



CARRERA: Administración de Empresas

TÍTULO:

**Reestructuración Administrativa y Organizacional de la
Empresa de Servicios Atlas Consultores y Asociados**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE: Licenciado en Administración de
Empresas**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Emprendimiento

AUTOR: Ramón Alejandro Angulo Achilie

ASESORA: Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas, Ecuador septiembre 2024

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de Integración Curricular en Modalidad proyecto de disertación aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por Lineamientos de la Unidad de Integración Curricular de la Sede Esmeraldas previa la obtención del título de la Licenciatura en Administración de Empresas.

.....
Mgt. María de Lourdes Solís Murillo
Asesor de Tesis

.....
Mgt. Cristina Mendoza Macías
Lector 1

.....
Mgt. Elías Salazar Donoso
Lector 2

.....
Mgt. Cristina Mendoza Macías
Coordinadora



AUTORÍA

Yo, Ramón Alejandro Angulo Achilie portador de la cédula de identidad No. 0803327196 declaro que los resultados obtenidos en trabajo de integración curricular, previo a la obtención del título de “Licenciado en Administración de Empresas.” son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola, exclusiva responsabilidad legal y académica.

.....
Ramón Alejandro Angulo Achilie
C.I. 0803327196

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, docente investigador de la PUCE Sede Esmeraldas, certifico que el trabajo de integración curricular realizado por Ramón Alejandro Angulo Achilie, bajo el título “Reestructuración administrativa y organizacional de la empresas de Servicios Atlas Consultores y Asociados”, reúne los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles a una investigación científica y que han sido incorporadas al documento final las sugerencias realizadas, en consecuencia, está en condiciones de ser sometido a la valoración del Tribunal encargado de juzgarla.

.....

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Asesora



DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe en la que desde niño fui encomendado, por darme la paciencia y la fuerzas que necesitaba para terminar mi proceso universitario, a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino.

A mis padres Ramon Angulo Cuellar y Tahimi Achilie Valencia por el apoyo brindado y estar siempre ahí en la lucha constante en todos los procesos en los que he estado y aún más en esta etapa de culminación de mi carrera profesional y de vida.

A mi hermano Isaac y a mi hermana Tahimi Narcisa, por el respaldo brindado en el transcurso de esta etapa universitaria, siempre con el cariño que nos caracteriza como familia unida, así nos han criado desde niño.

A mis abuelos y mi hermano Damián que desde el cielo me están dando fuerza y sabiduría para salir y terminar este proceso

Los amo

RAMÓN ALEJANDRO ANGULO ACHILIE



AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación tiene un especial mensaje a todos y cada una de las personas que han contribuido a que pudiera realizar y terminar este proceso de investigación, por tanto, debo agradecer:

A la empresa Atlas Consultores y Asociados, por darme la oportunidad de hacer este trabajo de investigación que contribuye a este emprendimiento familiar.

A la PUCE Esmeraldas por su compromiso con la excelencia académica, a la Carrera de Administración de Empresas representada por la Mgt Cristina Mendoza Macías, por estar pendiente de nuestro avance académico.

A mis profesores de la carrera de Administración de Empresas, en especial al Mgt Freddy Betancourt Aguilar por haber sido fuente de motivación para seguir esta modalidad de estudio y a mi asesora, Mgt María de Lourdes Solís Murillo por su tiempo dedicado en fortalecer este trabajo de investigación. Además, al profesor Elías Salazar Donoso por su paciencia.

A mis compañeros de estudio de la modalidad semipresencial, por los momentos compartido en estos cuatros años de aprendizaje.

A mi familia, tíos, tías, a mis primos en especial a Rina, mi amiga Dennisse, a mis compadres, Jorge Luis y Alison María. Todos ustedes fueron un pilar fundamental en cada etapa de mi carrera logrando dejar una huella imborrable en mi corazón.

A todas las personas que estuvieron desde el inicio de mi proceso educativo, sin su apoyo este logro no habría sido posible.

Mil gracias

RAMON ALEJANDO ANGULO ACHILIE



Índice de Contenidos

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	i
AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
Descripción del problema.....	2
Justificación.....	3
Objetivo General:.....	4
CAPÍTULO I. Marco teórico.....	5
1.1. Bases teóricas.....	5
1.1.1 El sector empresarial en el Ecuador.....	5
1.1.2 Reestructuración administrativa empresarial.....	6
1.1.3 Estructura Organizacional empresarial.....	8
1.1.4 Manuales de funciones y procedimientos.....	9
1.2 Antecedentes.....	10
1.3 Bases legales:.....	13
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	15
2.1. Delimitación espacio- temporal.....	15
2.2. Enfoque de investigación.....	15



2.3 Diseño.....	15
2.5 Población/muestra	18
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
CAPÍTULO III. RESULTADO.....	21
3.1 Descripción de la muestra	21
3.2 Análisis de las encuestas.....	22
3.2.1 Diagnóstico realidad Administrativa Empresa	22
3.2.2 Estructura organizativa adaptable al negocio.....	24
3.2.3 Manuales de funciones y procedimientos	25
3.3 Análisis de entrevista.....	26
3.3.1 Información General de la Empresa	26
3.3.2 Estructura Organizativa	27
3.3.3 Objetivos y Metas.....	27
3.3.4 Necesidades de Reestructuración	28
3.4 Análisis FODA	29
3.5 PROPUESTA	31
3.5.2 Manual de funciones.....	33
3.5.3 Manual de procedimientos	49
CAPÍTULO IV. Conclusiones y Recomendaciones.....	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Referencias:	89
Anexos:.....	93
Diagnóstico realidad Administrativa Empresa	94



Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	17
Tabla 2. <i>Características de la muestra</i>	18
Tabla 3. <i>Datos demográficos de la muestra</i>	21
Tabla 4. <i>Diagnóstico de la realidad empresa</i>	23
Tabla 5. <i>Estructura organizativa adaptable al negocio</i>	24
Tabla 6. <i>Manuales de funciones y procedimientos</i>	25
Tabla 7. <i>Matriz FODA</i>	29
Tabla 8. <i>Matriz Estratégica</i>	30
Tabla 9. <i>Procedimiento</i>	53
Tabla 10. <i>Procedimiento</i>	59
Tabla 11. Procedimiento	63
Tabla 12. Procedimiento	65
Tabla 13. <i>Procedimiento</i>	69
Tabla 14. <i>Procedimiento</i>	73
Tabla 15. <i>Procedimiento</i>	77
Tabla 16. <i>Procedimiento</i>	80
Tabla 17. Procedimiento ATENCIÓN AL CLIENTE	85

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama.....	32
Figura 2. Diagrama de Flujo.....	54
Figura 3. Diagrama de Flujo.....	57
Figura 4. Diagrama de Flujo.....	60
Figura 5. Diagrama de Flujo	64
Figura 6. Diagrama de Flujo	67
Figura 7. Diagrama de Flujo.....	70
Figura 8. Diagrama de Flujo	75
Figura 9. Diagrama de Flujo	78
Figura 10. Diagrama de Flujo.....	81
Figura 11. Diagrama de Flujo.....	84
Figura 12. Diagrama de Flujo.....	86



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y organizacional para la empresa Atlas Consultores y Asociados. Se empleó una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos con un alcance descriptivo. A través de encuestas aplicadas a once trabajadores y una entrevista al gerente, se logró obtener un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, mediante el análisis FODA en donde se realizó el cruce para determinar las estrategias que se abordarían. Entre los resultados más importantes, se reveló la ausencia de manuales de funciones y procedimientos claramente definidos, por lo que se priorizaron dichas estrategias para su implementación en la propuesta que consiste en presentar un Manual de funciones basado en el organigrama establecido y un Manual de procedimientos en donde constan once procesos que realiza la empresa. Se concluye que la elaboración de estos manuales ha permitido estandarizar procesos y clarificar responsabilidades, lo cual es fundamental para la profesionalización y el crecimiento sostenido de la empresa.

Palabras clave: Reestructuración administrativa, reestructuración organizacional, manuales de funciones, procesos estandarizados, diagnóstico empresarial, crecimiento sostenido.

ABSTRACT

The main objective of this research was to design a proposal for administrative and organizational restructuring for the company Atlas Consultores y Asociados. A mixed methodology was used, combining quantitative and qualitative approaches with a descriptive scope. Through surveys applied to eleven workers and an interview with the manager, it was possible to obtain a detailed diagnosis of the current situation of the company, through the SWOT analysis where the crossing was carried out to determine the strategies that would be addressed. Among the most important results, the absence of clearly defined function manuals and procedures was revealed, so these strategies were prioritized for implementation in the proposal that consists of presenting a Function Manual based on the established organizational chart and a Procedure Manual. where there are eleven processes carried out by the company. It is concluded that the preparation of these manuals has allowed us to standardize processes and clarify responsibilities, which is essential for the professionalization and sustained growth of the company.

Keywords: Administrative restructuring, organizational restructuring, function manuals, standardized processes, business diagnosis, sustained growth.

INTRODUCCIÓN

La reestructuración es considerada como un proceso estratégico que las instituciones ejecutan para ajustarse a los diversos cambios que se dan en el entorno empresarial. Es en este lugar donde las empresas afrontan desafíos importantes con el propósito de mejorar las actividades que se desarrollan en la institución y salvaguardar su sostenibilidad a largo plazo. La reestructuración es definida como un proceso a través del cual una empresa o entidad revisa y ajusta su estructura, sus operaciones, sus finanzas y estrategias con la finalidad de mejorar su rendimiento, eficiencia y competitividad (Muñoz, 2023).

Este proceso de reestructuración puede ser impulsado por varios motivos que pueden variar, como, por ejemplo, la reorganización de departamentos, problemas financieros, cambios en la dirección estratégica, adopción de nuevas tecnologías, modificación de estrategias comercialización de los bienes o servicios y hasta la reducción de personal. Por tanto, debe ser realizada de manera cuidadosa, porque puede generar un impacto en los empleados y se debe mantener una comunicación positiva para reducir posibles resistencias internas.

Esta reestructuración empresarial puede ser un proceso desafiante en el campo de la administración por medio del cual se controlan el dinero u otros recursos con la finalidad de buscar incrementar la eficiencia y competitividad, en la consecución de los objetivos (Rubiano y Alfonso, 2022). Este proceso incluye el direccionamiento administrativo en relación a misión, visión objetivos, valores y organigrama de la empresa, manuales de funciones y procedimientos, este último involucran las áreas de compras, ventas, contabilidad, talento humano (Villacis, 2015).

De esta manera, la reestructuración implica ajustes en las funciones administrativas con el objetivo de mejorar los procesos, asegurando una gestión financiera sólida (Simbaña y Túquerrez, 2023). Por tanto., este proceso de innovación puede convertirse en un elemento que utilizan permanentemente las empresas para lograr ser más competitivo en el mercado. Sin embargo, aquellas empresas que no rediseñan o reestructuran sus procesos internos, pueden llegar a estancarse trayendo consigo disminución de sus niveles de ventas.

Descripción del problema

La microempresa ATLAS CONSULTORES Y ASOCIADOS, es un negocio familiar que inició sus actividades un 5 de febrero del 2020. Está ubicado en las calles 6 de diciembre y Piedrahita con el propósito de dar servicios de asesoramiento y consultoría en áreas contables, financiera, auditoría, legal, salud ocupacional, proyecto de tipo arquitectónicos, educativos e industriales, dirigido a personas naturales de la colectividad esmeraldeña.

Esta pequeña empresa ha venido ofreciendo sus servicios, pero la situación que se ha vivido en los últimos años producto de la crisis sanitaria y de inseguridad, ha generado inestabilidad del personal, laborando, actualmente con dos personas, siendo un número reducido para realizar el trabajo.

El problema principal de esta empresa familiar radica en la necesidad de una reestructuración administrativa integral para optimizar la organización interna y mejorar la entrega de servicios que ofrece. La estructura organizativa actual no se ajusta de manera adecuada a las demandas cambiantes del mercado, falta de manuales de funciones que permita al personal conocer sus responsabilidades, a esto se suma, la carencia de adaptación en la aplicación de nuevas tecnologías. Todos estos problemas afectan la calidad de los servicios prestados y el crecimiento de este emprendimiento.

Bajo lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación. ¿De qué manera la reestructuración administrativa y organizacional influirá en la mejora de la productividad interna de la empresa Atlas Consultores y Asociados?

Justificación

Toda empresa, por muy pequeña que sea, necesita una estructura organizacional clara y bien definida. Esta estructura es fundamental para que sus colaboradores comprendan sus responsabilidades diarias, conozcan a sus jefes inmediatos y entiendan los objetivos organizacionales a los que deben contribuir mediante sus tareas encomendadas.

Este trabajo de investigación se considera un aporte fundamental para el negocio familiar ATLAS CONSULTORES Y ASOCIADOS. A través de la reestructuración, se logrará cubrir las expectativas de los clientes y, por ende, incrementar la productividad y eficiencia en la oferta de los servicios contables, financiera, auditoría, legal, salud ocupacional, proyecto de tipo arquitectónicos, educativos e industriales, dirigido, como se mencionó anteriormente, a personas naturales

La reestructuración administrativa permitirá conocer la situación real de la pequeña empresa Atlas Consultores y Asociados, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos elementos serán la base para contar con información que facilite la tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

La reestructuración organizativa contribuirá a simplificar los procesos y mejorar la eficiencia operativa, garantizando una distribución eficiente de recursos. Esto permitirá un mejor posicionamiento para enfrentar los retos y oportunidades emergentes, respondiendo proactivamente a los cambios en las necesidades de los clientes, avances tecnológicos y la competencia.

Asimismo, la elaboración de manuales de funciones será esencial para brindar claridad y coherencia en las responsabilidades del personal, al establecer roles y responsabilidades de manera explícita y se facilitará una gestión más eficiente. Esto no solo mejorará la productividad individual, sino que también fortalecerá la unión del equipo al alinear las actividades con los objetivos organizativos.

Finalmente, la investigación sobre la reestructuración administrativa y organizacional de Atlas Consultores y Asociados aporta significativamente a la línea de investigación Emprendimiento al proporcionar un marco detallado y práctico para la optimización de la estructura interna de la empresa. Por otro lado, al diagnosticar la realidad administrativa y organizacional actual de la empresa, establecer una estructura organizativa adaptable a

las necesidades del negocio y elaborar manuales de funciones y procedimientos, se crea una base concreta para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Este enfoque no solo fortalece la viabilidad y sostenibilidad de nuevos emprendimientos, sino que también ofrece una guía práctica para otros emprendedores que buscan estructurar y gestionar eficazmente sus negocios, contribuyendo así al desarrollo y éxito de nuevas iniciativas empresariales.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa ATLAS CONSULTORES Y ASOCIADOS.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la realidad administrativa y organizacional de la empresa Atlas Consultores y Asociados.
- Determinar una estructura organizativa adaptable con las necesidades del negocio.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos para la empresa.

CAPÍTULO I. Marco teórico

1.1. Bases teóricas

1.1.1 El sector empresarial en el Ecuador

El sector empresarial en estos últimos años ha aumentado de manera acelerada debido a que existe una gran demanda que se puede cubrir y ampliar espacios para poder llegar a clientes que requieren productos o servicios. La empresa es una institución conformada por una o varias personas que se reúnen para realizar una actividad económica determinada con el propósito de alcanzar objetivos y satisfacer las necesidades de los demandantes en el mercado (Guashpa, 2017). En este sentido, el incremento de este sector, en especial de los pequeños negocios, ha incidido en la competitividad, debido a que no cuentan con la ayuda para avanzar, obligándolas a acomodarse y aumentar sus recursos (Mendoza et al., 2021).

Existe una variedad de empresas que pueden clasificarse de distintas maneras, públicas, privadas y mixtas (Gudiño, 2017), así como pequeñas, medianas y grandes (Superintendencia de compañías, 2021). Estas empresas se caracterizan por su misión, siendo la razón fundamental del negocio, su visión es el camino que orienta, es decir, el rumbo que debe seguir para enfocar acciones importantes de mejora unidos a las de la competencia (Aguilera, 2019).

En la actualidad, el concepto de competitividad en el ámbito organizacional abarca aspectos cruciales como la incorporación de tecnologías y el desarrollo de competencias y habilidades en los colaboradores, esto implica que, para que una empresa sea competitiva, debe invertir tanto en tecnología de vanguardia como en la capacitación de su personal (Muñoz et al., 2021).

El entorno actual presenta nuevos desafíos, destacándose el emprendimiento y la constante aparición de marcas, productos y tendencias, con la innovación como eje central (Izquierdo et al., 2023), el autor manifiesta que, en este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan un panorama empresarial caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, lo que hace esencial mejorar su agilidad estratégica y competitividad.

La investigación de García et al. (2021) subraya la importancia de la innovación como componente clave de la competitividad, demostrando que el 81 % de las micro y pequeñas empresas (MYPES) que implementaron algún tipo de innovación fueron más competitivas en comparación con aquellas que no lo hicieron. Por otro lado, Carrasco et al. (2021) evaluaron la competitividad en PYMES del sector del calzado, identificando dimensiones como el modelo de negocio, la propuesta de valor, costos, productividad, segmentación de mercado, estrategias de marketing y decisiones de financiación. Desde la perspectiva de los gerentes de estas PYMES, solo el 9.6 % considera que sus empresas son competitivas, lo que indica que este sector aún es incipiente y necesita mejorar en infraestructura y calidad para alcanzar mayores niveles de competitividad.

1.1.2 Reestructuración administrativa empresarial

La reestructuración empresarial radica en el cambio urgente o a largo plazo que se da a una determinada etapa de la vida de un negocio, es un proceso que incluye mutaciones en la institución en su forma, alcance y actividades (Rodríguez, 2012). Implica un proceso de cambio al que se enfrenta una empresa con el objetivo de mejorar sus procesos y hacerlos más competitivos, asegurando así su funcionamiento a largo plazo (Cabrel y Angulo, 2023).

Desde esta óptica, se considera a la reestructuración como la base del incremento en la productividad, eficiencia y potencialización empresarial (Díaz y Ostaiza, 2015). Por otro lado, se encamina a transformar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa (Calderon, 2019). Es mediante esta reestructuración, que se hace posible lograr una mayor alineación de la empresa con los objetivos estratégicos (Ribero et al., 2022).

Es fundamental que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, se adapten a los cambios que ocurren en su entorno y sean capaces de responder eficazmente a estos para asegurar su éxito. Por ello, es crucial reestructurar las organizaciones para fortalecer su estructura y ayudar a las empresas a ser más competitivas en el mercado actual (Carrascal y Bohórquez, 2017).

Actualmente, la ciencia de la administración es esencial e inherente a cualquier empresa, ya sea pública, privada, de carácter social o con cualquier otro propósito. Dentro de las organizaciones, la administración se ocupa de funciones, procesos, estructuras y

organización, entre otras responsabilidades, lo que le otorga un carácter integral, especialmente en el ámbito empresarial (Quintana, 2020).

En este sentido, Fayol indica que las funciones administrativas engloban elementos que constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización etc. como actividades administrativas esenciales (Arevalo, 2021).

En este contexto, la reestructuración administrativa se presenta como una herramienta clave para optimizar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Al reconfigurar la estructura administrativa, se busca mejorar la coordinación y el control de las actividades, adaptándose a los cambios del entorno y fortaleciendo la capacidad competitiva de la empresa.

La reestructuración administrativa son los cambios administrativos realizado por el empleador, modificando uno o más elementos de la estructura organizacional con el fin de corregir, expandir o direccionar la eficiencia operacional del negocio (Matamoros y Cedillo, 2020). En este mismo orden de ideas, Cano et al. (2019) indica que es definida por las diversas acciones desarrolladas por un negocio para afrontar los requerimientos del entorno mediante cambios de estructuras procedimientos, normas de acción y en el trabajo de sus colaboradores que necesitan la simbiosis entre todos los departamentos.

La reestructuración de procesos es la reformulación esencial y la reconfiguración radical de los procesos empresariales con el propósito de alcanzar mejoras significativas en indicadores de desempeño como costos, calidad, servicio y velocidad (Páez, 2021).

El autor manifiesta, que su importancia está dada, no solo para optimizar los procesos existentes, sino que busca reinventarlos completamente para establecer ventajas competitivas fundamentadas en los avances tecnológicos.

Esta reestructuración permitirá conocer la realidad actual de las empresas, que conlleve a diseñar el direccionamiento estratégico junto con una estructura organizacional concreta que posibilite lograr la efectividad en los procesos empresariales.

1.1.3 Estructura Organizacional empresarial

Es a través de esta imagen que un negocio desarrolla sus metas para la consecución de lograr objetivos. Es aquí, donde se muestran los principios sobre los cuales se maneja esta figura. Es decir, un retrato de principios administrativos, tareas y perfiles que asumen los colaboradores de una empresa (Calderon, 2019). De esta manera, es definida por los distintos bocetos para constituir una compañía. Entonces hay que reflexionar que para elegir una organización adecuada se requiere tener presente que un negocio es distinto al otro y que su imagen estructural debe ser adaptado al tipo de negocio.

Asimismo, se la puede definir como la manera que se fijan las tareas y compromisos que debe desempeñar cada miembro de una empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Es la base donde se edifica y se modulan las diferentes labores empresariales (Nekane y Rivera, 2010). De igual manera, es considerada como una técnica que es diseñada para definir una jerarquía dentro de la organización e identifica cada puesto (Bú-Alba, 2022), además ayuda al logro de las metas para permitir su crecimiento futuro.

La reestructuración organizacional, comprende la reorganización de una empresa que se puede realizar tomando en consideración una serie de factores, como su posicionamiento a ser más competitiva y sobrevivir a un clima económico que puede ser adverso para moverse en una dirección completamente nueva. Por otro lado, se refiere a un procedimiento de innovación ya determinada, en donde se propone requerimientos para vincular nuevas tareas, responsabilidades y cargos que sean positivos (Barrientos, 2016) y están descrito en los manuales de funciones de la empresa.

Por otra parte, en un contexto dinámico como el actual, pocas empresas pueden tener éxito y perdurar en el tiempo con una estructura estrictamente organizacional funcional, para ser más competitiva, por lo cual muchas organizaciones compensan esta falla con la implementación del vínculo horizontal a través de sistemas de información o contacto directo entre áreas de la organizacional

La reestructuración orgánica, hace referencia a la respuesta que la organización tiene frente al resultado del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cuál va a permitir que las operaciones tomen un nuevo curso hacia la mejora (Cabrel y Angulo, 2023).

Las fortalezas son los rasgos positivos (Montenegro, 2015) y las debilidades son situaciones negativas a las cuales se enfrenta la empresa en algún momento y debe darle solución. Las oportunidades, son las posibilidades que están en el mercado y que la empresa debe aprovechar de manera inmediata. Sin embargo, las amenazas son situaciones rigurosas que afectan el desarrollo de la empresa y si no se idéntica a tiempo puede llegar a correr riesgo de la desaparición del negocio (Certo, 2011), o tomar acciones que permita una reestructuración, administrativa, organizacional y financiera de la empresa, según el caso.

Por tanto, este objetivo es fundamental para asegurar que la nueva estructura organizativa se alinee con las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa, por ello, es importante que esta estructura sea adaptable, lo que significa que debe ser flexible para poder ajustarse a cambios futuros en el negocio.

1.1.4 Manuales de funciones y procedimientos

Los manuales de funciones y procedimientos son herramientas básicas en cualquier empresa que busca operar de manera eficiente y coherente. Estos documentos detallan las responsabilidades y tareas de cada puesto, así como los pasos específicos a seguir para realizar diversas actividades. Estos documentos al proporcionar una guía clara y estructurada aseguran que todos los empleados comprendan sus roles y cómo desempeñarlos de manera correcta.

Los manuales de funciones juegan un papel fundamental, por cuanto, es una herramienta de dominio interno bajo la coordinación del área de Recursos Humanos (Villafuerte, 2018). Es un documento serio en el que se menciona, la descripción de puestos, requisitos y responsables en cada área de la empresa permitiendo incrementar el proceso de comunicación, integración y desarrollo en la empresa (Pilamunga, 2022).

La importancia de este instrumento está dada por cuanto expone de forma clara y funcional datos y referencias de las labores y procesos que se realizan dentro de una entidad (Tolozza y Villamizar, 2022). Por otro lado, este documento genera ventajas competitivas y de sostenibilidad en el tiempo para la mayoría de las organizaciones, debido a que permite la correcta ejecución del cargo, y el cumplimiento de los objetivos particulares y misionales por parte de las empresas.

El manual de procedimientos puede ser definido como aquella herramienta que permite a las empresas guiar sus actividades, por tanto, es manejada para personalizar la continuidad y la interrelación de las diligencias del proceso mediante distintivos gráficos, los cuales permiten visualizar de mejor manera cómo funcionan y lograr una mayor comprensión (Vivanco, 2017).

Es mediante el manual de procedimiento que el personal define el camino para desarrollar las diversas labores encomendadas y de esa manera, se pueden evitar retrasos que conlleve a una mejor presentación del trabajo que cada profesional debe responder (Pilamunga, 2022). Al implementar y mantener estos manuales actualizados, las empresas pueden garantizar un alto nivel de eficiencia y consistencia en sus operaciones, contribuyendo significativamente al logro de sus objetivos estratégicos y al mantenimiento de un entorno de trabajo ordenado y eficaz. Estos manuales no solo facilitan la capacitación y el desarrollo del personal, sino que también establecen una base sólida para la evaluación y mejora continua de los procesos organizativos.

La elaboración de manuales de funciones y procedimientos es práctico y necesario para garantizar que la nueva estructura y los nuevos procesos sean claros para todos los colaboradores. Por cuanto ayudarán a estandarizar las operaciones y asegurar que todos los miembros del equipo entiendan sus roles y responsabilidades. Es importante que estos manuales sean detallados y accesibles para todos.

1.2 Antecedentes

Para avanzar en este estudio se realizará revisiones de artículos y tesis que hayan investigado anteriormente sobre la Reestructuración Administrativa y Organizacional de Empresas de Servicios Atlas Consultores y Asociados. Se describen a continuación:

En México, Aguilera (2019) realizó un estudio que tuvo como objetivo proponer una reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa. La metodología utilizada fue mediante un estudio de caso, de carácter cualitativo / interpretativa, de alcance descriptivo y diseño no experimental. La población que intervino en este proceso fue el personal de la empresa, los resultados y conclusiones dejan en evidencia la necesidad de mostrar una propuesta de un manual de organización que se ajusta de acuerdo con las necesidades operativas y un manual de funciones que refleja las tareas programadas y los procedimientos producto

de los resultados de la operación.

En Colombia, Forero (2019) realizó un estudio que tuvo como objetivo diseñar la estructura organizacional para Tono Gráfico Digital E.U en la ciudad de Bogotá. La metodología fue a través de un enfoque mixto y las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta dirigida a los colaboradores y clientes. Entre los resultados más relevantes se evidenciaron deficiencias, como falta de misión, visión y objetivos organizacionales, así como, mecanismo de motivación para el desarrollo de sus actividades diarias de los colaboradores. Por otro lado, los clientes están satisfecho con los valores que tiene la empresa: orientación al cliente (22%), adaptabilidad al cambio (20%), orientación a los resultados (18%), calidad de trabajo (14%) e integridad (13%). Se concluye que con la reestructuración administrativa y organizacional la empresa va a optimizar el uso de recursos tangibles y talento humano y que los manuales de funciones y procesos diseñados en equipo con las directivas de la empresa permitirán que las tareas de cada uno de los colaboradores se realicen de acuerdo con lo establecido en el Manual.

En Colombia, Marín (2012) realizó un estudio con el objetivo proponer una estructura organizacional en las Pymes industriales. La metodología fue de tipo descriptivo con una muestra de 92 Pymes, el método de muestreo fue por conveiencia, la información se proesó con el programa SPSS y como instrumento el cuestionario. Los hallazgos revelan que el 66,3% de las Pymes han efectuado un cambio en los últimos años. Se concluye que la estrategia es un factor importante en la operatividad de las pymes, sobre todo en las de mayor edad y tamaño.

En Colombia Árevalo (2021) realizó un estudio con el objetivo de Diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa inversiones HC HERCAS S.A.S del municipio de Cucunuba. Se realizó bajo una metodología con enfoque mixto de alcance descriptivo, utilizando como técnicas encuestas y entrevistas aplicada a 23 empleados. Entre los resultados significativos se evidencia que el 69,6% de los participantes menciona que el retraso en las actividades en los puestos de trabajo se debe a la duplicidad de funciones, por lo que se concluye que la empresa no cuenta con manuales de funciones procesos y procedimientos, generando un descontrol administrativo y operacional.

En Colombia, Páez (2021) realizó un estudio diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa “ESPUMAS Y DEMAS S.A.S” de la ciudad de Bogotá. Esta investigación desarrolló bajo un enfoque mixto, de carácter descriptivo, utilizando técnicas de la encuesta y entrevista aplicada a siete empleados. Los resultados más relevantes dejan claro que el 71% de los encuestados desconocen de la estructura organizacional de la empresa, así como, el manual de funciones, políticas y objetivos. Se concluye que, con la implementación del plan de acción, la empresa brindará un excelente servicio al cliente, cumplir con la entrega oportuna de pedidos y otros beneficios que mejoran la organización interna.

En Perú, Cabrel y Angulo (2023) realizaron un estudio con el objetivo principal de identificar los factores que impulsan la reestructuración, evaluar los beneficios y desafíos involucrados y proporcionar recomendaciones prácticas para una implementación exitosa, El enfoque fue sistemático de alcance descriptivo. Se concluye, que, para tener una organización más eficiente, captar nuevos clientes y brindar un mejor servicio de consultoría contable a las entidades públicas y privadas, es necesario realizar el proceso de reestructuración a corto plazo y de forma gradual.

En Perú, Salazar (2022) se realizó un estudio con el objetivo de desarrollar un plan de Reestructuración Administrativa para mejorar la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIR. El tipo de investigación fue aplicada, no experimental. Los participantes diez trabajadores. La técnica de la encuesta y un instrumento cuestionario estructurado por 20 preguntas. En los resultados resalta que la empresa no contaba con una buena gestión estratégica adaptada a los nuevos momentos actuales, varios de trabajadores no se sienten identificados con sus labores que son poco reconocida generando desmotivación y no cuenta con manuales de descripción de cargos y de funciones que regulen las tareas y responsabilidades. Se concluye, que la propuesta de un plan estratégico permitió diagnosticar la situación actual de la empresa y dar una visión más detallada en cuanto a sus procesos internos de crecimiento, relación con el trabajador.

En Ecuador, Orellana (2015) realizó un estudio que tuvo como objetivo diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Nikeneacorp S.A. En dicho estudio se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo, con una población de diez colaboradores del área administrativa y

operacional los cuales dieron a conocer la problemática mediante la técnica de la encuesta. Los resultados dejan en evidencia que los empleados no conocen la visión, misión y objetivos en la empresa, afectando el desarrollo de las actividades internas lo que ocasiona que no se ejecuten de manera coordinada.

1.3 Bases legales:

Las leyes, normativas, reglamentos que se relacionan con la Reestructuración Administrativa y Organizacional de Atlas Consultores y Asociados se describen a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador (actualizada, p 19. 2023)**

Art 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa y unas remuneraciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado

Art 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza

- **Leyes/normativas**

Ley de Compañías Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. (Ley de compañías, actualizada, p. 3. Registro Oficial Suplemento 269 de 15 de marzo 2023).

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía (Ley de compañías, actualizada, p. 3. Registro Oficial Suplemento 269 de 15 de marzo 2023).

- **Ley Orgánica de régimen tributario interno (2021)**

Art. 1. Objeto de impuestos, constituye el impuesto a la renta total que alcancen las personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley (Ley de Régimen Tributario Interno, actualizada 29-dic.-2021).

- **Código de comercio (2019)**

Art. 7.- Se entiende por actividades mercantiles a todos los actos u operaciones que implican necesariamente el desarrollo continuado o habitual de una actividad de producción, intercambio de bienes o prestación de servicios en un determinado mercado, ejecutados con sentido económico, aludidos en este Código; así como los actos en los que intervienen empresarios o comerciantes, cuando el propósito con el que intervenga por lo menos uno de los sujetos mencionados sea el de generar un beneficio económico (Cámara de Comercio, 2019).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Delimitación espacio- temporal

Esta investigación desarrollada en la pequeña empresa familiar Atlas Consultores y Asociados ubicada en el sector centro de la ciudad de Esmeraldas, se ejecutó entre los meses de junio a julio el 2024. Para recopilar información se utilizó algunas técnicas y herramientas que permitieron analizar los datos.

2.2. Enfoque de investigación

Este trabajo de investigación se desarrolló a través de un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Este enfoque permitió obtener datos numéricos y también información más profunda sobre las percepciones y experiencias de los empleados, lo que facilitó diseñar la propuesta de reestructuración administrativa y organizacional.

2.3 Diseño

El diseño con el cual se desarrolló este estudio fue tipo no experimental, lo que implicó evitar la manipulación de las variables de análisis, en este caso reestructuración administrativa y organizacional. La información fue tomada en su estado natural en un tiempo determinado, siendo importante utilizar varias técnicas para recoger información para luego analizarla de manera cuantitativa y cualitativa.

Esta investigación fue de carácter descriptivo porque permitió determinar comportamientos concretos acerca de los procesos administrativos idóneos para la empresa. Por su parte, Guevara et al. (2020) menciona que este alcance ofrece la oportunidad de explorar minuciosamente las situaciones y comportamientos específicos relacionados con el objeto de estudio logrando llegar a una visión general según las variables estudiadas.

Por tanto, la reestructuración busca mediante la investigación, analizar la información obtenida que fue analizada mediante la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para tener una visión más completa de la situación en la cual se desenvuelve Atlas Consultores y Asociados. Este análisis mostró algunas debilidades en los lineamientos de control y ejes transversales, como, visión, misión, objetivos, políticas de la empresa, manuales y procedimientos administrativos entre otros.

El método utilizado fue deductivo e inductivo. El primero va desde la perspectiva general a lo específico y el segundo va de hechos particulares que posibilitan llegar a conclusiones de carácter general. Es decir, estos métodos se aplicaron a partir de la verificación de la problemática mediante el análisis, observación directa de los hechos (Hernández et al., 2017) en cada una de las áreas de la empresa Atlas Consultores y Asociados. Luego se plantearon conclusiones de acuerdo a las variables de estudio que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Escala Medición	Fuente de Datos
Reestructuración Administrativa	Proceso de cambios administrativos y mejoras en los procedimientos, roles y estructuras organizacional con el fin de corregir, expandir o direccionar la eficiencia operacional del negocio (Matamoros y Cedillo, 2020).	<p>Eficiencia de procesos</p> <p>Claridad en roles-</p> <p>Distribución de tareas</p> <p>Misión, visión, políticas,</p> <p>Manuales de funciones y procedimientos</p> <p>Capacitación</p> <p>Organigrama</p>	<p>Escala (1 a 5), donde 1 <i>totalmente en desacuerdo</i> y 5 <i>Totalmente de acuerdo</i></p>	<p>Fuentes primaria: Encuesta - entrevista</p> <p>Fuente secundaria: Base datos: Redalyc; Latindex ; Scielo</p>
Reestructuración Organizacional	Proceso de modificación de la estructura organizativa interna para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa (Salazar, 2022)	<p>Objetivos y metas</p> <p>Delegación de responsabilidades</p> <p>Comunicación interna-</p> <p>Flexibilidad organizativa</p>	<p>Escala (1 a 5), donde 1 <i>totalmente en desacuerdo</i> y 5 <i>Totalmente de acuerdo</i></p>	<p>Fuentes primaria: Encuesta-entrevista.</p> <p>Fuente secundaria: Base datos: Redalyc; Latindex ; Scielo</p>

2.5 Población/muestra

La población es considerada como el conjunto de individuos de los que se quiere conocer cierta información relevante (Hernández et al., 2017). En este sentido, estuvo conformado por 12 personas hombres y mujeres en edades que oscilan de 24 años en adelante, que pertenecen a la empresa familiar Atlas Consultores y Asociadas, ubicada en el centro de la ciudad en la Av. 6 de diciembre y Piedrahita, como se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. *Características de la muestra*

ÁREAS	TRABAJADORES
Gerencia	1
Administrativa	2
Financiera	2
Operativa	7
TOTAL	12

Fuente: *Atlas Consultores y Asociados*

Para determinar la muestra, no se consideró ningún tipo de muestreo debido a que la población es pequeña, basado en lo expresado por Castro (2003) citado por Navarro et al. (2017). El autor manifiesta que cuando la población es menor a cincuenta personas, la muestra debe ser igual a la población. En este caso, la información será obtenida de los 12 colaboradores.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos necesarios, se utilizó las técnicas de las encuestas, entrevistas y el Análisis FODA.

La encuesta estructurada fue respondida por los trabajadores, mediante la escala de Likert que van de 1 a 5 donde, compuesta por totalmente en desacuerdo, desacuerdo, casi de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, para evaluar las percepciones sobre la reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Atlas Consultores y

Asociados. En el caso de la entrevista, se realizó al gerente de la empresa. Esta entrevista se centró en obtener una comprensión profunda de las necesidades y desafíos de la empresa desde la perspectiva de la alta dirección, respecto a la reestructuración administrativa que requiere la participación y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la empresa (Carranco et al., 2018).

El análisis FODA se utilizó para diagnosticar la situación actual de la empresa. Este análisis se basó en la información recopilada a través de las encuestas y entrevistas, así como en otros datos relevantes sobre la empresa. Esta información fue necesaria para identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a la empresa. Los resultados producto de este análisis fueron de mucha utilidad para plantear recomendaciones que guiarán la reestructuración administrativa y organizacional de Atlas Consultores y Asociados.

Para recoger la información cuantitativa y cualitativa de acuerdo con las variables de estudio se utilizaron dos instrumentos: El primero, un cuestionario estructurado por 20 preguntas que permitió analizar las variables de estudios relacionadas a la reestructuración administrativa y operativa. La escala de valoración de Likert estuvo conformada por cinco alternativas de respuestas que comprenden puntuaciones que van de (5) totalmente de acuerdo; (4) de acuerdo; (3) casi de acuerdo; (2) desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Las categorías que corresponden a la parte administrativa incluyen (10 ítems), la organizativa (3 ítems) y Manuales de funciones y procedimientos (7 ítems)

El segundo un guion de entrevista elaborado a partir de Becerra y Cuadrado (2019) y fue aplicado al Gerente de la empresa. En este instrumento el investigador incorporó 4 preguntas dando un número de 11 preguntas, distribuidas en cuatro categorías, que hacen referencia a la información general de la empresa (3), estructura organizativa (3), objetivos y metas (2) y necesidades de reestructuración (3).

2.7. Procedimientos de análisis de datos

Para la recopilación de la información se hizo un acercamiento al personal de la empresa para explicarle el objetivo de la investigación e incentivar su participación la cual fue libre y voluntaria. Por tanto, se tomó en cuenta el consentimiento, que establece la obligatoriedad que tiene el investigador de proporcionar un documento de consentimiento

informado que sea claro y entendible, ajustado al léxico de la población en estudio.

Los datos fueron recolectados por el propio investigador durante el mes de Julio 2024 por medio de la encuesta y la entrevista, que tuvieron una duración promedio de 30 minutos para el gerente y 20 minutos para los empleados. Cabe indicar que el cuestionario de la encuesta se elaboró en el programa Forms de Office que se realiza para generar un enlace y poder tomarlo en línea y luego descargar la información mediante una tabla de Excel que permite realizar el análisis estadístico para presentar tablas y figuras.

Una vez recolectada la información se presenta el diseño de la propuesta de Reestructuración administrativa y organizacional. Esta propuesta consistiría en identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa, siendo la base para su elaboración. Esto contribuiría al crecimiento de la empresa.

Los datos fueron organizados, procesados de manera ordenado y analizados a través del programa Microsoft Excel 2016 siendo de mucha utilidad para la clasificación, registro, tabulación y codificación de la información recogida. En este análisis cuantitativo se hizo uso de la estadística descriptiva a través de frecuencias y porcentajes. Para el análisis cualitativo se utilizó textos/narrativo mediante el análisis de contenido cualitativo. Los dos análisis generaron conclusiones y recomendaciones para las autoridades de Atlas Consultores y Asociados.

CAPÍTULO III. RESULTADO

3.1 Descripción de la muestra

La población de Atlas Consultores y Asociados que hay una distribución igual entre hombres y mujeres, la edad que predomina es de 18 a 30 años, el tiempo de servicio es totalmente de dos a cinco años y el área laboral en donde se desenvuelven dentro de la empresa es mayoritariamente la administrativa y financiera, como se refleja en la Tabla 3.

Tabla 3. *Datos demográficos de la muestra*

Variabales	Nº	Porcentaje
Género		
Hombre	6	50%
Mujer	6	50%
Edad		
18 a 30 años	5	42%
31 a 40 años	4	33%
51 a 60 años	3	25%
Tiempo de servicio		
2 a 5 años	12	100%
Área laboral		
Administrativa	3	25%
Arquitectónica	1	8 %
Financiera	2	17%
Salud	2	17%
Seguridad industrial	1	8 %
Investigación	1	8 %
Operativo Contable	2	17%

3.2 Análisis de las encuestas

A continuación, se presenta las respuestas del cuestionario realizado a los trabajadores de Atlas Consultores y Asociados para conocer el diagnóstico de la realidad administrativa de la empresa, la estructura organizaba adaptada al negocio y por último los manuales de funciones y procedimientos.

3.2.1 Diagnóstico realidad Administrativa Empresa

Los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Atlas Consultores y Asociados, revelan varias áreas críticas y oportunidades para mejorar en su estructura organizacional y funcionamiento interno. En primer lugar, aunque el organigrama es visto como una herramienta válida por la mayoría de los encuestados, hay una preocupación considerable respecto a la claridad en la definición de las responsabilidades dentro de la empresa.

La eficiencia de la estructura organizativa y la comunicación interna también se consideran deficientes por una mayoría significativa, lo que indica una falta de adaptabilidad y coordinación en la empresa, especialmente frente a nuevas oportunidades y desafíos. Este déficit en la comunicación y en la alineación con la misión y visión empresarial también resalta la necesidad de reforzar la cultura organizacional y mejorar la transmisión de información clave dentro de la empresa.

Además, los resultados muestran una demanda clara por parte de los colaboradores para mejorar las funciones, procesos, procedimientos y políticas de la empresa. Aunque se reconoce que los procesos actuales han contribuido en cierta medida a mejorar los procedimientos internos, todavía se percibe que existen áreas importantes que requieren ajustes y optimización.

Por último, el grado de satisfacción general con la empresa es bajo, lo cual es un indicador preocupante que podría tener implicaciones en la motivación, el compromiso y la retención del personal, como se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4. *Diagnóstico de la realidad empresa*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Casi de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Organigrama como alternativa válida				91%	9%
La estructura organizacional define claramente las responsabilidades de los puestos	9%	73%		9%	9%
La estructura organizativa actual es eficiente ante oportunidades	9%	82%			9%
Existencia de una adecuada distribución de tareas y responsabilidades entre los colaboradores	27%	64%			9%
Conocimiento de la misión y visión empresarial		82%			18%
Conocimiento del organigrama institucional	9%	55%	9%	9%	18%
La comunicación interna en la empresa es eficiente		82%			18%
Es necesario que la empresa mejore sus funciones, procesos, procedimientos y políticas				64%	36%
Las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos				73%	27%
Grado de satisfacción con la empresa		36%	55%	9%	

3.2.2 Estructura organizativa adaptable al negocio

Los resultados obtenidos reflejan que la estructura organizativa (EO) de la empresa enfrenta desafíos importantes en su capacidad para adaptarse efectivamente a la naturaleza, objetivos y necesidades del negocio. Un alto porcentaje de los encuestados (91%) expresó desacuerdo o total desacuerdo con la idea de que la estructura organizativa responde adecuadamente a estas necesidades, lo que sugiere una desconexión significativa entre la estructura actual y las demandas del negocio. Solo un 9% considera que la EO está alineada con las expectativas, lo que pone de manifiesto la necesidad de una revisión y posible reestructuración para mejorar su adaptabilidad.

Asimismo, aunque una mayoría (91%) no está del todo de acuerdo con la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa, existe un consenso de que esta área es fundamental y requiere atención urgente. La falta de delegación clara y apropiada podría estar generando ineficiencias y limitando el desempeño general de la organización.

Por otro lado, la flexibilidad de la EO para adaptarse a cambios en el entorno del negocio es percibida de manera ligeramente más positiva, con un 54% de los encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la estructura organizativa tiene la flexibilidad necesaria. No obstante, un 36% de los encuestados está en desacuerdo, lo que indica que, aunque existe cierto grado de flexibilidad, todavía hay margen para mejoras que permitan una respuesta más ágil a los cambios del entorno, como se refleja en la Tabla 5.

Tabla 5. Estructura organizativa adaptable al negocio

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Casi de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La EO responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa	18%	73%		0%	9%
La EO contiene la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas	9%	82%		0%	9%
flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios en el entorno del negocio	0%	36%	9%	45%	9%

3.2.3 Manuales de funciones y procedimientos

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se puede sintetizar que existe una percepción generalizada entre los empleados de la empresa sobre la necesidad urgente de formalizar y clarificar los manuales de funciones, procedimientos y políticas internas. La mayoría de los encuestados considera crucial la existencia de estos documentos para mejorar la eficiencia y el orden dentro de la organización, reflejando una falta actual en estas áreas. Además, se observa una carencia en la capacitación adecuada para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Para ver los detalles específicos de las respuestas, remítase a la Tabla 6.

Tabla 6. *Manuales de funciones y procedimientos*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Casi de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe un manual de funciones para realizar sus tareas	55%	0%		36%	9%
La empresa debe tener un manual de procedimientos		0%	0%	82%	18%
Importancia de tener manuales claros de funciones y procedimientos		0%		91%	9%
Las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos				73%	27%
Existen políticas internas en la empresa para regular las conductas de los trabajadores	55%			36%	9%
Considera necesaria la elaboración y establecimiento de nuevas políticas en la empresa		0%	0%	91%	9%
Ha recibido capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades	55%			36%	9%

3.3 Análisis de entrevista

Para entender mejor la situación actual de Atlas Consultores y Asociados, se realizó una entrevista al gerente de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, organizados en categorías clave que abarcan desde la información general de la empresa hasta sus necesidades de reestructuración. Las categorías consideradas fueron: Información General de la Empresa, Estructura Organizativa, Objetivos y Metas, y Necesidades de Reestructuración. Dentro de estas categorías, se evaluaron indicadores como el tiempo de operación de la empresa, misión y visión, número de trabajadores, existencia de manuales de funciones, áreas identificadas dentro de la empresa, planteamiento de objetivos y metas, alineación de objetivos con la estructura organizativa, áreas prioritarias, estrategias para mejorar la eficiencia administrativa y retos que enfrenta la empresa. Por tanto, la opinión del gerente está relacionada a lo siguiente:

3.3.1 Información General de la Empresa

Atlas Consultores & Asociados es una empresa familiar joven dedicada al asesoramiento de pequeños empresarios cuenta con una misión y visión. además de un personal para brindar servicios en áreas clave como contabilidad, finanzas, administración, aspectos legales y diseño industrial, En este sentido, el entrevistado menciona

...estamos recién en funciones hace cuatro años, brindando nuestros servicios a la comunidad esmeraldeña. Nuestra misión es ser una entidad familiar dedicada al asesoramiento de pequeños empresarios en diversas áreas como contabilidad, finanzas, administración, aspectos legales y diseño industrial. Nuestra visión es alcanzar niveles de excelencia en la gestión de estos servicios y contribuir positivamente a la competitividad de nuestros clientes. Actualmente, contamos con un equipo de aproximadamente 12 personas con títulos de tercer y cuarto nivel; 5 forman parte del personal administrativo financiero y 7 pertenecen al área operativa, encargada de brindar los servicios de asesoría a los clientes (Gerente, comunicación personal, 15 de julio de 2024).

3.3.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa es fundamental para el funcionamiento eficiente de Atlas Consultores. Define roles, responsabilidades y flujos de trabajo, asegurando que cada integrante del equipo contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos empresariales. En Atlas Consultores, una clara estructura organizativa permitirá mejorar la coordinación entre las áreas Administrativa-Financiera y Operativa, optimizando así los procesos internos y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La implementación de un manual de funciones y procedimientos es esencial para fortalecer esta estructura y enfrentar los retos actuales, como la necesidad de posicionarse mejor en el mercado local. De esta manera, el entrevistado manifiesta:

... no hemos podido desarrollar un manual de funciones detallado, estamos en proceso de construir este documento con la ayuda de los profesionales que actualmente trabajan en la empresa... no obstante, contamos con áreas claramente identificadas, como la Gerencia y el Área Administrativa-Financiera, contamos como áreas prioritarias para la mejora, las áreas de nómina y operativas son fundamentales para el funcionamiento de la empresa (Gerente, comunicación personal, 15 de julio de 2024).

3.3.3 Objetivos y Metas

La empresa Atlas Consultores ha establecido varios objetivos y metas clave, entre los que se destacan la extensión de la calidad y eficiencia de los servicios profesionales ofrecidos, lo que permitirá mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de asesoría en contables, financiera, auditoría, legal, salud ocupacional, proyecto de tipo arquitectónicos, educativos e industriales, para satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva, Por otra parte, el incremento del número de clientes, lo que permitirá expandir la base de clientes de la empresa y asegurar su presencia en el mercado local, desarrollar y consolidar sus capacidades estructurales interna, mediante la creación de manuales de funciones y procedimientos, y la implementación de un reglamento interno que armonice con la realidad de la empresa. Sin embargo, el entrevistado menciona:

:

...actualmente existen varias debilidades entre los objetivos de la empresa y su estructura organizativa y administrativa. Sin embargo, estoy confiado en que el trabajo en curso logrará alinear estos objetivos con la estructura de la empresa" (Gerente, comunicación personal, 15 de julio de 2024).

3.3.4 Necesidades de Reestructuración

La empresa Atlas Consultores se encuentra en una etapa crítica que requiere una reestructuración organizativa y administrativa para alcanzar sus objetivos estratégicos. A medida que la empresa busca extender la calidad y eficiencia de sus servicios, incrementar su base de clientes y fortalecer sus capacidades estructurales, es esencial abordar las debilidades actuales en la alineación entre sus objetivos y su estructura interna. La reestructuración se centra en áreas prioritarias como la Administrativa-Financiera y Operativa, fundamentales para el funcionamiento de la empresa. La implementación de manuales de funciones y procedimientos, así como la creación de un reglamento interno, son pasos necesarios para mejorar la coordinación, eficiencia y competitividad en el mercado local. Por tanto, el entrevistado recalca:

...bien, áreas Administrativa-Financiera y Operativa son prioritarias para una reestructuración, dado que son esenciales para la empresa. Para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, proponemos la construcción de herramientas administrativas, tales como manuales de funciones y procedimientos armonizados a la realidad de la empresa, así como un reglamento interno. Los principales retos que enfrenta Atlas Consultores en términos de organización y administración incluyen posicionarse en el mercado local y mejorar el número de clientes, lo cual permitirá que nuestros servicios sean percibidos de manera definitiva por los clientes" (Gerente, comunicación personal, 15 de julio de 2024).

3.4 Análisis FODA

La empresa de servicios Atlas Consultores y Asociados se distingue por ser un negocio familiar joven con una reputación reconocida a nivel local. Esta reputación está respaldada por un equipo de profesionales altamente calificados que garantizan la calidad de los servicios ofrecidos. Además, se mantiene a la vanguardia gracias a la innovación tecnológica, lo que le permite adaptarse a las necesidades de sus clientes.

Sin embargo, enfrenta debilidades significativas, como una inadecuada distribución de tareas y responsabilidades, la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos, y la falta de políticas internas claras, lo que puede afectar la eficiencia operativa. Entre las oportunidades, destacan la creciente demanda de servicios. A pesar de esto, la empresa debe prepararse para posibles amenazas, como aumento de la competencia, la inestabilidad económica y la inseguridad social. Como se refleja en la tabla 7

Tabla 7. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es un negocio familiar joven	Adecuada distribución de tareas y responsabilidades entre los colaboradores
Todos los integrantes cuentan con especialidades profesionales	Manual de funciones y procedimientos
El negocio cuenta con local y equipamiento propio	Políticas dentro de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de necesidades en la ciudadanía de los servicios que presta el negocio	Incremento de competencia en áreas que se ofrece el servicio
	Incremento de la inseguridad de la ciudad y país.

Tabla 8. Matriz Estratégica

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Negocio familiar	No existe una adecuada distribución de tareas y responsabilidades entre los colaboradores
	Todos los integrantes cuentan con especialidades profesionales	No existe un manual de funciones
	Cuentan con local y equipamiento propio	No hay políticas dentro de la empresa
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento de necesidades de la oferta de empresa	Diversificar servicios que se ofertan	Elaborar manual de procesos
		Elaborar manual de funciones
		Elaborar manual de políticas internas
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia en las áreas que se ofrece el servicio	Mejorar la infraestructura del negocio con seguridad	Elaborar manual de procesos que incluya asesoría y servicio virtual
Incremento de la inseguridad ciudadana y empresarial	Promocionar el servicio mediante redes digitales	

Estrategias

A partir de la matriz DAFO se consideran priorizar las siguientes estrategias:

- Elaborar un manual de funciones a partir del organigrama vigente de la empresa.
- Elaborar un manual de procedimientos a partir del organigrama y manual de funciones presentes en la empresa

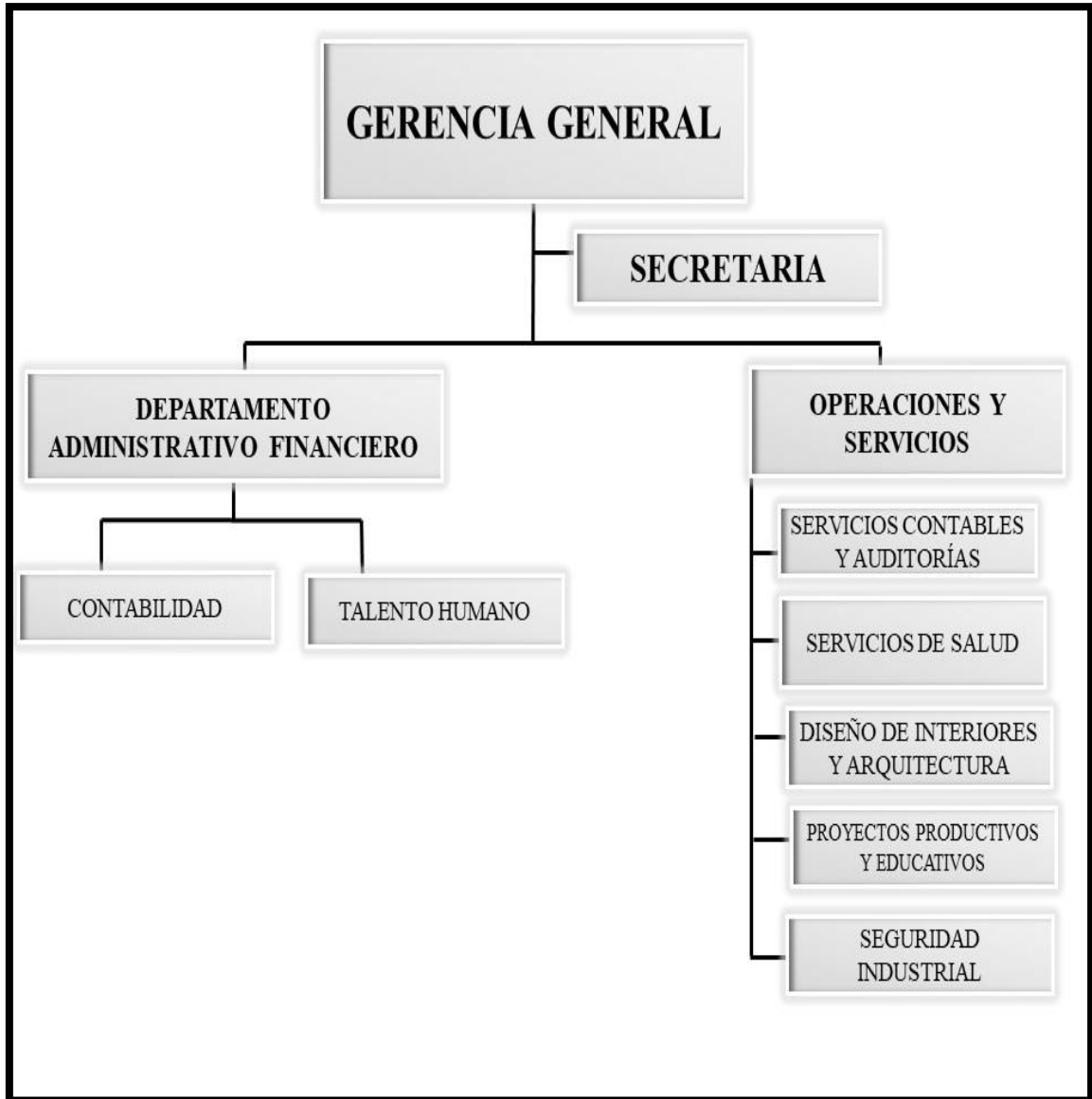
3.5 PROPUESTA



REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL


3.5.1 ORGANIGRAMA


Figura 1. Organigrama



Fuente: Empresa Atlas, Consultores y asociados (2024)

3.5.2 Manual de funciones

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Versión:
			Página:
MANUAL DE FUNCIONES ATLAS CONSULTORES & ASOCIADOS			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Versión:
			Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: PE - 001
		Versión:
		Página:
GERENTE		

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Gerente

ÁREA A LA QUE PERTENECE: Gerencia

CARGO JEFE INMEDIATO: Directorio

CARGO SUBORDINADOS: jefes Departamentos Administrativo-Financiero, Dpto. Operativo y servicios; y secretaria.

OBJETIVO DEL CARGO

Representar legalmente a la empresa y dirigirla de forma responsable en conjunto con cada uno de los jefes departamentales, controlar las actividades y procesos siempre buscando la mejora continua, establecer normas y políticas para que el personal que labora en la empresa se comprometa y poder tomar decisiones acertadas que encaminen al cumplimiento de los objetivos.

FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES

- Representar a la empresa en todas las actividades, contractuales, sociales, legales y tributarias.
- Analizar y recopilar información de los grupos de interés.
- Revisión de informes actuales y del periodo anterior para toma de decisiones.
- Análisis del FODA y DAFO
- Determinación de objetivos estratégicos
- Ejecución de planes estratégicos
- Desarrollar estrategias que permitan entregar productos de calidad.

- Mantener atención a la parte financiera de la empresa para desarrollar estrategias para su rendimiento.
- Verificar de forma constante el avance para el cumplimiento de objetivos
- Planificar estratégicamente las actividades que aportan al desarrollo económico de la empresa.
- Aprobar el presupuesto anual.
- Autorizar la compra de insumos, suministros, muebles y equipos y activos fijos.
- Firmar de manera conjunta cheques transferencias con el Contador.
- Legalizar con los estados financieros de la empresa y otros, con el jefe financiero y contador.
- Aprobar y legaliza los créditos financieros que realice la empresa.

REQUERIMIENTOS

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Competencias
 - Trabajo en equipo
La habilidad de cooperar con otros, de ser miembro de un equipo y de colaborar en procesos, tareas y metas comunes. Se fundamenta en la comunicación, la motivación, el respeto mutuo y la confianza, manteniendo coherencia entre acciones, comportamientos y palabras. Implica asumir la responsabilidad de su propio trabajo y errores.
 - Liderazgo
Capacidad de influir en otros y guiar a un grupo o equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes. Un líder efectivo es capaz de inspirar, motivar y dirigir a los demás, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.
 - Honestidad e Integridad
Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores.

Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.

○ Manejo de conflictos

Capacidad de identificar, gestionar y resolver eficazmente los conflictos que surgen en el entorno laboral o personal. Un individuo con habilidades sólidas en el manejo de conflictos es capaz de abordar situaciones conflictivas de manera constructiva, promoviendo la colaboración, la comunicación abierta y la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias.

○ Gestión de proyectos

Capacidad de planificar, organizar, coordinar y controlar de manera efectiva todos los aspectos de un proyecto, desde su inicio hasta su finalización. Implica el uso de habilidades y técnicas específicas para asegurar que el proyecto se complete dentro del alcance, tiempo, costo y calidad establecidos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: PE - 001
		Versión:
	SECRETARIA	Página:

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: secretaria

ÁREA A LA QUE PERTENECE: Gerencia

CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente

CARGO SUBORDINADOS: Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO

Tener bajo su exclusiva responsabilidad toda la documentación general de la empresa, así como su custodiar

FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES


- Colaborar en la organización y atención de todo tipo de reuniones a la que tenga que asistir el Gerente de acuerdo con la agenda de compromisos
- Atención al cliente de forma presencial, redes o teléfono.
- Gestionar todas las llamadas y correos electrónicos.
- Archivar y organizar documentos tanto físicos como digitales.
- Elaborar libro de obra mensuales
- Redactar y tramitar correspondencia de acuerdo con instrucciones impartidas por el Gerente
- Proporcionar la información requerida por el público y concertar las entrevistas solicitadas.
- Velar por la buena imagen de la institución y por la adecuada presentación de la

oficina

- Actualizar y mantener al día el archivo de gerencia
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos, materiales y suministros asignados a la unidad
- Las demás funciones que se le asignen y que sean afines con la naturaleza del cargo

REQUERIMIENTOS

- Estudiante universitario de carreras Empresariales, Secretariado o carreras similares.
- Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- Competencias
 - Honestidad e Integridad
Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores. Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.
 - Orientación al servicio y atención al cliente
Actitud y comportamiento basados en el principio de servir a los clientes, entendiendo y satisfaciendo sus necesidades, incluso las no expresadas. Implica dedicarse a comprender y resolver los problemas del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades al planificar la actividad de manera específica, siempre asegurando el cumplimiento de las políticas de la organización.
 - Proactividad e iniciativa
Capacidad de tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de actuar de manera anticipada y preventiva, buscando oportunidades y generando acciones positivas para lograr objetivos y resolver problemas.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: C - 001
		Versión:
	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Página:

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Jefe administrativo - financiero

ÁREA A LA QUE PERTENECE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente

CARGO SUBORDINADOS: Contador, Talento Humano

OBJETIVO DEL CARGO

Analizar la información resultante de la actividad económica de la empresa, organizarlos, interpretarlos y registrarlos contablemente de forma adecuada para obtener la información completa y desarrollar los estados financieros e informes contables adecuadamente para la toma de decisiones financieras.

FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES


- Define la normativa y el plan de cuentas acorde al giro del negocio.
- Prepara para la aprobación de la Gerencia las políticas financieras y contables.
- Firma juntamente con la Gerencia los estados financieros y anexos
- Asegura la calidad de la información contable.
- Realiza la proforma presupuestaria para la aprobación de la Gerencia, en base a las necesidades de la Empresa.
- Revisa las órdenes de pago que esté dentro del presupuesto anual, antes de aprobarlas.
- Aprueba las conciliaciones bancarias.

- Revisa y aprueba los informes contables y estados financieros que elabora el contador.
- Aprueba los contratos de terceros elaborados por responsable de talento humano.
- Revisa y aprueba el cuadro de caja.
- Aprueba los ingresos para depositar en las entidades financieras.
- Aprueba en conjunto con la Gerencia la proforma presupuestaria
- Aprueba en conjunto con la Gerencia los planes de adquisición según las especificaciones de la compra.
- Aprueba en conjunto con la Gerencia los informes de depreciación de activos del registro contable.
- Autoriza en conjunto con la Gerencia los pagos de nómina, proveedores y otros de la empresa.
- Aprueba la emisión de los valores consignados como viáticos/anticipos y otros
- Realiza el arqueo del fondo de caja chica, aprueba la reposición y autoriza la elaboración del cheque de reposición y otros.
- Aprueba en conjunto con la Gerencia las compras de insumos, equipos y bienes para la empresa.
- Realiza seguimiento de las cuentas por cobrar no recuperadas
- Consigna vistos buenos a los comprobantes de ingreso y egreso antes de su archivo.

REQUERIMIENTOS

- Título de tercer nivel en Administración, Contabilidad y Auditoría (CPA) o afines
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Competencias
 - Liderazgo
Capacidad de influir en otros y guiar a un grupo o equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes. Un líder efectivo es capaz de inspirar, motivar y dirigir a los demás, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- Trabajo en equipo
Habilidad para cooperar con otros, de ser miembro de un equipo y de colaborar en procesos, tareas y metas comunes. Se fundamenta en la comunicación, la motivación, el respeto mutuo y la confianza, manteniendo coherencia entre acciones, comportamientos y palabras. Implica asumir la responsabilidad de su propio trabajo y errores.
- Honestidad e Integridad
Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores. Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.
- Resolución de problemas
Capacidad de identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a situaciones problemáticas o desafiantes. Implica utilizar habilidades cognitivas, analíticas y creativas para abordar obstáculos y alcanzar objetivos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: C - 001
		Versión:
		Página:
CONTADOR		

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Contador

ÁREA A LA QUE PERTENECE: DPTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

CARGO JEFE INMEDIATO: jefe Administrativo-Financiero

CARGO SUBORDINADOS: Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO

Analizar la información resultante de la actividad económica de la empresa, organizarlos, interpretarlos y registrarlos contablemente de forma adecuada para obtener la información completa y desarrollar los estados financieros e informes contables adecuadamente para la toma de decisiones financieras.

FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES


- Aplica la normativa y el plan de cuentas propuestas de vigencia en la empresa.
- Aplica las políticas financieras.
- Solicita proforma a los proveedores.
- Revisa que los documentos de ingresos y egresos y ordenados cronológicamente para proceder a registrar las transacciones contables.
- Registra las órdenes de pagos a proveedores aprobadas por el Jefe administrativo financiero.
- Verifica que las factura y ordenes de compras se encuentre autorizada por el SRI y llenada de forma correcta.
- Contabiliza las facturas de compra.
- Realiza y registra los ajustes contables.

- Registra el cuadro de saldos.
- Elabora comprobantes de retención (Impuesto al valor agregado y el Impuesto a la renta) aplicando los porcentajes aprobados por el Servicio de Rentas Internas.
- Calcula, elabora y registra los contratos de terceros.
- Procesa órdenes de pago a proveedores.
- Calcula y registra las depreciaciones de los activos.
- Cuadra la información de compras del sistema contable con los impuestos emitidos en las facturas.
- Valida la información en el Sistema de declaración de información en medio magnético del Servicio de Rentas Internas (SRI) (DIMM).
- Realiza declaraciones de impuestos del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Custodio de la información contable.
- Realiza las conciliaciones bancarias de forma mensual.
- Elabora los informes contables y estados financieros.
- Registra las compras aprobadas de insumos, equipos y bienes para la empresa.
- Registra al sistema el activo fijo los bienes adquiridos por la empresa.
- Codifica los activos fijos y bienes adquiridos
- Realizar el proceso de baja los activos fijos de la empresa, previa autorización del Jefe Administrativo-Financiero y Gerencia
- Realiza inventario anual de activos fijos.
- Elaboración y legalización de comprobantes de pagos de las obligaciones.
- Realiza conciliaciones bancarias.
- Receipta actas de entrega – recepción de bienes y equipos.
- Realiza el descargue de las cuentas por cobrar.
- Realiza descargue de las cuentas por cobrar contra la provisión de incobrables.

REQUERIMIENTOS

- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría (CPA).
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Competencia

- Trabajo en equipo y buena comunicación
Habilidad para cooperar con otros, de ser miembro de un equipo y de colaborar en procesos, tareas y metas comunes. Se fundamenta en la comunicación, la motivación, el respeto mutuo y la confianza, manteniendo coherencia entre acciones, comportamientos y palabras. Implica asumir la responsabilidad de su propio trabajo y errores.
- Orientación a resultados
Habilidad para dirigir de manera ética todas las acciones hacia el logro de los objetivos de la organización, gestionando los procesos establecidos y estableciendo metas desafiantes que superen los estándares dentro de las estrategias de la empresa. Crea un entorno orientado a la mejora continua y fomenta el desarrollo de los procesos.
- Honestidad e Integridad
Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores. Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.
- Resolución de problemas
Capacidad de identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a situaciones problemáticas o desafiantes. Implica utilizar habilidades cognitivas, analíticas y creativas para abordar obstáculos y alcanzar objetivos.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: PE - 001
		Versión:
		Página:
TALENTO HUMANO		

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Talento Humano

ÁREA A LA QUE PERTENECE: DPTO. ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

CARGO JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo-Financiero

CARGO SUBORDINADOS: Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO

Tener bajo su responsabilidad la administración y control del personal, así como los procesos de contratación, asistencia y disciplina interna.


FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES

- Elaboración de los procesos de contrataciones de personal
- Liquidaciones Laborales
- Elabora roles de pagos, de hora extraordinarias,
- Informe técnico de la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección.
- Elaboración y Registro de contratos de trabajo.
- Plan anual de capacitación.
- Avisos de entrada y salida, y consolidación de planillas de pago del IESS.
- Registros, listas y control de asistencia y permisos, bitácora,
- Elaboración y aplicación del calendario anual de vacaciones.

- Reglamento Interno de la Unidad de talento humano.
- Código de Ética institucional.
- Informes de aplicación del régimen disciplinario.
- Liquidación de vacaciones.

REQUERIMIENTOS

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras similares.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Competencias
 - Honestidad e Integridad
Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores. Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.
 - Orientación al servicio y atención al cliente
Actitud y comportamiento basados en el principio de servir a los clientes, entendiendo y satisfaciendo sus necesidades, incluso las no expresadas. Implica dedicarse a comprender y resolver los problemas del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades al planificar la actividad de manera específica, siempre asegurando el cumplimiento de las políticas de la organización.
 - Proactividad e iniciativa
Capacidad de tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de actuar de manera anticipada y preventiva, buscando oportunidades y generando acciones positivas para lograr objetivos y resolver problemas.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: PE - 001
		Versión:
	JEFE DE OPERACIONES Y SERVICIOS	Página:

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: jefe de operaciones y servicios

ÁREA A LA QUE PERTENECE: DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIO

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE

CARGO SUBORDINADOS: Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar las actividades de los operadores en los diferentes servicios de asesoría que ofrece la empresa

FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES

- Supervisar los trabajos realizado por cada asesor y su posterior reporte
- Revisar requerimientos de servicios de consultoría por cliente para la contratación o asignación del profesional
- Elaborar planillas de control de trabajos realizados para su cancelación
- Preparar e informar sobre labores realizada por cada Asesor

REQUERIMIENTOS

- Título de tercer nivel en Administración, Contabilidad y Auditoría (CPA), Proyectos o afines.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

- Competencias

- Liderazgo

Capacidad de influir en otros y guiar a un grupo o equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes. Un líder efectivo es capaz de inspirar, motivar y dirigir a los demás, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- Trabajo en equipo

Habilidad para cooperar con otros, de ser miembro de un equipo y de colaborar en procesos, tareas y metas comunes. Se fundamenta en la comunicación, la motivación, el respeto mutuo y la confianza, manteniendo coherencia entre acciones, comportamientos y palabras. Implica asumir la responsabilidad de su propio trabajo y errores.


- Honestidad e Integridad


Compromiso con la integridad y la confianza en todas las áreas de comportamiento. Tomar responsabilidad por los propios errores. Desarrollar relaciones fundamentadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser sincero y directo en un enfoque realista.

- Resolución de problemas

Capacidad de identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a situaciones problemáticas o desafiantes. Implica utilizar habilidades cognitivas, analíticas y creativas para abordar obstáculos y alcanzar objetivos.

3.5.3 Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código:
			Versión:
			Página:
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ATLAS CONSULTORES & ASOCIADOS			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Versión:
			Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
		Versión:
		Página:

CONTENIDO DEL MANUAL

PROPÓSITO

Implementar los procesos que se realizan en la empresa Atlas y fortalecer el control para optimizar recursos al planificar y organizar de manera eficiente, así como describir todas las tareas que se realizan; con lo cual se contará con información que permita tomar decisiones ágiles y pertinentes, en cuanto a la gestión de la empresa.

POLÍTICAS

Se tendrán en consideración y aplicación las políticas administrativas y financieras para la generación de los procedimientos. Dichas políticas se expresarán en cada procedimiento.

OBJETIVO

Establecer las guías de los procesos que realiza la empresa ATLAS para el desarrollo de sus actividades diarias, mediante un manual de procedimientos, que permita a sus miembros tomar decisiones oportunas en su gestión.

ALCANCE

El presente manual será de cumplimiento de las autoridades y colaboradores de la empresa, así como de terceros, entre ellos personal externo contratado de forma provisional y de los clientes y proveedores que son parte de la organización dentro del área financiera; con ello a partir de su ejecución sea útil para todos quienes la conforman.


RESPONSABLES

- Gerente
- Secretaria
- Jefe Administrativo Financiero
- Jefe de operaciones y servicios
- Contador
- Talento Humano

INVENTARIO DE PROCESOS FINANCIEROS

Con el diagnóstico de la empresa, más revisiones de documentos sobre el tema y aplicaciones en otras empresas con similares características, se levantaron 11 procesos, que se detallan en el presente manual son:

- Planificación presupuestaria
- Registro de transacciones contables
- Control de anexo contable
- Pagos
- Recaudación
- Conciliaciones bancarias
- Impuestos
- Control de activos fijos
- Gestión de cartera
- Control del personal
- Atención al cliente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FPP - 001
		Versión:
	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA (1)	Página:

PROPÓSITO

Planificar los ingresos y gastos de las actividades que va a realizar la empresa mediante la elaboración de un presupuesto anual.

ALCANCE

Este proceso aplica para la elaboración de la proforma presupuestaria de la empresa ATLAS

RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Administrativo financiero

DEFINICIONES

Presupuesto. - Planificación representada en valores numéricos.

Proforma Presupuestaria. - Planificación del presupuesto sin autorización y recortes.

Cotización. - Documento donde se detalla el costo o precio de un bien o servicio.

Inversión. - Erogaciones que se destinan al aumento y adquisición de bienes de capital.

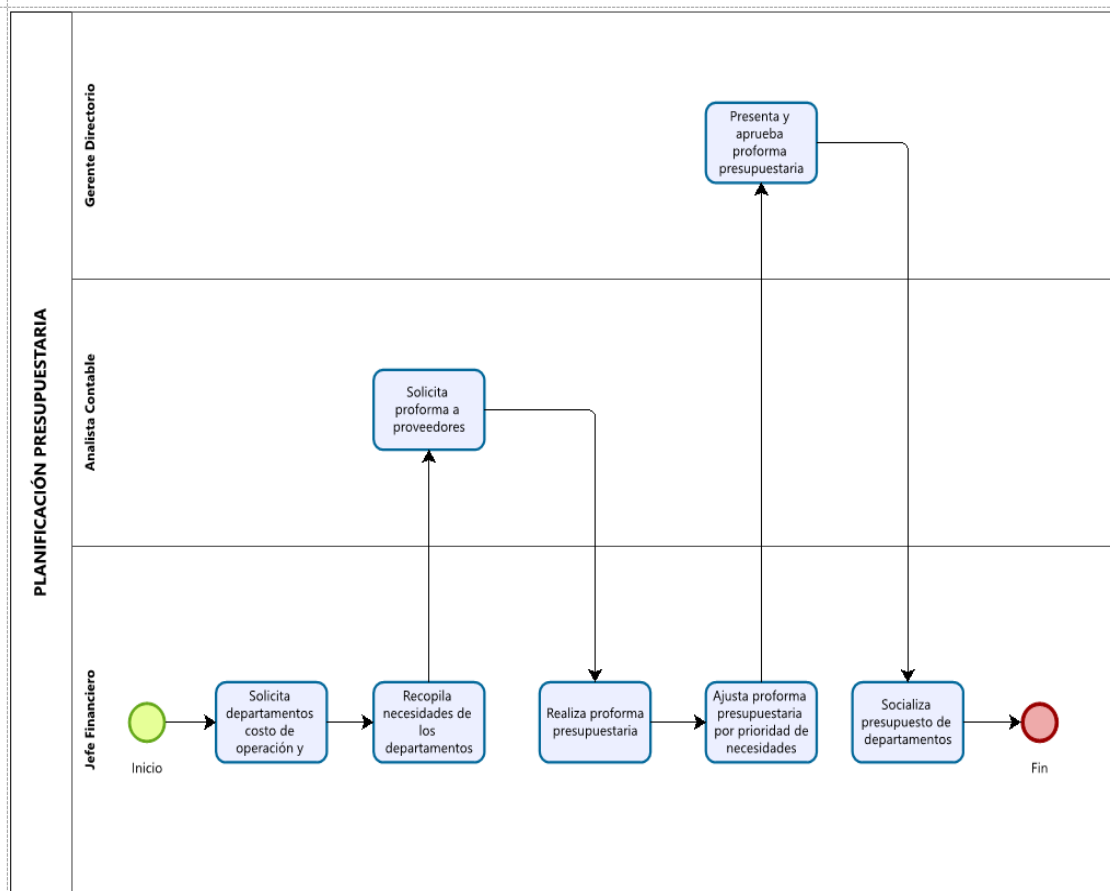
Gasto de Operación. - Egreso que se destina al pago de servicios inmediatos, sin que este pago produzca aumento de capital.

Tabla 9. Procedimiento


PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicita a los departamentos la entrega del costo de operación y gastos de operación.	Jefe administrativo financiero	Memorándum con necesidades de inversión y administración.
2	Recopila las necesidades de todos los departamentos	Jefe administrativo financiero	Documento consolidado necesidades de toda la empresa
3	Solicita proforma a los proveedores	Contador	Solicitud de cotización
4	Realiza proforma presupuestaria	Jefe administrativo financiero	Proforma presupuestaria
5	Ajusta proforma presupuestaria según la priorización de necesidades	Jefe administrativo financiero	Proforma presupuestaria ajustada
6	Presentación y aprobación de la proforma presupuestaria	Gerente	Proforma presupuestaria aprobada
7	Socializa el presupuesto a los departamentos	Jefe administrativo financiero	Memorándum de socialización

Figura 2. Diagrama de Flujo



Elaborado por:	Aprobado por:
Jefe administrativo financiero	Gerente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FTC - 002
		Versión:
	REGISTRO DE TRANSACCIONES CONTABLES (2)	Página:

PROPÓSITO

Registrar y llevar el control de los movimientos diario que realiza la empresa.

ALCANCE

Este proceso aplica a los registros de ingresos y egresos de la empresa, así como de los activos y pasivos.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

DEFINICIONES

Transacción o Asiento Contable. - Registro diario de ingresos y gastos en el sistema contable.

Ingreso. - Valores que ingresan por medio de recaudación para financiar los objetivos de la empresa.

Gasto. - Valores que salen o se pagan a proveedores de bienes o servicios brindados a la empresa.

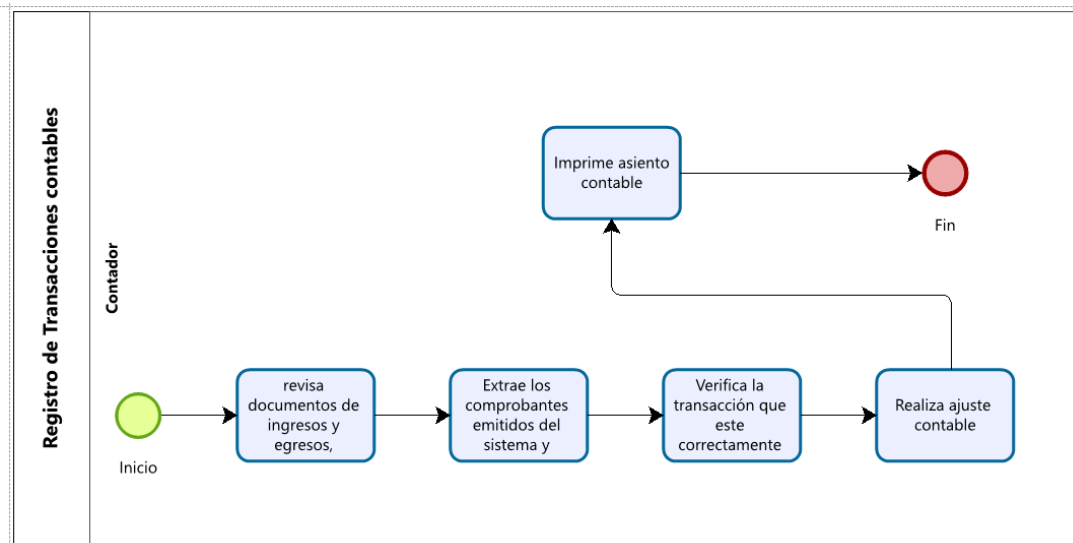
Ajuste. - Corrección que sustenta un comprobante de ingreso o de egreso dentro de un asiento contable.

Tipos de documento de sustento. - Memorandos u oficios de corrección.


PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisa que los documentos de ingresos y egresos estén correctos y ordenados cronológicamente	Contador	Comprobantes de ingreso y egresos ordenados cronológicamente
2	Extrae los comprobantes emitidos del sistema y registra las transacciones contables	Contador	Transacciones registradas
3	Verifica que la transacción esté correctamente ingresada	Contador	Transacción verificada
4	Realiza ajuste contable de ser el caso.	Contador	Transacción ajustada
5	Imprime asientos contables y archiva.	Contador	Transacción archivada en carpeta

Figura 3. Diagrama de Flujo



Elaborado por:	Aprobado por:
Contador	Jefe financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FAC - 003
		Versión:
		Página:
	CONTROL DE ANEXO CONTABLE (3)	

PROPÓSITO

Corregir posibles errores que se generen en la transacción contable mediante el control de anexo contable.

ALCANCE

Este proceso aplica a cuentas de activo y pasivo corriente.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

DEFINICIONES

Anexo contable: Documento complementario a los estados financieros que proporciona información adicional y detallada sobre aspectos contables relevantes para una mejor comprensión y análisis de la situación financiera y los resultados de una entidad.

Activo Corriente. – En la guía tributaria del Servicio de Rentas internas (SRI) el activo corriente es un recurso económico que es propiedad de una empresa y que se espera que se convierta en efectivo o se consuma en el ciclo normal de operaciones de la empresa, generalmente dentro de un año o menos.

Los activos corrientes son aquellos que se espera que se conviertan en efectivo o se utilicen en el corto plazo, y se clasifican de esta manera debido a su naturaleza líquida o su capacidad para convertirse rápidamente en efectivo. Algunos ejemplos comunes de activos corrientes incluyen: Efectivo, cuentas por cobrar,

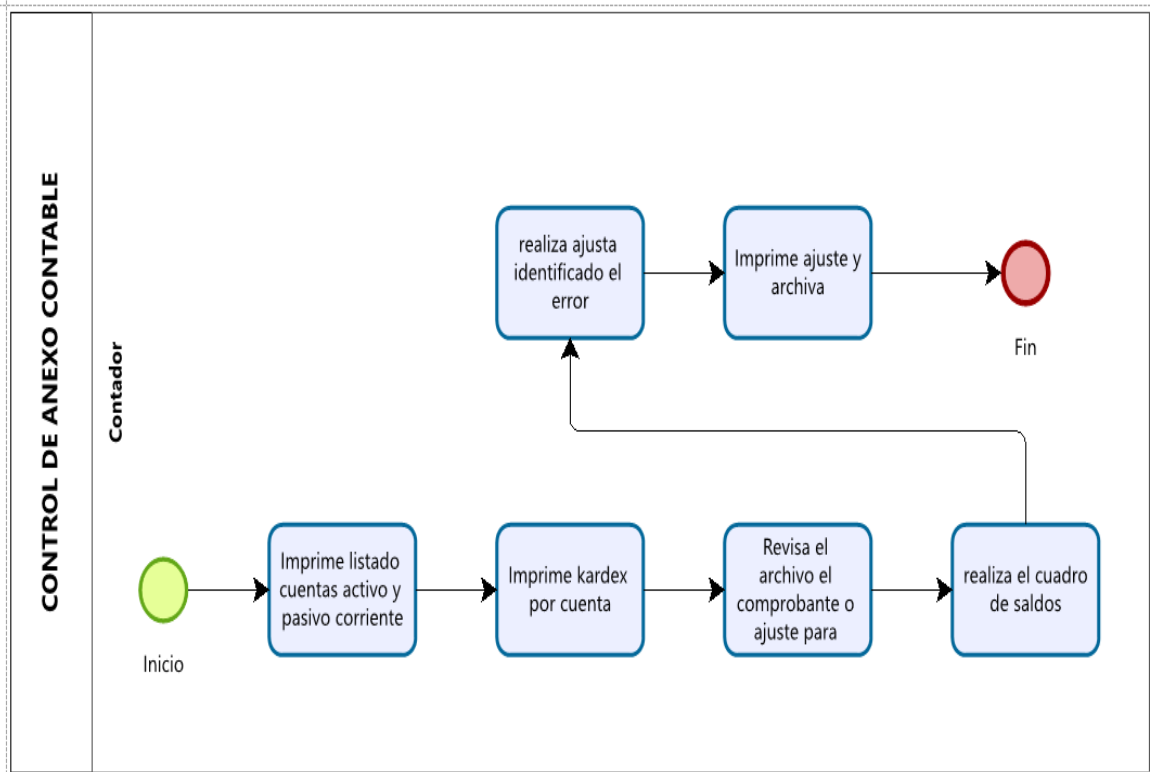
inventarios, inversiones financieras a corto plazo, gastos pagados por adelantados y otros activos.

Pasivo Corriente. – En la guía del contribuyente del Servicio de Rentas Internas (SRI), los pasivos corrientes se definen como las obligaciones o deudas de una empresa que se espera que sean liquidadas en el corto plazo, generalmente dentro de un año o menos, utilizando los recursos corrientes de la entidad. Estos pasivos representan las obligaciones financieras que la empresa debe cumplir en un plazo relativamente cercano. Entre ellos constan: Cuentas por pagar, salarios y beneficios por pagar, impuestos por pagar, deudas a corto plazo, proveedores y acreedores diversos, dividendos o pagos anticipados.


Tabla 10. Procedimiento

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Imprime listado de cuentas de activo corriente	Contador	Listado de cuentas
2	Imprime los mayores por cada cuenta	Contador	Mayorización por cada cuenta
3	Revisa en el archivo el comprobante o ajuste para registrar en la cuenta que corresponde	Contador	Anexos contables en Excel
4	Realiza el cuadro de saldos	Contador	Saldos cuadrados
5	Realiza el ajuste una vez identificado el error	Contador	Documento de sustento
6	Imprime el ajuste y archiva	Contador	Ajuste archivado en carpeta.

Figura 4. Diagrama de Flujo



Elaborado por:	Aprobado por:
Contador	Jefe administrativo financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FPG - 005
		Versión:
	PAGOS (4)	Página:

PROPÓSITO

Cancelar las obligaciones contraídas entre la empresa y un proveedor de forma oportuna mediante transferencia monetaria o cheque.

ALCANCE

Este proceso aplica para pagos a proveedores con factura.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe administrativo financiero

DEFINICIONES

Orden de Pago. - Documento donde se solicita la cancelación de una obligación.

Comprobante de retención: Según la guía del contribuyente del Servicio de Rentas Internas (SRI), el comprobante de retención es un documento utilizado para registrar la retención de impuestos efectuada por un agente de retención a un contribuyente. Este documento se emite como respaldo de la retención y debe ser proporcionado por el agente de retención al contribuyente afectado.

El comprobante de retención contiene información relevante sobre la transacción y la retención de impuestos realizada. Algunos de los datos que deben incluirse en el comprobante de retención son: Información del agente de retención, del contribuyente retenido, detalle de la retención, concepto de la retención,

especificando si el Impuesto al valor agregado (IVA) o Impuesto a la Renta (IR).

Impuesto al valor agregado (IVA). Es un impuesto indirecto que grava el consumo de bienes y servicios en Ecuador. Este impuesto se aplica a lo largo de la cadena de producción y distribución, desde la etapa de producción hasta la venta final al consumidor.

El IVA se calcula sobre el valor agregado en cada etapa de la cadena, es decir, sobre la diferencia entre el valor de venta de un bien o servicio y el valor de las compras o insumos utilizados en su producción. El impuesto es recaudado por los contribuyentes designados como agentes de retención, quienes actúan como intermediarios para transferir el impuesto al SRI.

Impuesto a la renta (IR). - es un impuesto directo que grava los ingresos obtenidos por las personas naturales y jurídicas en Ecuador. Es uno de los principales impuestos del sistema tributario del país y se aplica a las ganancias o utilidades generadas por actividades económicas, así como a otros ingresos como rentas de capital, dividendos, intereses, arrendamientos, entre otros.

El Impuesto a la Renta se basa en el principio de la capacidad contributiva, es decir, que aquellos contribuyentes con mayores ingresos deben contribuir con un porcentaje mayor de impuestos. La determinación del impuesto se realiza sobre la base de la renta neta, que es el resultado de restar a los ingresos brutos los gastos deducibles permitidos por la ley. Las tasas para personas naturales oscilan entre el 0% y el 35%, mientras que para las personas jurídicas (empresas) la tasa general es del 25%.

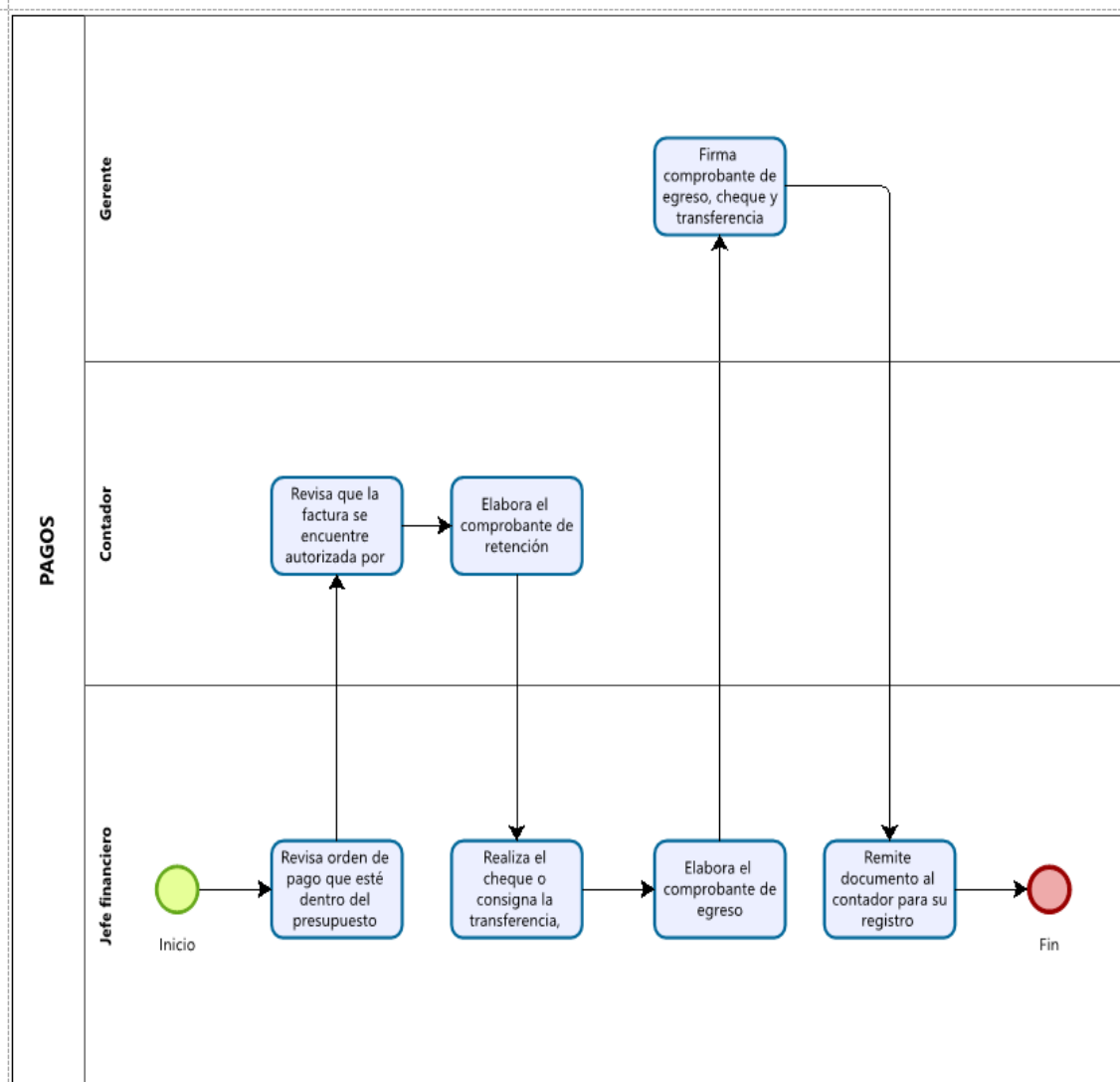
Comprobante de Egreso. - es un documento utilizado para respaldar y registrar las salidas de dinero o recursos económicos de una empresa o contribuyente. Este tipo de comprobante se emite cuando se realiza un pago o se efectúa una salida de fondos relacionada con gastos, pagos a proveedores, inversiones, entre otros conceptos. es un documento fundamental para el registro contable y fiscal de los gastos y salidas de dinero de una empresa. Además, es utilizado como respaldo para efectos tributarios y para justificar las transacciones financieras ante el SRI.

Tabla 11. **Procedimiento**


Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisa orden de pago que esté dentro del presupuesto anual	Jefe administrativo financiero	Orden de pago y presupuesto
2	Revisa que la factura se encuentre autorizada por el SRI y llenada de forma correcta.	Contador	Factura autorizada
3	Elabora el comprobante de retención (IVA, IR) de aplicar en función del porcentaje indicado por el SRI y se calcula el porcentaje.	Contador	Comprobante de retención
4	Pagos de los roles mensuales y honorarios a través de cheques o consigna la transferencia a la cuenta del beneficiario, según la modalidad solicitada por éste.	Jefe administrativo financiero/Talento Humano	Cheque/Transferencia
5	Elabora el comprobante de egreso y remite al Gerente vía correo electrónico.	Jefe administrativo financiero	Comprobante de egreso
6	Firma comprobante de egreso, más el cheque o valida la transferencia de ser el caso y entrega al contador	Gerente	Comprobante firmado en su totalidad con modalidad de pago

	para que realice el pago al proveedor.		
7	Remite documento de egreso con todos sus anexos al contador para su registro contable.	Jefe financiero	Comprobante completo para registro contable

Figura 5. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Jefe financiero	Gerente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FRC- 006
		Versión:
	RECAUDACIONES (5)	Página:

PROPÓSITO

Recolectar los ingresos monetarios que genera la empresa mediante el cobro de los servicios que ofrece y de los productos que vende.

ALCANCE

Este proceso aplica a todo tipo de recaudación que tiene la empresa.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

DEFINICIONES

Ventas. - actividades relacionadas con los servicios que ofrece la empresa como consultorías.

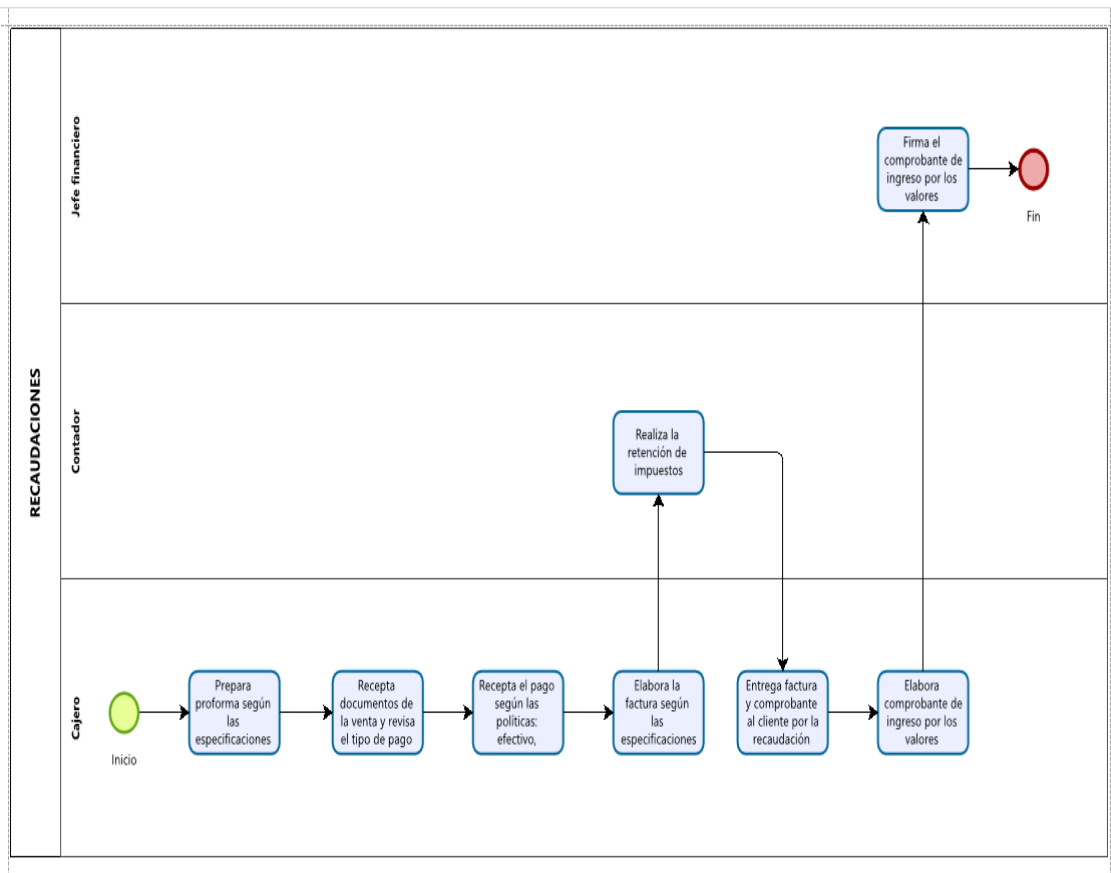
Cuadrar caja. - Verificar que los valores ingresados sean iguales a los del sistema.

Tabla 12. **Procedimiento**


Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Prepara proforma según las especificaciones de la venta	Jefe financiero	Documentos soporte de la venta
2	Recepta documentos de la venta y revisa el tipo de pago que van a realizar	Contador	Documentos: Factura, Retenciones de impuestos IVA, o retención en la fuente. Documentos tipo de pago:

			Cheque, recibe transferencia, v�ucher.
3	Recepta el pago según las políticas: efectivo, transferencia, tarjeta, cheque	Contador	Pago efectivizado según el tipo de pago. Revisión de la cuenta acreditada.
4	Elabora la factura según las especificaciones de la proforma	Contador	Factura elaborada
5	Realiza la retención de impuestos. De ser el caso los porcentajes de ley del impuesto al valor agregado (IVA) y de retención en la fuente (IIR).	Contador	Retenciones de impuesto al valor agregado (IVA) y retención en la fuente (IR), elaborados según la naturaleza de la venta y lo que especifica el Servicio de rentas internas (SRI) para el efecto.
6	Entrega factura al cliente por la recaudación efectuada, así como comprobante de retención de ser el caso.	Contador	Factura y retenciones entregadas
7	Elabora comprobante de ingreso por los valores recaudados	Contador	Comprobante de ingreso
8	Firma el comprobante de ingreso por los valores recaudados	Jefe administrativo financiero	Comprobante de ingreso listo para archivo

Figura 6. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Contador	Jefe administrativo financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FCB - 007
		Versión:
	CONCILIACIONES BANCARIAS (6)	Página:

PROPÓSITO

Comparar los saldos del estado bancario con los saldos registrados en la contabilidad con la finalidad de controlar la cuenta bancos.

ALCANCE

Este proceso aplica a todas cuentas bancarias que mantenga la empresa.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

DEFINICIONES.

Cuenta Bancaria. - Saldo de lo que se dispone en una institución financiera.

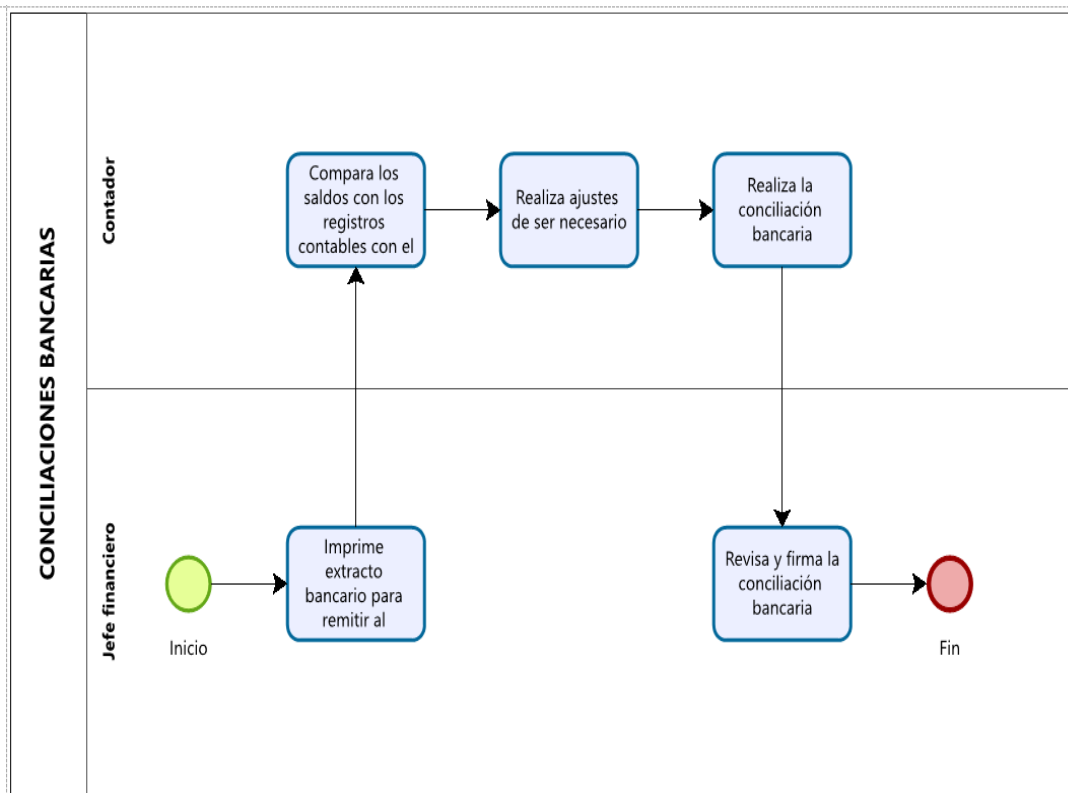
Estado Bancario. - Movimientos de ingresos y egresos de la cuenta bancos.

Tabla 13. Procedimiento


PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Imprime estado de cuentas bancarias para remitir al contador	Jefe financiero	Estado de cuentas bancarias
2	Compara los saldos con los registros contables con el estado de cuentas bancarias.	Contador	Documento de comparación
3	Realiza ajustes de ser necesario	Contador	Cuentas ajustadas
4	Realiza la conciliación bancaria	Contador	Conciliación bancaria
5	Revisa y firma la conciliación bancaria	Jefe administrativo financiero	Conciliación bancaria firmada

Figura 7. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Contador	Jefe financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FIM - 009
		Versión:
	IMPUESTOS (7)	Página:

PROPÓSITO

Declarar los impuestos generados por el funcionamiento de la empresa a través del sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI).

ALCANCE

Este proceso aplica a los impuestos generados por la empresa ATLAS.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

DEFINICIONES

Impuesto. - Es una obligación establecida por ley mediante la cual los contribuyentes deben realizar pagos al Estado. Los impuestos son una fuente de ingresos para el gobierno y se utilizan para financiar el funcionamiento del Estado, así como para cubrir los gastos públicos y brindar servicios a la sociedad.

El impuesto puede aplicarse sobre diferentes conceptos, como ingresos, ganancias, propiedades, bienes y servicios. Los impuestos pueden ser directos, cuando recaen directamente sobre una persona o entidad, o indirectos, cuando se trasladan al consumidor final a través del precio de bienes y servicios.

Impuesto a la renta. - Es un impuesto directo que se aplica a las ganancias o utilidades obtenidas por las personas naturales y jurídicas en Ecuador. Este impuesto grava los ingresos generados por actividades económicas, así como

otros tipos de ingresos como rentas de capital, intereses, dividendos, arrendamientos, entre otros.

El Impuesto a la Renta tiene como base el principio de la capacidad contributiva, lo que implica que aquellos contribuyentes con mayores ingresos deben contribuir con un porcentaje mayor de impuestos. La determinación del impuesto se realiza sobre la base de la renta neta, que es el resultado de restar a los ingresos brutos los gastos deducibles permitidos por la ley, se rige por una tabla progresiva de tasas impositivas, donde las personas naturales pueden tener tasas que van desde el 0% hasta el 35%, dependiendo del nivel de ingresos. Para las personas jurídicas (empresas), la tasa general es del 22%.

Impuesto al valor agregado. - Es un impuesto indirecto que se aplica en Ecuador sobre la venta de bienes y servicios. Es un impuesto de naturaleza general y su objetivo es gravar el consumo de los productos y servicios a lo largo de la cadena de producción y distribución.

El IVA se encuentra regulado por la Ley del Régimen Tributario Interno y su aplicación es obligatoria para los sujetos pasivos del impuesto, que son aquellos que realizan actividades económicas y están registrados como contribuyentes en el SRI, la tasa general del IVA es del 15%, pero existen tasas especiales y reducidas para ciertos sectores o productos específicos.

Código de operaciones y actividades (COA).- Es un código numérico asignado por el SRI a cada tipo de actividad económica que realizan los contribuyentes. El COA tiene como finalidad identificar de manera precisa y clasificar las operaciones y actividades económicas realizadas por los contribuyentes.

El COA está compuesto por un conjunto de números que representan diferentes categorías y subcategorías de actividades económicas. Cada dígito del código tiene un significado específico y permite identificar la actividad económica principal y las actividades secundarias o complementarias que realiza un contribuyente donde se ingresa la información correspondiente a compras y ventas que realiza la empresa.

Anexo Transaccional. - Documento o reporte adicional que se adjunta a una declaración o informe fiscal para brindar detalles adicionales sobre las

transacciones realizadas por un contribuyente.

La utilización de anexos transaccionales puede ser requerida por la legislación fiscal o ser una práctica recomendada para asegurar la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Estos anexos pueden ser presentados de forma física o electrónica, dependiendo de los requisitos establecidos por la autoridad fiscal.

Sistema del Servicio de Rentas Internas. - Conjunto de herramientas y plataformas tecnológicas desarrolladas y proporcionadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Tabla 14. Procedimiento

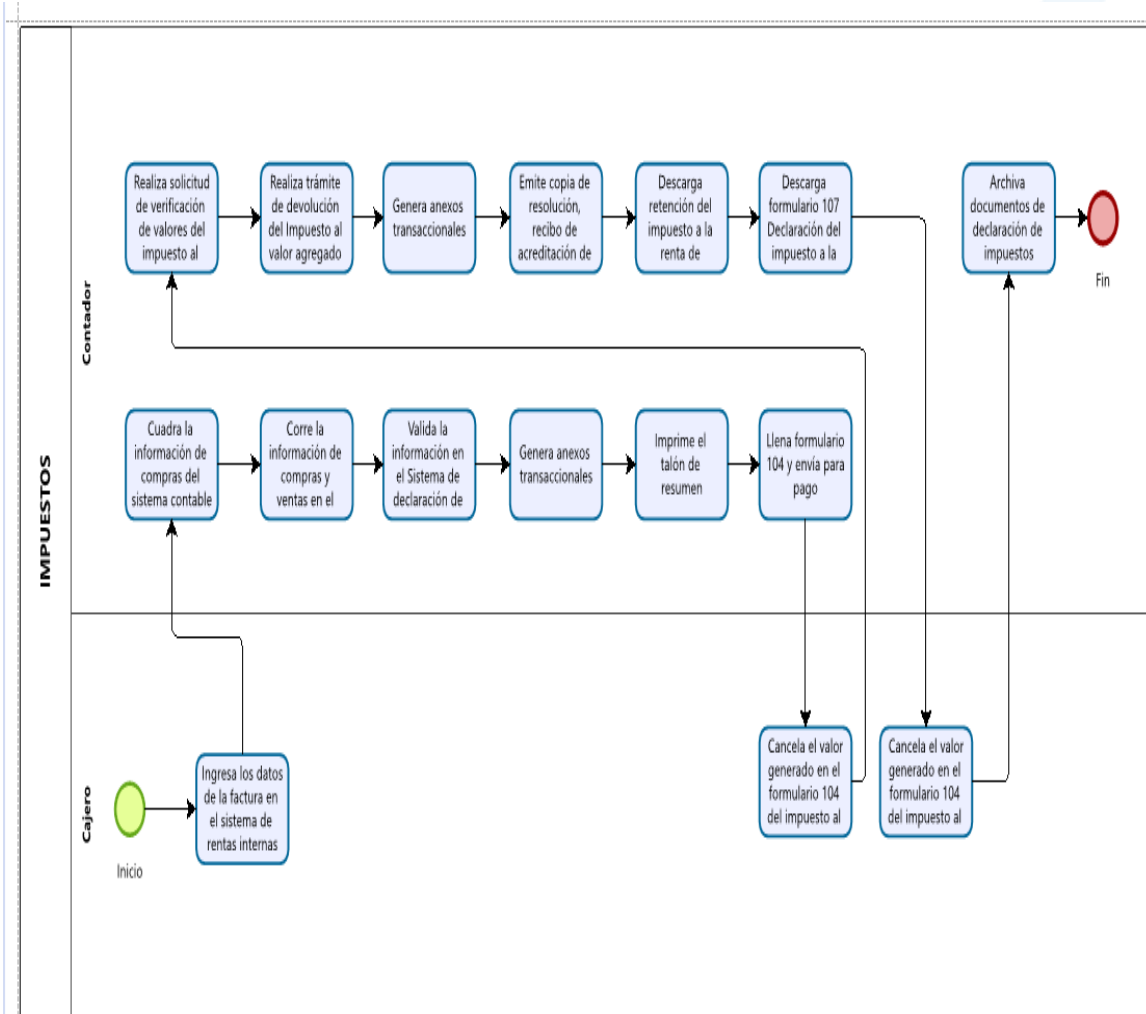
PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Ingresar los datos de la factura en el sistema de rentas internas (plataforma electrónica)	Contador	Datos de facturas ingresados en la plataforma del sistema del servicio de rentas internas.
2	Cuadrar la información de compras del sistema contable con los impuestos emitidos en las facturas	Contador	Informe de cuadro de compras del sistema contable con los impuestos emitidos.
3	Corregir la información de compras y ventas en el sistema	Contador	Información corregida y generada en el sistema
4	Validar la información en el Sistema de declaración de información en medio magnético del SRI (DIMM)	Contador	Información validada
5	Generar anexos	Contador	Informe de anexos


	transaccionales		transaccionales
6	Imprime el talón de resumen	Contador	Talón resumen del sistema del SRI para cancelación
7	Llena formulario 104 y envía para pago	Contador	Formulario 104 lleno
8	Cancela el valor generado en el formulario 104 del impuesto al valor agregado	Cajero	Recibo de pago.
9	Realiza solicitud de verificación de valores del impuesto al valor agregado (IVA)	Contador	Información verificada
10	Realiza trámite de devolución del Impuesto al valor agregado (IVA)	Contador	Informe trámite de devolución del impuesto al valor agregado.
11	Genera anexos transaccionales	Contador	Anexos transaccionales generados
12	Emite copia de resolución, recibo de acreditación de fondos y archiva	Contador	Resolución, recibo de acreditación de fondos en cuenta.
13	Descarga retención del impuesto a la renta de trabajadores	Contador	Información del impuesto a la renta descargada
14	Descarga formulario 107 Declaración del impuesto a la renta	Contador	Formulario 107 descargado
15	Cancela el valor generado en el formulario 104 del	Contador	Recibo de pago.

	impuesto al valor agregado		
16	Archiva documentos de declaración de impuestos	Contador	Documentos de declaración de impuestos: Formularios, comprobantes de pago.

Figura 8. Diagrama de Flujo



Elaborado por:	Aprobado por:
Contador	Jefe financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FAF - 011
		Versión:
	CONTROL DE ACTIVOS FIJOS (8)	Página:

PROPÓSITO

Asignar responsabilidades al custodio de los bienes adquiridos por la empresa para el desarrollo de las actividades.

ALCANCE

Este proceso aplica a todo activo fijo adquirido por la empresa.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador.

DEFINICIONES.

Inventario. - Constatación física de que el bien está destinado a las actividades para el cual fue solicitado.

Depreciación. - Gasto contable que sufre el activo fijo por el tiempo de vida útil.

Traslado. - Cambio o movimiento de posición de un activo.

Baja. - Sacar del sistema contable el valor de un bien que ya no presta las funciones para la cual fue adquirido.

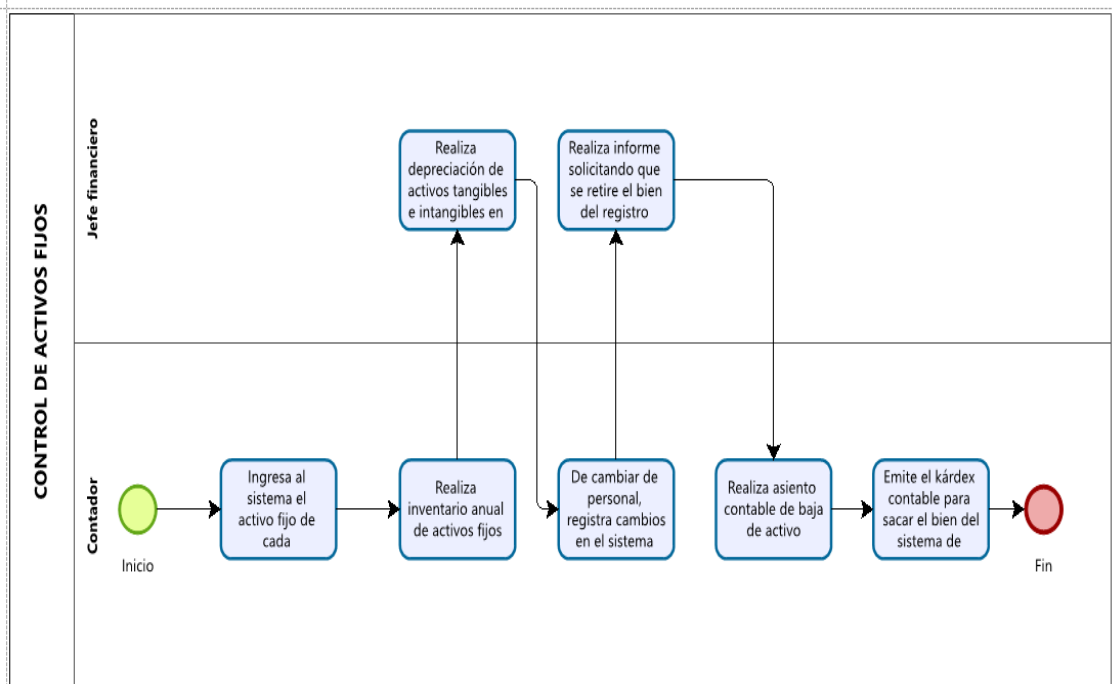
Donación. - Entrega de un bien que ya no presta las funciones para la cual fue adquirido por la empresa.

Venta. - Intercambio de dinero por un bien que ya no presta las funciones para la cual fue adquirido.


Tabla 15. Procedimiento

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Ingreso de los activos fijos al sistema y responsable individual por cada departamento	Contador	Listado de conformidad de producto recibido
2	Constatación física anual de inventario	Contador	Inventario anual actualizado
3	Realizar depreciación de activos tangibles e intangibles en el sistema	Jefe administrativo financiero	Asiento de depreciaciones realizadas.
4	Actas individuales de custodia de bienes por Dpto. y Unidad	Contador	Memorándum
5	Realiza informe para generar la baja de activos fijos.	Jefe administrativo financiero	Informe de bien retirado
6	Asiento contable de baja de activo	Contador	Asiento contable registrado

Figura 9. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Contador	Jefe administrativo financiero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FGC - 013
		Versión:
	GESTIÓN DE CARTERA (9)	Página:

PROPÓSITO

Mantener al día la cartera de clientes, con el propósito de que el flujo de dinero para el buen desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

ALCANCE

Este proceso aplica a todos los cobros que se realizan a Clientes Internos y Externos.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe administrativo financiero/ Contador

DEFINICIONES

Cobro: Percibir la cantidad adecuada de dinero por la prestación de un servicio o por la venta de un producto, bien mueble o inmueble.

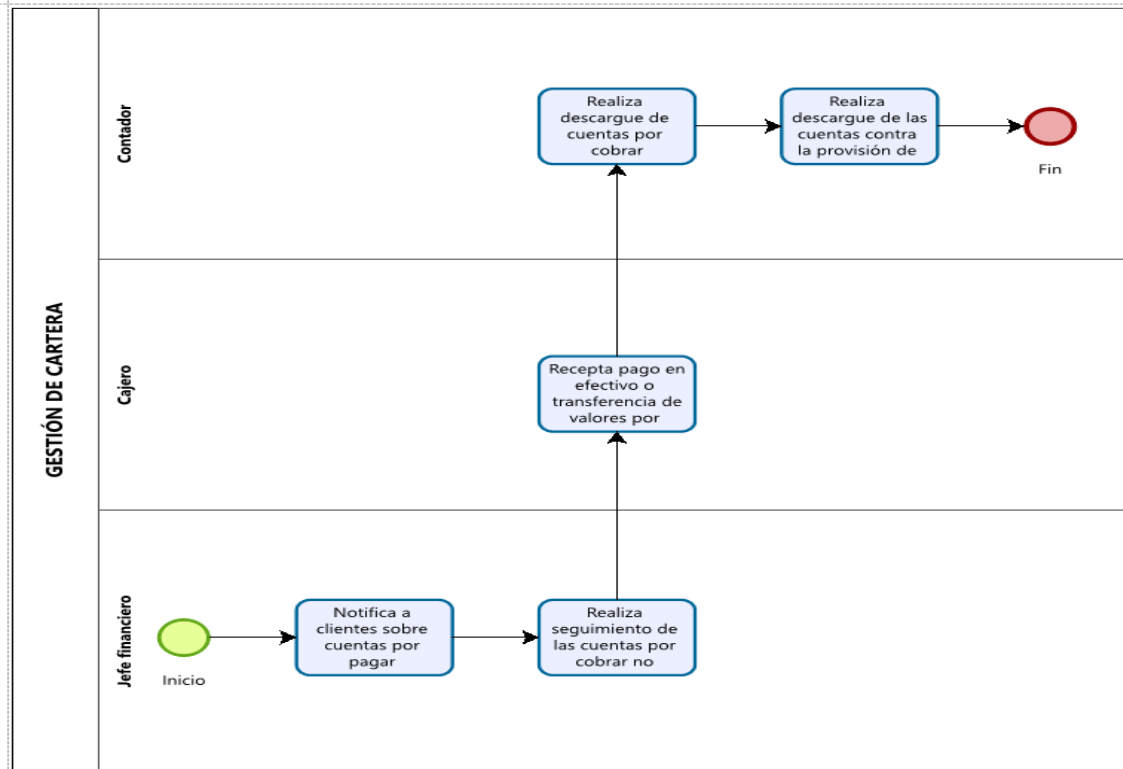
Cliente. – Persona que tiene una deuda con la empresa.

Tabla 16. Procedimiento


PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Notifica a clientes sobre cuentas por pagar pendientes	Jefe administrativo financiero	Memorándum de cobro
2	Realiza seguimiento de las cuentas por cobrar no recuperadas	Jefe administrativo financiero/Contador	Informe de cuentas por cobrar
3	Receipta pago en efectivo o transferencia de valores por cuentas por cobrar	Contador	Documento de ingreso de efectivo o recibo de transferencia.
4	Realiza descargue de cuentas por cobrar	Contador	Descargo de saldo de cuentas por cobrar.
5	Realiza descargue de las cuentas contra la provisión de incobrables	Contador	Descargo de saldo por incobrables de acuerdo con la provisión.

Figura 10. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Jefe administrativo financiero/ Contador	Gerente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FCH - 012
		Versión:
		Página:
	CONTROL DE PERSONAL (10)	

PROPÓSITO

Es mantener bajo control todos los procesos que tengan relación con la contratación, capacitación, registro de asistencia y sanciones del personal.

ALCANCE

Teniendo un alcance para el control de todo el personal subalterno de la empresa.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente, jefe Administrativo-Financiero y Talento Humano

DEFINICIONES

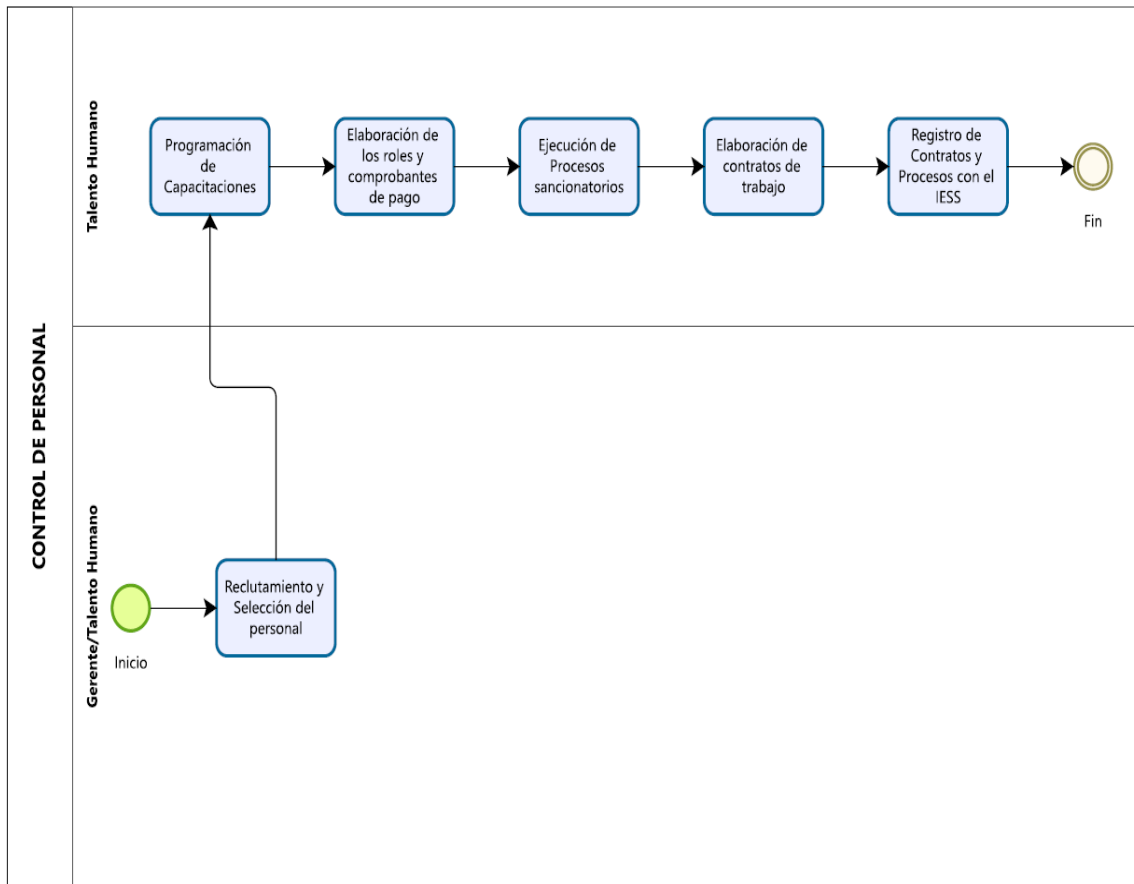
Tener bajo control todos los procesos de contratación, registros y bienes del personal de la empresa

PROCEDIMIENTO


Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Reclutamiento y Selección del personal	Gerente/ Talento Humano	Desarrollo de todas las fases del proceso.
2	Programación de Capacitación	Talento Humano	Elaborar la planificación y ejecución del plan respectivo
3	Elaboración de los Roles y comprobantes de pagos	Talento Humano	Previo control biométrico
4	Ejecución de Procesos sancionatorios	Talento Humano	A través de los eventos de asistencia y denuncias
5	Elaboración de contratos de trabajo	Talento Humano	Según disposición de Gerencia y jefe administrativo y Financiero
6	Registro de Contratos y Procesos con el IESS	Talento Humano	Mantener al día los documentos de personal con el Inspectoría del Trabajo y IESS

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Figura 11. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Jefe administrativo financiero/ Talento Humano	Gerente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: FCH - 012
		Versión:
	ATENCIÓN AL CLIENTE (11)	Página:

PROPÓSITO

Generar procesos de publicidad de los servicios que presta la empresa

ALCANCE

Procesos publicitarios y de propaganda sobre nuestros servicios

RESPONSABLE DEL PROCESO.

Gerente, Operaciones y Servicios

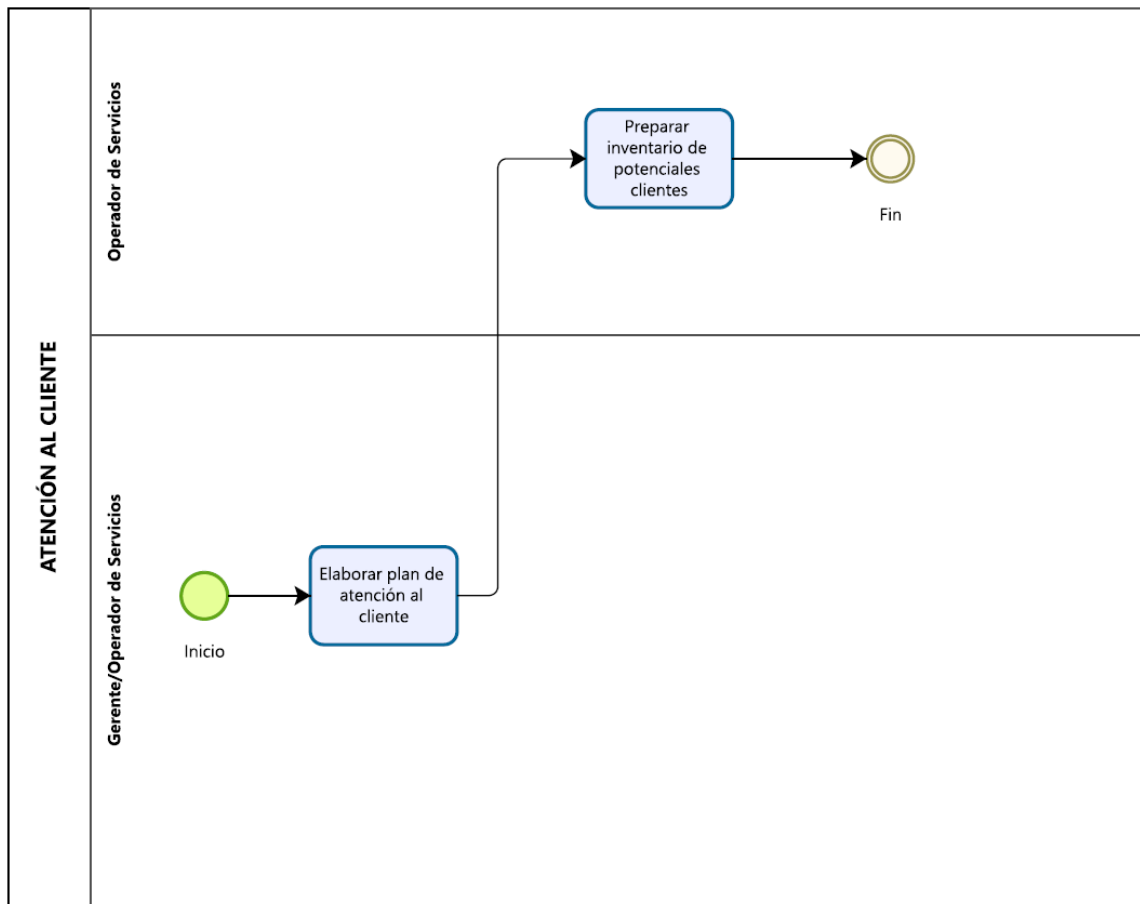
DEFINICIONES

Procesos mediante los cuales producimos herramientas publicitarias sobre los servicios que ofertamos.

Tabla 17. **Procedimiento ATENCIÓN AL CLIENTE**

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Elaborar plan de atención al cliente	Gerente /Operador de Servicios	Definir las herramientas y medios a utilizar
2	Preparar inventario de potenciales clientes.	Operador de Servicios	Proyectar nuestros potenciales cliente

Figura 12. Diagrama de Flujo



Responsable del proceso	Aprobación
Operador de Servicios.	Gerente

CAPÍTULO IV. Conclusiones y Recomendaciones

En esta investigación, nos propusimos diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y organizacional para Atlas Consultores y Asociados. A lo largo del estudio, analizamos varios aspectos críticos de la empresa, lo que nos permitió identificar áreas que necesitan mejoras y desarrollar estrategias efectivas para optimizar su funcionamiento. A continuación, presentamos las conclusiones a las que llegamos y las recomendaciones que sugerimos para llevar a cabo una reestructuración exitosa.

Conclusiones

- El diagnóstico exhaustivo de Atlas Consultores y Asociados permitió comprender en profundidad su estructura y dinámica operativa, identificando áreas clave para mejorar y optimizar sus procesos administrativos y organizacionales.
- La estructura organizativa que se definió promueve la colaboración y la flexibilidad, permitiendo una respuesta ágil a las dinámicas del mercado y a las necesidades del negocio. La adopción de una estructura más horizontal y la creación de equipos multidisciplinarios facilita una colaboración más efectiva y una toma de decisiones más ágil, mejorando así la capacidad de la empresa para innovar y crecer.
- La elaboración de manuales de funciones y procedimientos ha permitido estandarizar procesos y clarificar responsabilidades, lo cual es esencial para la profesionalización y el crecimiento sostenido de la empresa. Esto proporciona una base sólida para las operaciones diarias y mejora la coherencia y eficiencia operativa.

Recomendaciones

- Mejorar la comunicación interna y las asignaciones de responsabilidades, mediante una revisión integral, además, establecer canales de comunicación efectivos y claros. Así como, delinear de manera precisa las funciones y roles de cada empleado, fomentando una cultura organizacional de apertura y colaboración para ayudar a integrar los cambios necesarios.
- Implementar una estructura organizativa horizontal que facilite la colaboración y la toma de decisiones participativa. Formar equipos de trabajo multidisciplinarios y establecer mecanismos claros de comunicación y coordinación entre estos equipos para mejorar significativamente la adaptabilidad de la empresa.
- Implementar y difundir de manera efectiva los manuales de funciones y procedimientos a todos los niveles de la empresa. Revisarse y actualizarse periódicamente para asegurar su importancia y eficacia. Implementar programas de capacitación para garantizar un mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Referencias:

- Aguilera, M. (2019). *Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión por proceso caso sistemas automáticos de identificación S.A DE CV*.
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1733>
- Árevalo, K. (2021). *Reestructuración administrativa y organizacional de la empresa inversiones Hc Hercas S.A.S del Municipio de CUCUNUBA*.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/4493>
- Barrientos, J. (2016). Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda. (Tesis de posgrado, Universidad de Chile, Santiago, Chile). <https://tinyurl.com/y9u4ttxr>
- Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad y Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Cabrel, V., y Angulo, G. (2023). *Reestructuración Administrativa para el Logro de Objetivos en una PYME de Servicios Contables*.
<https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/670963>
- Cano, K., Cáceres, R., y Ochoa, D. (2019). *La reestructuración administrativa en las empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura en los últimos 10 años 2008-2018*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/30111>
- Carrascal, V., y Bohorquez, F. (2017). *Plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa Willians Reyes Jácome*.
<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/handle/20.500.14167/1794?show=full>
- Carranco Gudiño, R., Pérez Cadena, J., Cabezas Maldonado, J., Hallo Alvear, F., Abreu Ledón, R., y Escoriza Martínez, T. (2018). Una mirada pragmática al mundo actual de la Administración de Empresas (1st edito). Universidad Internacional del Ecuador. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2503>
- Calderon , G. (2019). *Plan de reestructuración administrativa de la empresa MUDOCARE S.A de Guayaquil*.
<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ed41a57f-1714-4826-a73d-40a471f2022c/content>
- Certo, M. (2011). *Administración Moderna* . Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 33. [Trabajo y seguridad social; 319 Trabajo y producción]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

- Díaz, M., y Ostaiza, M. (2015). *Plan de reestructuración administrativa y financiera para la empresa Galacarne S.A en la provincia de Galapágo*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9923>
- Forero, P. (2019). *Reestructuración administrativa y organizacional de la Empresa Tono Gráfico Digital E.U.* Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/45139>
- García , j., Tumbajulca, I., y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en Mypes durante el Covid-19. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110.
- Guashpa, E. (2017). Diseño de un manual de procedimientos contables financieros. <file:///C:/Users/tecno/Downloads/GUASHPA%20ACOSTA%20ESTEFAN%203%8DA%20TAMARA.pdf>
- Gudiño, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. Pequeñas y medianas empresas en la economía. Loja, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pd>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2017). *Metodología de la investigación* México: MC Graw Hill.
- Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., y Ramos Farroñán, E. V. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/764/2091>
- Ley de Régimen Tributario Interno [Lorti]. Artículo 1. [Impuesto a la Renta]. Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004 Última modificación: 29-dic. (Ecuador). <https://www.infancia.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/14-Ley-Organica-de-Regimen-Tributario-Interno.pdf>
- Ley de Compañía [CIA]. Artículo 4-16 [Domicilio -razón social de la compañía]. Última modificación: 2023-03-15. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Ley Código de Comercio . Artículo 7 [De la actividad mercantil y de los actos de comercio en general]. Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019. Estado: Vigente https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Marín , D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en Pymes Industriales. *Estudios Gerenciales*, 28(1243), 43-63. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>

- Matamoros García, D. y Cedillo Ruiz, G. (2020). Factores claves para una reestructuración administrativa exitosa -caso PRONACA C.A. -Guayaquil. *Revista Mapa*, 8(20), 148-163. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/241/333>
- Mendoza Mieles, J. J., Macías Macías, G. M., y Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Montenegro, C. (2015). *Modelo de administración por procesos en la Unidad de Planificación de APE*. Esmeraldas, Ecuador: Ed. Pucese.
- Muñoz, E. (2023). ¿Qué es un proceso de reestructuración empresarial? [Informativa]. *eliasymunozabogados.estructuracion-empresarial*. <https://www.eliasymunozabogados.com/blog/proceso-reestructuracion-empresarial>
- Muñoz, G., Lombeida, M., y Mosquera, D.. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145- 161.
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S., y Thoilliez, B. (2017). *Fundamento de la investigación y la Innovación educativa* (Primera ed.). UNIR. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63914904/Investigacion_innovacion20200714-76954-16h68ce-libre.pdf?1594716153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFundamentos_de_la_investigacion_del_al_qu.pdf&Expires=1724099794&Signature=E71TIPfg2p6bZ2A
- Nekane, G., y Rivera, O. (2010). Organización de empresas (3 ed.). San Sebastián: Universidad de Deusto. Obtenido de <https://tinyurl.com/y7pegz79>
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Páez, L. (2021). *Reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Espumas y Demas SAS ciudad de Bogotá*. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/4492>
- Pilamunga, F. (2022). *Reestructuración organizacional de la caja solidaria nueva visión en la ciudad de Quito, provincia del Pichincha Periodo 2020*. <http://dspace.espe.edu.ec/bitstream/123456789/20047/1/12T01720.pdf>
- Quintana, J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4 (16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Ribero, M., Guerrero, Y., y Camargo, K. L. (2022). Reestructuración administrativa del área de talento humano para la empresa ALISAN. [Tesis de licenciatura, Unidades

Tecnológicas de Santander]. Repositorio Institucional RI-UTS.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/8800>

- Rodríguez , R. (2012). *Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores*. NIPO: 272-12-028-8.
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/reestructuracion+empresas.pdf/eae28478-b432-439e-8727-a5d85fd18c1a>
- Rubiano, M., y Alfonso, W. (2022). *Reestructuración administrativa en la empresa Sinova S.A del Municipio de la villa de San Diego de Ubate*.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/4468>
- Salazar, C. (2022). *Plan de reestructuración administrativa para mejorar la gestión empresarial de la empresa KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL*. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5268>
- Simbaña, J. y Túquerrez, V. (2023). *Auditoría de gestión para la reestructuración administrativa, hospital almedical center, 2022* (Bachelor's thesis, Otavalo).
- Superintendencia de compañías. (2021). *Clasificación de las Empresas*. Quito Ecuador : Super CIAS.
- Tolosa, J., y Villamizar, J. (2022). *Impacto del manual de funciones y cargos como alternativa para optimizar el proceso de gestión de talento humano en las Pyme*.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10245>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Villacis, E. (2015). *Propuesta de reestructuración de las áreas administrativas, contable y de producción en la empresa industrias, comercio y servicios Incoser S.C.C*.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8823>
- Villafuerte , C. (2018). *Elaboración de in manual de funciones para el departamento administartivo de una empresa pública de servicios*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Anexos:

ANEXO 1



CUESTIONARIO

Un cordial saludo, soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas del 8vo nivel de la carrera de Administración de Empresas. Me encuentro desarrollando una investigación que tiene como objetivo: **Diseñar una propuesta de reestructuración Administrativa y Organizacional de la Empresa de Servicios Atlas Consultores y Asociados.** Por tal motivo solicito gentilmente su ayuda para contestar las preguntas que se encuentran en este cuestionario.

Instrucciones: De acuerdo a su criterio responda a las siguientes preguntas marcando con una “X” en el espacio que usted considere adecuado.

DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES

1. Género M () F ()
2. Edad:
3. Área que labora: ...Secretaria.....
4. Tiempo de servicio:
 - 5 a menos años ()
 - 6 a 10 años ()
 - 11 a 15 años ()
 - 16 a más años ()

N	Variables	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
	Diagnóstico realidad Administrativa Empresa					
1	¿Considera usted que el establecimiento de un organigrama funcional es una alternativa válida dentro de la empresa?					
2	¿Cree que la estructura de la organización define claramente las responsabilidades en los puestos de trabajo?					
3	¿Cree que la estructura organizativa actual permite una respuesta rápida y eficiente ante nuevas oportunidades o desafíos?					
4	¿Cree que existe una adecuada distribución de tareas y responsabilidades entre los colaboradores?					
5	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Atlas Consultores y Asociados?					
6	¿Le han presentado el organigrama de Atlas Consultores y Asociados?					
7	¿Considera que la comunicación interna en la empresa es eficiente?					
8	¿Considera necesario que la empresa mejore sus funciones, procesos, procedimientos y políticas?					

9	¿Cree que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa Atlas Consultores					
10	Indique su grado de satisfacción general con Atlas Consultores en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho					
Estructura organizativa adaptable al negocio						
11	¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa?					
12	¿La estructura organizacional contiene la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas?					
13	¿Considera que la empresa tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios en el entorno del negocio?					
Manuales de funciones y procedimiento						
14	¿Existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?					
15	¿Considera que la empresa Atlas Consultores y Asociados debe tener un manual de procedimientos?					
16	¿Considera importante tener manuales claros de funciones y procedimientos para mejorar la eficiencia en la empresa?					
17	¿Cree que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa Atlas Consultores y Asociados?					
18	¿Existen políticas internas en la empresa para regular las					

	conductas de los trabajadores?					
19	¿Considera necesaria la elaboración y establecimiento de nuevas políticas en la empresa?					
20	¿Ha recibido capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades?					

Fuente: Elaborado a partir de Orellana (2015)

ANEXO II



GUIÓN DE ENTREVISTA

Título de la investigación: Reestructuración Administrativa y Organizacional de la Empresa de Servicios Atlas Consultores y Asociados

DATOS PERSONALES

Nombre del Entrevistado

Edad;

Cargo: Gerente

Inicio entrevista

Fin entrevista

N.	PREGUNTAS	Comentarios
	Información General de la Empresa	
1	¿Cuántos años lleva en funcionamiento su empresa?	
2	¿Cuál es la misión y visión de su empresa?	
3	¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente su empresa?	
	Estructura Organizativa	
4	¿La empresa cuenta con un manual que identifique claramente las funciones de cada integrante?	

5	¿Existen áreas o departamentos claramente identificados para el correcto funcionamiento de la empresa?	
6	¿En qué áreas de su empresa considera que podría mejorar prioritariamente?	
	Objetivos y metas	
7	¿Se han planteado objetivos y metas dentro de la empresa? Si es así, ¿puede describir algunos de ellos?	
8	¿Qué tan alineados cree que están los objetivos actuales de la empresa con su estructura organizativa y administrativa?	
	Necesidades de reestructuración	
9	¿Cuáles son las áreas que considera prioritarias para una reestructuración dentro de la empresa	
10	¿Qué estrategias propondría para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos?	
11	¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa en términos de organización y administración?	

Elaborado a partir de Becerra y Cuadrado (2019)