consultiva	0	0%
Equilibrada entre participativa y consultiva	7	88%
Centralizada	0	0%
No estoy seguro	1	13%
TOTAL	8	100%

Figura 12

Toma de decisiones



Análisis: Según los resultados obtenidos el 87% de los trabajadores respondieron que la toma de decisiones es equilibrada entre participativa y consultiva, mientras que el 13% de los trabajadores no están seguros de cómo se toman las decisiones.

13. ¿Cómo percibes la distribución de responsabilidades y roles en tu área de trabajo?

Tabla 13

Distribución de responsabilidades y roles

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy clara y equitativa	6	75%
Clara pero desigual	1	13%
Neutral	1	13%
No muy clara	0	0%
No está definida	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 13

Distribución de responsabilidades y roles



Análisis: En la figura se puede observar que el 75% de los trabajadores consideran que la distribución de responsabilidades y roles es muy clara y equitativa, mientras que un 13% manifiesta que es neutral y un 12% manifiesta que es clara pero desigual.

14. ¿Cómo describiría la cultura laboral en la cooperativa?

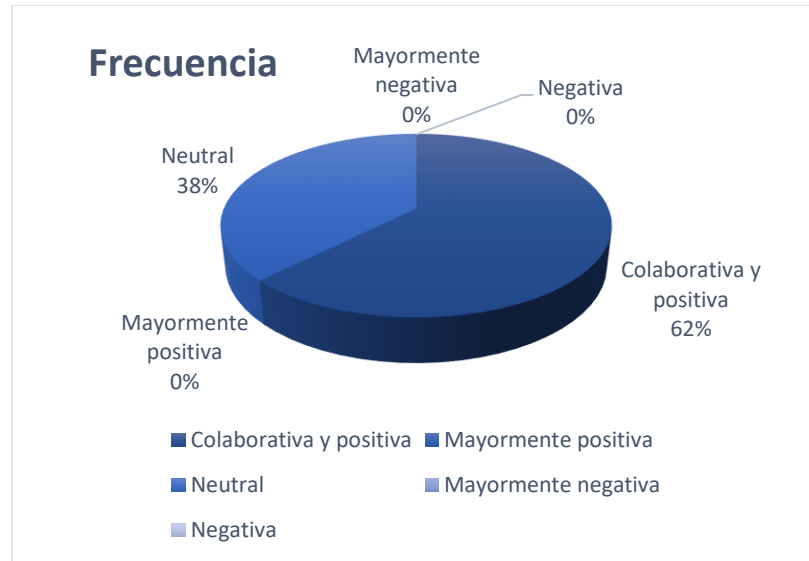
Tabla 14

Cultura laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Colaborativa y positiva	5	63%
Mayormente positiva	0	0%
Neutral	3	38%
Mayormente negativa	0	0%
Negativa	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 14

Cultura laboral



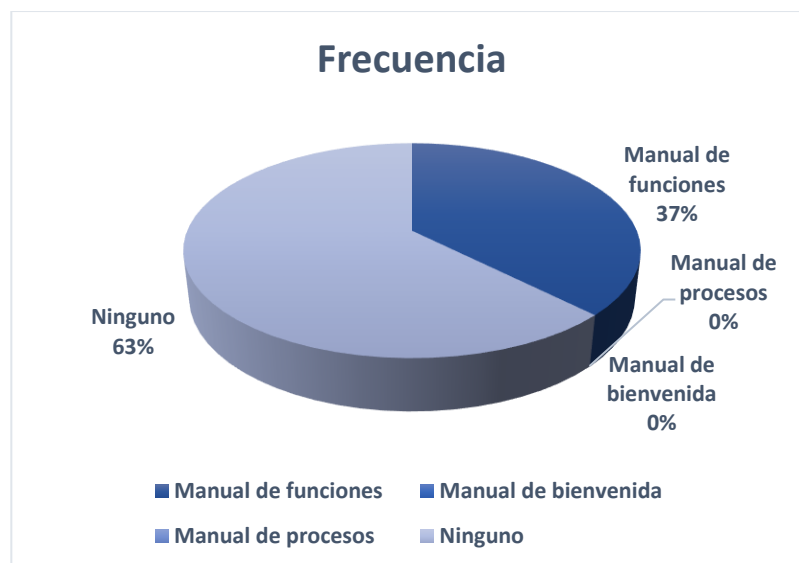
Análisis: Se puede observar que en relación a la cultura laboral que existe en la empresa el 62% de los trabajadores la considera colaborativa y positiva, mientras que un 38% la considera neutral.

15. ¿la empresa le entregó alguno de los siguientes manuales?

Tabla 15
Manuales

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	3	38%
Manual de bienvenida	0	0%
Manual de procesos	0	0%
Ninguno	5	63%
TOTAL	8	100%

Figura 15
Manuales



Análisis: Al observar los resultados obtenidos se puede notar que un 69% de los empleados manifestó que no existe ningún manual dentro de la empresa, sin embargo, un 37% manifestaron que la empresa cuenta con un manual de funciones, esto puede deberse a que la empresa no ha familiarizado el manual de funciones con todos los integrantes.

16. ¿La empresa cuenta con flujogramas de procesos?

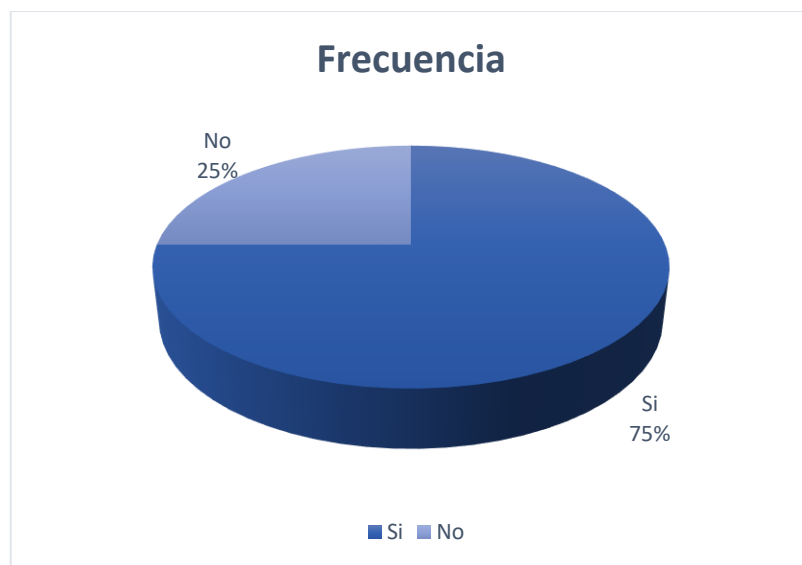
Tabla 16

Flujogramas de procesos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 16

Flujograma de procesos



Análisis: El 75% de los trabajadores manifiesta que no cuentan con un flujograma de procesos, mientras que el 25% manifiesta que si cuentan con un flujograma de procesos. Sin embargo, tomando en cuenta que en la anterior pregunta manifestaron que no existía un manual de procedimientos se puede tomar como que tampoco existe un flujograma de procesos.

17. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento interno?

Tabla 17

Reglamento interno

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 17

Reglamento interno



Análisis: El 100% de los trabajadores manifiestan que dentro de la empresa Agrobalsas si existe un reglamento interno que deben cumplir y en el cual se basan.

18. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si ¿La empresa hace cumplir dicho reglamento?

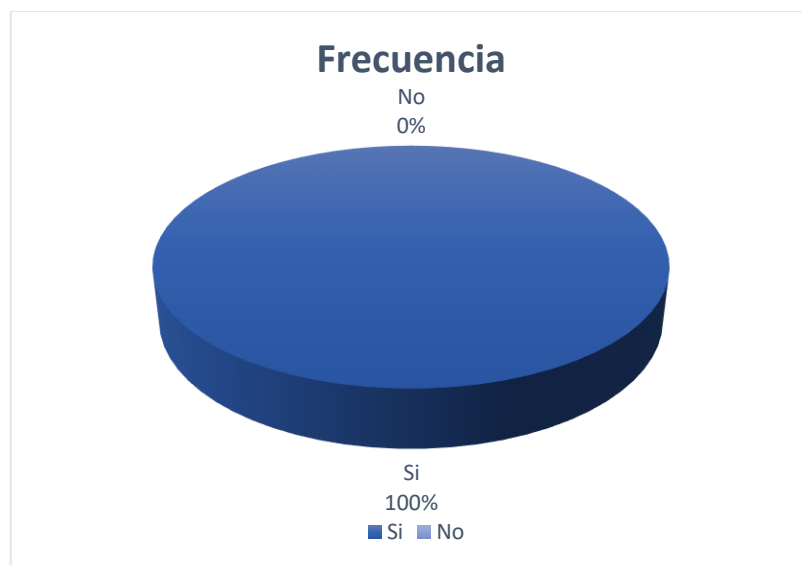
Tabla 18

Cumplimiento del reglamento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 18

Cumplimiento del reglamento



Análisis: Se puede observar que el 100% de los trabajadores manifestaron que si se hace cumplir el reglamento interno con el que cuenta la empresa, esto es un aspecto importante ya que ayuda a controlar y regular el comportamiento de los trabajadores, aportando a tener una mejor organización.

Anexo 2.

Formato entrevista

Universidad Nacional De Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

Entrevista al Gerente de la Cooperativa “Agrobalsas”

Saludos cordiales estimado gerente, con el propósito de llegar hacia usted y poder cumplir con la realización de la presente entrevista que tiene como fin poder llevar a cabo la tesis titulada “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí”, todos los datos que sean recolectados son de carácter académico. Por favor, dígnese a responder el siguiente cuestionario de preguntas:

- 1. ¿Cuándo empezó a operar la cooperativa?**
- 2. ¿Cuál es la misión de la cooperativa?**
- 3. ¿Cuál es la visión de la cooperativa?**

4. **¿Se han planteado valores corporativos dentro de la empresa?**
5. **¿Cuáles son los objetivos a corto (1año), mediano (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años) de la empresa?**
6. **¿Cuál es la estructura actual de la cooperativa en términos de departamentos y niveles de jerarquía?**
7. **¿Cómo se toman las decisiones de la cooperativa?**
8. **¿Existe un consejo de administración u otros órganos de gobierno?**
9. **¿Existe un consejo de vigilancia u otros órganos de gobierno?**
10. **¿Cómo se maneja la distribución de responsabilidades y roles dentro de la cooperativa?**
11. **¿La cooperativa cuenta con un manual de bienvenida?**
12. **¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones?**
13. **¿La cooperativa cuenta con un manual de procesos?**
14. **¿Cuál es el flujo de trabajo en términos de producción y comercialización?**
15. **¿Cuáles son los procesos claves en la cooperativa?**
16. **¿Cuentan con un diseño de flujo de procesos (Flujogramas) donde se grafiquen los procesos que se realizan en la empresa?**
17. **¿Qué sistemas o tecnologías se utilizan actualmente para la gestión y operación de la cooperativa?**
18. **¿Existe un documento de reglamento interno al cual se rijan dentro de la empresa?
¿Puede especificar cuál?**
19. **¿Cuáles son los principales productos que comercializa la cooperativa?**

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3.

Formato encuesta

Universidad Nacional De Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración de Empresas

Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa “Agrobalsas”

La aplicación de la presente encuesta es con el fin de realizar la tesis titulada “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria “AGROBALSAS”, del Cantón Marcabelí”, todos los datos que sean recolectados son de carácter académico.

Por favor, dígnese a responder el siguiente cuestionario de preguntas:

Datos Informativos:

Edad:

18 – 28 años () 29 – 40 años () 41 – más años ()

Nivel de instrucción:

Primaria () Secundaria () Superior ()

¿Cuánto tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

1 – 3 años () 4 – 5 años () 6 – más años ()

Cuestionario:

- 1. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión?**
Si ()
No ()
- 2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una visión?**
Si ()
No ()
- 3. ¿Conoce si la empresa cuenta con valores empresariales?**
Si ()
No ()
- 4. ¿La cooperativa “AGROBALSAS” tiene establecidos objetivos o metas a cumplir?**
Si ()
No ()
- 5. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa?**
Nivel Directivo ()
Nivel Gerencial ()
Nivel Auxiliar ()
Nivel Operativo ()
- 6. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?**

- Si ()
No ()
- 7. ¿Conoce si la empresa cuenta con organigramas?**
Si ()
No ()
- 8. ¿Considera que la empresa ha realizado una buena organización departamental?**
Si ()
No ()
- 9. En su opinión, ¿cómo se toman las decisiones en la cooperativa?**
a) De manera participativa
b) De manera consultiva
c) Equilibrada entre participativa y consultiva
d) Centralizada
e) No estoy seguro
- 10. ¿Cómo percibes la distribución de responsabilidades y roles en tu área de trabajo?**
a) Muy clara y equitativa
b) Clara pero desigual
c) Neutral
d) No muy clara
e) No está definida
- 11. ¿Cómo describiría la cultura laboral en la cooperativa?**
a) Colaborativa y positiva
b) Mayormente positiva
c) Neutral
d) Mayormente negativa
e) Negativa
- 12. ¿la empresa le entregó alguno de los siguientes manuales?**
Manual de funciones ()
Manual de bienvenida ()
Manual de procesos ()
Ninguno ()
- 13. ¿La empresa cuenta con flujogramas de procesos?**
Si ()
No ()
- 14. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento interno?**
Si ()
No ()
- 15. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si ¿La empresa hace cumplir dicho reglamento?**
Si ()

No ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4.

Certificado de ingles

Loja, 31 de mayo de 2024

Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda

CERTIFICADO GRADE (B2) OTORGADO POR CAMBRIDGE ENGLISH LANGUAGE ASSESSMENT

CERTIFICO:

Haber realizado la traducción de español al idioma ingles del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** titulado **"Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Cooperativa de Producción y Comercialización Agropecuaria "AGROBALSAS", del Cantón Marcabelí"**, de autoría de la señorita estudiante **Maria Rosa Reyes Sánchez** con cédula **0706105590**.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

**JHOEL
FERNAND
O HERRERA
GRANDA** Firmado digitalmente por
JHOEL FERNANDO
HERRERA GRANDA
Fecha: 2024.05.31
14:59:14 -05'00'

.....
Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda
C.I. 1150231890