



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
VINSOTEL S.A DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ERIKA JOHANNA TOMALÁ BAQUERIZO

TUTOR: ECON. HUGO ÁLVAREZ PLUA MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
VINSOTEL S.A DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ERIKA JOHANNA TOMALÁ BAQUERIZO

**PROFESOR TUTOR:
ECON. HUGO ÁLVAREZ PLUA MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 2 de abril del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Diseño Organizacional para la Empresa Vinsotel S.A del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013”, elaborado por el Srta. Tomalá Baquerizo Erika Johanna, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Eco. Hugo Álvarez Plua MSc.

PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre y a mi esposo
por el respaldo incondicional
brindado durante esta etapa de mi
vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios porque gracias a su fortaleza y sabiduría durante cada momento de mi vida, me ha llevado a culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi tutor Econ. Hugo Álvarez Plua, por su invaluable ayuda y por qué gracias a sus enseñanzas pude realizar de manera íntegra esta tesis

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESORA DE ÁREA

Econ. Hugo Álvarez Plua, MSc.
PROFESOR TUTOR

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VINSOTEL S.A DEL
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

Autor: Erika Johanna Tomalá Baquerizo
Profesor Tutor: Econ. Hugo Álvarez Plua MSc.

RESUMEN

El presente estudio realiza un análisis de las principales características de la implementación del diseño organizacional en la empresa Vinsotel S. A, donde existe un estudio sobre su implementación de forma correcta, identificando aspectos importantes de la estructura organizacional de la institución. Se efectuó un análisis financiero y económico para demostrar si es o no rentable el diseño organizacional a aplicar, el cual plantea una estructura adecuada al giro de la empresa generando beneficios a corto plazo. Además, por medio de la investigación de campo hemos comprobado que pocas empresas poseen una estructura orgánica remarcada, esto genera que la institución este un paso delante de los demás. El financiamiento para la implementación de la nueva estructura orgánica será mediante un crédito a la Corporación Financiera Nacional el cual cubrirá el 80% del total, es decir \$ 20.000,00 y la diferencia de \$ 5.000,00 será solventada por el Gerente Propietario, la cual equivale al 20%. El estudio financiero refleja la factibilidad del proyecto ya que se estima un VAN de \$ 35.129,62 y una TIR del 87%, estos indicadores económicos reflejan que la implementación del proyecto es sumamente rentable y no presenta pérdidas o complicaciones para la empresa. La iniciativa de la nueva estructura orgánica para la empresa Vinsotel S. A surge a partir de los estudios previos a su desarrollo, es decir, que el cantón Santa Elena carece de empresas debidamente organizadas, esto genera un escaso desarrollo institucional y por ende un lento desarrollo económico a nivel local.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL	3
CAPÍTULO I	9
MARCO TEÓRICO	9
1.1. Organización.....	11
1.1.1. Concepto de Organización.....	11
1.1.2. Importancia de la Organización	12
1.1.3. Principio de Organización	12
1.1.4. Elemento de Organización.....	13
1.1.5. Modelos Organizacionales del Siglo XXI	14
1.1.6. Diagnóstico Organizacional	14
1.1.7. Diseño Organizacional	25
1.1.8. La Estructura Organizacional.....	27

1.1.9. Manuales Organizacionales	37
1.2. Empresa	39
1.2.1 Antecedente De La Empresa	39
1.2.2 Actividad Económica.....	40
1.3. Marco Situacional	40
1.4. Marco Legal de la Empresa	41

CAPÍTULO II..... 43

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 43

2.1. Diseño de la Investigación.....	43
2.2. Modalidad de la Investigación	43
2.2.1. Método.....	43
2.2.2. Metodología	44
2.3. Tipos de Investigación.....	44
2.3.1. Estudio Exploratorio	44
2.3.2. Investigación Descriptiva	45
2.3.3. Investigación de Campo	45
2.4. Métodos	46
2.4.1 Método Lógico Deductivo.....	46
2.4.2. Método Lógico Inductivo	46
2.4.3. Método Histórico	47
2.4.4. Método Sintético	48
2.4.5. Método Analítico	48
2.4.6. Método de la Abstracción.....	49
2.4.7. Método de la Concreción.....	49
2.4.8. Método Genérico.....	50
2.4.9. Método de la Modelación	50
2.8.10. Método Sistémico.....	51
2.5. Técnicas	51

2.5.1. La Encuesta.....	51
2.5.2. La Entrevistas	52
2.5.2.1. Entrevista Estructurada.....	53
2.5.2.2. Entrevista no Estructurada.....	53
2.5.3. Observación Científica	54
2.6. Instrumentos.....	54
2.6.1. El Cuestionario.....	55
2.6.2. El Test.....	56
2.7. Población y Muestra.....	56
2.7.1. Población	56
2.7.2. Muestra.....	57
2.8. Procedimientos y Procesamiento de los Datos	60
2.9. Estrategias de Cambio en la Organización	61
CAPÍTULO III	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
3.1. Análisis de los Resultados de la Observación	62
3.2. Análisis de los Resultados de la Entrevista	63
3.3. Tabulación de los Datos de la Encuesta	77
3.4. Comparación de Resultados.....	92
3.7. Conclusiones y Recomendaciones	92
3.7.1. Conclusiones	92
3.7.2. Recomendaciones.....	93
CAPÍTULO IV.....	95

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VINSOTEL S. A
DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO
201395**

4.1. Misión.....	95
4.2. Visión	95
4.3. Objetivo	95
4.3.1. Objetivo General	95
4.3.2. Objetivos Específicos	95
4.4. Cultura Organizacional.....	96
4.5. Diagnostico Organizacional.....	96
4.5.1. Matriz Marco Lógico (MML)	96
4.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	104
4.5.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	105
4.5.4. Matriz FODA	106
4.5.5. Analisis de Porter.....	109
4.5.6. Matriz de Competitividad	111
4.5.7. Matriz Crecimiento / Participación (BCG)	112
4.5.8. Matriz Estrategias	113
4.5.9. BSC (Cuadro De Mando Integral).....	116
4.6. La Estructura Organizacional.....	117
4.6.1. Elementos de la Estructura Organizacional	117
4.6.2. Objetivo de la Estructura Organizacional	118
4.7. Organico Funcional.....	119
4.8. Manuales.....	120
4.8.1. Manual de Funciones	120
4.8.2. Manual de Procedimientos	126
4.8.3. Diagrama de Flujo de Procedimientos	128
4.9. Presupuestaria y Financiero	130
4.9.1. Estado Financiero Actual de la Empresa.....	130
4.9.2. Forma de Financiamiento	131

4.10. Plan de Acción	137
4.11. CONCLUSIONES.....	138
4.12. RECOMENDACIONES	139
4.13. BIBLIOGRAFÍA.....	140
4.13.1. Bibliografía Electrónica.....	141
4.14. ANEXOS.....	142
4.14.1. Formato De Entrevista.....	142
4.14.2. Formato De Encuesta	143
4.14.3. Fotos	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1: Matriz Marco Lógico.....	15
Tabla N. 2: Matriz EFI.....	19
Tabla N. 3: Matriz EFE.....	19
Tabla N. 4: Matriz FODA.....	20
Tabla N. 5: Matriz de Competitividad.....	23
Tabla N. 6: Matriz de Competitividad.....	23
Tabla N. 7: Cuadro de Población.....	57
Tabla N. 8: Pregunta N. 1 de la Encuesta, ¿ Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente?.....	77
Tabla N. 9: Pregunta N. 2 de la Encuesta, ¿ Es eficiente el servicio de entrega? .	78
Tabla N. 10: Pregunta N. 3 de la Encuesta, ¿ Cree usted que se debe mejorar el iservicio de entrega?.....	79
Tabla N. 11: Pregunta N. 4 de la Encuesta, ¿ Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?.....	80
Tabla N. 12: Pregunta N. 5 de la Encuesta, ¿ La empresa se encuentra en un lugar adecuado?.....	81
Tabla N. 13: Pregunta N. 6 de la Encuesta, ¿ Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?.....	82
Tabla N. 14: Pregunta N. 7 de la Encuesta, ¿ Es excelente la calidad de los productos que brinda la empresa?.....	83
Tabla N. 15: Pregunta N. 8 de la Encuesta, ¿ Es buena la eficiencia de los trabajadores?.....	84
Tabla N. 16: Pregunta N. 9 de la Encuesta, ¿ Es adecuado el precio de los productos?.....	85

Tabla N. 17: Pregunta N. 10 de la Encuesta, ¿ Existe variedad de productos en la empresa?.....	86
Tabla N. 18: Pregunta N. 11 de la Encuesta, ¿ Considera usted que se debe reestructurar el diseño organizacional de la empresa?.....	87
Tabla N. 19: Pregunta N. 12 de la Encuesta, ¿ La empresa posee un ambiente laboral adecuado?	88
Tabla N. 20: Pregunta N. 13 de la Encuesta, ¿ Son adecuado los productos que brinda Vinsotel?.....	89
Tabla N. 21 Pregunta N. 14 de la Encuesta, ¿ Es necesario capacitar al personal?90	
Tabla N. 22: Pregunta N. 15 de la Encuesta, ¿ Es eficiente el servicio de transporte que brinda la empresa?.....	91
Tabla N. 23: Análisis de Participación	97
Tabla N. 24: Análisis Cualitativo de Alternativas	100
Tabla N. 25: Análisis Cuantitativo de Alternativas	101
Tabla N. 26: Matriz Marcos Lógico	102
Tabla N. 27: Matriz EFI	104
Tabla N. 28: Matriz EFE	105
Tabla N. 29: Factores Internos y Externos	107
Tabla N. 30: Matriz FODA	108
Tabla N. 31: Matriz del Competitividad	111
Tabla N. 32: Matriz BCG	112
Tabla N. 33: Matriz de Estrategias	114
Tabla N. 34: Manual de Procedimientos, Gerente.....	126
Tabla N. 35: Manual de Procedimientos, Administrador	126
Tabla N. 36: Manual de Procedimientos, Talento Humano	126
Tabla N. 37: Manual de Procedimientos, Ventas y Cobranzas	127
Tabla N. 38: Manual de Procedimientos, Contador	127
Tabla N. 39: Manual de Procedimientos, Chofer	127
Tabla N. 40: Manual de Procedimientos, vendedores	128

Tabla N. 41: Manual de Procedimientos, Cobradores	128
Tabla N. 42: Flujo de Proceso	130
Tabla N. 43: Flujo de Caja	130
Tabla N. 44: Inversión Inicial.....	131
Tabla N. 45: Amortización.....	133
Tabla N. 46: Recuperación de la inversión	135
Tabla N. 47: Incremento en el precio.....	136
Tabla N. 48: Plan de Acción	13737

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N. 1: Análisis Porter	21
Grafico N. 2: Matriz Boston Consulting Group	24
Grafico N. 3: Estructura Organizacional.....	27
Grafico N. 4: Pregunta N. 1 de la Entrevista, ¿Posee la empresa un diseño organizacional actualizado?	63
Grafico N. 5: Pregunta N. 2 de la Entrevista, ¿Considera necesario este instrumento para el desarrollo institucional?.....	63
Grafico N. 6: Pregunta N. 3 de la Entrevista, ¿Se promueve los principios de responsabilidad con la empresa?	63
Grafico N. 7: Pregunta N. 4 de la Entrevista, ¿Cuál ha sido la gestión realizada que ayude al mejoramiento de la empresa?.....	66
Grafico N. 8: Pregunta N. 5 de la Entrevista, ¿Existe un buen ambiente laboral?67	67
Grafico N. 9: Pregunta N. 6 de la Entrevista, ¿Existen capacitaciones para los funcionarios de la empresa?	68
Grafico N. 10: Pregunta N. 7 de la Entrevista, ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa?	69
Grafico N. 11: Pregunta N. 8 de la Entrevista, ¿Cómo es la relación con los clientes?.....	70
Grafico N. 12: Pregunta N. 9 de la Entrevista, ¿Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?	71
Grafico N. 13: Pregunta N. 10 de la Entrevista, ¿Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega?.....	72
Grafico N. 14: Pregunta N. 11 de la Entrevista, ¿Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?	73

Grafico N. 15: Pregunta N. 12 de la Entrevista, ¿ Como califica usted a la empresa?.....	74
Grafico N. 16: Pregunta N. 13 de la Entrevista, ¿ Como califica usted el servicio de entrega??.....	75
Grafico N. 17: Pregunta N. 14 de la Entrevista, ¿Como califica la eficiencia de los trabajadores?.....	76
Grafico N. 18: Pregunta N. 1 de la Encuesta, ¿Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente?.....	77
Grafico N. 19: Pregunta N. 2 de la Encuesta, ¿ Es eficiente el servicio de entrega de la empresa?	78
Grafico N. 20: Pregunta N. 3 de la Encuesta, ¿ Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega?	79
Grafico N. 21: Pregunta N. 4 de la Encuesta, ¿ Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?	80
Grafico N. 22: Pregunta N. 5 de la Encuesta, ¿ La empresa se encuentra en un lugar adecuado?	81
Grafico N. 23: Pregunta N. 6 de la Encuesta, ¿ Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?	82
Grafico N. 24: Pregunta N. 7 de la Encuesta, ¿ Es excelente la calidad de los productos que brinda la empresa?.....	83
Grafico N. 25: Pregunta N. 8 de la Encuesta, ¿ Es buena la eficiencia de los trabajadores?.....	84
Grafico N. 26: Pregunta N. 9 de la Encuesta, ¿ Es adecuado el precio de los productos?	85
Grafico N. 27: Pregunta N. 10 de la Encuesta, ¿ Existe variedad de productos en la empresa?.....	86
Grafico N. 28: Pregunta N. 11 de la Encuesta, ¿ Considera usted que se debe reestructurar el diseño organizacional de la empresa?.....	87
Grafico N. 29: Pregunta N. 12 de la Encuesta, ¿ La empresa posee un ambiente laboral adecuado?	88

Grafico N. 30: Pregunta N. 13 de la Encuesta, ¿ Son adecuado los productos que brinda Vinsotel?.....	89
Grafico N. 30: Pregunta N. 14 de la Encuesta, ¿Es necesario capacitar al personal?	89
Grafico N. 31: Pregunta N. 14 de la Encuesta, ¿Es necesario capacitar al personal?	90
Grafico N. 32: Pregunta N. 15 de la Encuesta, ¿ Es eficiente el servicio de transporte que brinda la empresa?	91
Grafico N. 33: Árbol de Problemas	98
Grafico N. 33: Árbol de Objetivos	99
Grafico N. 35: Cuadro de Mando Integral	116
Grafico N. 36: Organigrama.....	119
Grafico N. 37: Flujo de Proceso	129

INTRODUCCIÓN

Las camarónicas en el Ecuador se iniciaron en la década de los 70 dando paso a un crecimiento económico notable, puesto que esta actividad se ha convertido en un negocio rentable debido a que este producto es de fácil salida a diversos países del mundo tales como Estados Unidos, España, Holanda y parte de los países de América Latina. Esto ocasiona que surjan las empresas comercializadoras a nivel nacional de productos acuícolas, las cuales se han desarrollado en base a la importación de productos de excelente calidad.

En la Provincia de Santa Elena se encuentran aproximadamente dieciséis empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos acuícolas, esta actividad ha generado varios ingresos a la localidad debido a que existen laboratorios y camarónicas las cuales requieren constantemente los productos e insumos necesarios para la realización de esta actividad, esto beneficia al sector económico de la Provincia de Santa Elena que ve en esta actividad una nueva oportunidad de inversión generando un impacto social positivo en la comunidad.

Una de las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos e insumos para laboratorios acuícolas y camarónicas es VINSOTEL S.A la cual fue creada en septiembre del 2001 por su gerente propietario.

En la actualidad la empresa se dedica a la elaboración y comercialización de fundas y al transporte de carga ligera y pesada, esta institución se encuentra ubicada en la provincia de Santa Elena en el kilómetro 1.5 Vía Santa Elena - La Libertad en el barrio Los Sauces en la oficina número 1 del edificio Acuacomercio, está presidida por su gerente propietario el Sr. Vinuesa Sotelo Juan Pablo y demás miembros fundadores que hasta la actualidad desempeñan los cargos en esta empresa, logrando el posicionamiento como la empresa líder de esta actividad muy necesaria en el medio local.

La presente tesis muestra varios capítulos perfectamente elaborados los cuales detallan los pasos necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación, además se incluyen las recomendaciones y conclusiones a las cuales se llegó después de haber realizado los estudios necesarios.

En el capítulo I se detallan los fundamentos teóricos relacionados con la actividad camaronera y comercializadora de los insumos para las acuícolas donde también se incluye como parte fundamental el marco teórico y sus respectivas especificaciones de la parte administrativa y orgánica.

En el capítulo II, en el mismo que se detalla el diagnóstico del problema de la empresa Vinsotel S.A y además cuenta con la metodología de la investigación el cual nos ayudara a decidir los métodos a utilizar en esta investigación.

En el capítulo III se detalla el diseño organizacional que ayuda a las organizaciones a identificar lo que desean lograr y cómo alcanzar esos valiosos resultados, la concepción que se emplea en el diseño organizacional permite analizar los diferentes aspectos prácticos a la toma de decisiones con respecto a la política, la economía, la educación y todas las disciplinas necesarias que encaminen al futuro correcto de la institución, también se presenta la propuesta para la empresa Vinsotel S.A.

En el capítulo IV en este capítulo se presenta los resultados de la investigación realizada para luego ser aplicada. También muestra conclusiones y recomendaciones a las que se llegó de acuerdo a los estudios que se realizó en esta tesis, además muestra la bibliografía que se utilizó para el desarrollo de tema, cuenta también con anexos para verificación de lo realizado.

Marco Contextual

Tema

“Diseño organizacional para la empresa Vinsotel S.A del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013”

El Problema de Investigación

La venta de insumos acuícolas, durante los últimos cinco años ha experimentado cambios importantes en su gestión como empresa distribuidora de diversas líneas de productos.

Esto se debe principalmente a la ineficiente aplicación de un diseño organizacional que podría mejorar la estructura administrativa y con esto derivar a un desarrollo sostenido de la organización. Esto causa una limitada administración de los recursos de la empresa, y a su vez, esta se produce por la ineficiencia en los cobros de las carteras vencidas que no permite tener los ingresos proyectados para reinvertir en las actividades de la organización. También existe una subutilización de la tecnología, pues el software se encuentra desactualizado y los sistemas operativos no cumplen con la demanda de trabajo.

Otra causa identificada es la escasa capacitación de los niveles y departamentos, que tienen como sub causa al incumpliendo de las normas y políticas de la empresa, es decir que no acatan las disposiciones de la administración en cuanto al adiestramiento del personal en un periodo determinado de la actividad comercial que ha venido menguando por el escape del personal a otras empresas.

Estas causas mencionadas anteriormente poseen efectos negativos los cuales son: lento desarrollo a nivel organizacional, en vista de que los empleados que laboran

dentro la compañía poseen desventajas competitivas haciendo retrasar el posicionamiento de la empresa. La escasa rentabilidad a su vez no permite el ingreso de efectivo por tanto el cierre de líneas de productos ya que no existe una diversidad en el stock.

Justificación del Tema

La empresa VINSOTEL S.A. tiene una estructura organizacional lineal definida pero informal, en ese sentido todos los colaboradores de la organización tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades. Dentro de la empresa, laboran diez empleados incluyendo al propietario. A nivel gerencial existen distorsiones con respecto a la toma de decisiones, lo que genera desorden dentro de la misma.

Los beneficiarios directos serán la organización en si, por que esto le permitirá proyectarse a competir en el mercado de servicios acuícolas, luego los trabajadores por que serán más competitivos y su ambiente de trabajo serán los adecuados, además desarrollan un sentido de pertenencia con la empresa.

Se facilita una metodología que Identifica, analiza, monitorea y evalúa los resultados obtenidos, detectando las deficiencias y buscando el mecanismo para la mejora y el cumplimiento con los objetivos propuestos por la organización. Debido a la trayectoria que posee la institución y con la tendencia de adaptarse a los cambios del entorno, como es la necesidad de una formación académica constante.

La implementación de un diseño organizacional de la empresa Vinsotel S.A sirve para dar una solución eficiente a los problemas que surgen dentro de las actividades administrativas, aplicando las herramientas tales como el análisis

FODA; que es la que determina las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa, para dar paso a la elaboración de las matrices ofensivas y defensivas que ayuda a elaborar los objetivos preliminares estratégicos; y construir una misión, visión y objetivos ajustados a la realidad del entorno.

También se aplicó instrumentos necesarios que permiten la obtención de una base de datos la que será procesada para obtener la información primaria y secundaria que permite elaborar la mejor propuesta en cuanto a la toma de decisiones se refiere, con el propósito de establecer proyectos y programas adecuados y lograr el desarrollo de la institución.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un diseño organizacional para el mejoramiento institucional de la empresa Vinsotel S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el ejercicio de la actividad comercial acuícola en el cantón Santa Elena.
- Identificar los productos acuícolas con mayor demanda
- Elaborar el diseño organizacional de la empresa VINSOTEL S.A

Hipótesis y Operacionalización de las Variables

Hipótesis

¿La elaboración del diseño organizacional optimizara el desarrollo institucional de la empresa Vinsotel S.A.?

Operacionalización de las Variables

Hipótesis	VARIABLES	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumentos
La elaboración de un diseño organizacional optimizara el desarrollo institucional de la empresa Vinsotel S.A.	V.I Elaboración de un diseño organizacional	El diseño organizacional consiste en elaborar estrategias para un mejor manejo de las actividades de la empresa, como se deben desarrollar las tareas y el cumplimiento de las mismas Mediante la	Elaborar estrategias Manejo de las actividades Desarrollo de las tareas Cumplimiento de tareas	Solución de problemas Organización Efectividad Comunicación oportuna	¿La empresa Vinsotel S.A. posee estrategias para mejorar su rendimiento? ¿El gerente presenta tácticas para un desarrollo adecuado de las actividades? ¿Cumplen los trabajadores	Entrevista Entrevistas

		<p>eficiencia y la eficacia para que se puedan lograr los objetivos propuestos por la institución.</p> <p>Esto se da de acuerdo a la optimización de los recursos que posee la empresa para un mayor rendimiento y desempeño de sus</p>	<p>Eficiencia y eficacia</p> <p>Logro de los resultados</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Coordinación</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Ambiente adecuado</p>	<p>estrategias</p> <p>Logros alcanzados</p> <p>Coordinación entre colaboradores</p> <p>Control de actividades</p>	<p>con sus labores?</p> <p>¿La coordinación adecuada del trabajo en equipo mejorara el rendimiento de sus empleados? ¿Existe el</p>	<p>Entrevista</p>
	<p>V.D Optimizara el desarrollo institucional de la empresa Vinsotel S.A.</p>					

		colaboradores.		Colaboración	control adecuado de las actividades que realizan los trabajadores?	
--	--	----------------	--	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Modelos de Diseño Organizacional

Existe un conjunto de factores indispensables en la empresa que se debe de tener en cuenta a los efectos del diseño de estructuras a crear o para el rediseño de estructuras vigentes que poseen las organizaciones.

Estos aspectos o factores que deben considerarse con particular atención cuando sea necesario diseñar una estructura que esté adecuada a las necesidades de la propia Organización y al entorno que la rodea para que al momento de que la empresa presente un entorno de debilidad esta reestructuración sea más fuerte y no se tenga inconvenientes en la administración. La misma que posee algunos factores que son:

- Mecanismos de coordinación.
- Variables dependientes - (Parámetros de diseño)
- Variables independientes - (contingentes)
- Variables intermedias.

Variables Independientes 0 Contingentes:

- Edad y Tamaño de la Organización.
- Tecnología.
- Contexto o Entorno.
- Elementos de Poder.

Edad y Tamaño que consiste en mayor tamaño se requerirá un mayor análisis de los parámetros de diseño y de los mecanismos de coordinación a mayor antigüedad más formalizados están los comportamientos y mayor será la resistencia al cambio lo que nos impedirá llegar de manera rápida a los objetivos planeados. A mayor tamaño más elaboración estructural, mayor especialización de tareas, mayor diferenciación de sus unidades organizativas y también se da un mayor desarrollo de sus partes organizativas componentes lo que se lograra con esto un mayor análisis de la organización en general, observando todos sus componentes.

Tecnología la es un factor importante a considerar a la hora del diseño estructural. No sólo la tecnología de Producción sino también la tecnología de los sistemas de información tanto en hardware como en software, la tecnología comercial y la tecnología en materia financiera y administrativa. Frente al avance tecnológico. A mayor uso de tecnologías avanzadas se requiere una mayor organización y una correcta planificación para disminuir riesgos lo que es muy importante para las empresas ya que podrán minimizar los riesgos que corren al momento de que existiere una mala administración.

Entorno es la variable que asume distintos y variados comportamientos se diferencian según su grado de complejidad y predictibilidad. Pueden oscilar entre extremos tales como:

- Estable a dinámico según sea el grado de previsibilidad de los acontecimientos.
- Simple a Complejo de acuerdo al grado de dificultad que exista para captar el significado de los acontecimientos también en relación con la tecnología en uso en ese momento eso quiere decir que la empresa mientras mejor tecnología posea mejor será su rendimiento económico y administrativo.

Elementos de Poder se debe analizar esta variable según los tres factores siguientes:

- Control Externo sobre la Organización
- Necesidades personales de sus miembros
- Moda vigente sobre el poder

1.1. Organización

Las organizaciones son sociedades que se unen para establecer relaciones laborales que mediante las mismas lograr metas y objetivos trazados para un bien común, las organizaciones pueden tener coordinaciones vertical y horizontal las cuales pueden facilitar el desarrollo de metas y objetivos que se apliquen en la organización.

Proceso de Organización

El proceso se define como una estructura el cual tiene como objetivos permitir que los trabajadores realicen sus actividades para que empresa cumpla con las metas y objetivos además permite que se designen responsabilidades a los departamentos respectivos, también permite la comunicación y autoridad con otros componentes.

1.1.1. Concepto de Organización

Las organizaciones son sistemas comerciales diseñados para lograr metas y leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano lo que también implica utilizar los medios administrativos para un mejor desempeño. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

1.1.2. Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa u organización y sus recursos están sujetos a cambios constantes, la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización para un mejor desarrollo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.1.3. Principio de Organización

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona, se dice incluso que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización,

pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, valido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa para de esta manera se desarrolle de una manera precisa y no sea compleja y pueda ser entendida por los colaboradores de la institución.

1.1.4. Elemento de Organización (Formal e Informal)

Los principios y contingencias del proceso organizacional, sus implicaciones estructurales, así como los modelos y estrategias de intervención planeada, en los procesos de una organización. Comprender el concepto de una organización formal o informal, puesto que es de gran importancia dentro de la estructura de la empresa.

1.1.4.1. Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y

comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

1.1.4.2. Organización Informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

1.1.5. Modelos Organizacionales del Siglo XXI

Es notable observar que las organizaciones de este siglo deben de estar en constantes cambios puesto que la tecnología avanza de manera rápida y notable debido a que se observan más necesidades que requieren de atención adecuada y precisa por lo que se debe reestructurar muchas veces el organigrama de la empresa para de esta manera el sucesor tenga más conocimiento y puedan trabajar coordinadamente con los cambios que se presentan.

1.1.6. Diagnóstico Organizacional

1.1.6.1 Diagnóstico de la Organización

En el diagnóstico de la organización se determinara en grado de falencias que posee la empresa o si la misma no las posee debido a que con este análisis se dará de manera clara un diagnóstico preciso que ayudara al desarrollo de la institución para que la misma no posee ninguna clase de debilidad lo que le ocasionara poca competitividad en el entorno en el que se desempeña.

1.1.6.2. Matriz Marco Lógico (MML)

Tabla N. 1: Matriz Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.⁵</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (Grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el efecto logrado al final del proyecto. Deben incluir indicadores que reflejen la situación al finalizar el</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>

hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.6	proyecto. Cada meta especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspecciones, encuestas por muestreo, etc.	
COMPONENTES Los Componentes son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistema instalado, gente capacitada, etc.)	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc.	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES Son las tareas que el ejecutor	Este casillero contiene el presupuesto para cada	Este casillero indica donde un evaluador puede obtener	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o

<p>debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos"
 Elaborado por: Erika Tomalá

La Matriz Marco Lógico

Es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa. La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a: las actividades, los componentes, el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.

El Marco Lógico es un instrumento de análisis constituido, que facilita el proceso de identificación, proyecto, ejecución y evaluación de políticas, programas y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación. Se puede cambiar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo lo que lo hace más eficiente al momento de su aplicación y respectivo estudio.

1.1.6.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta es una herramienta para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además brinda una base para identificar y ajustar las relaciones entre dichas áreas lo que nos permitirá definir de una manera precisa los factores de mayor incidencia dentro de la organización.

Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor incide de manera considerable en la organización lo que nos ayudara a conocer después de esto de manera general una ponderación para realizar estrategias.

Tabla N. 2: Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

1.1.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas reducir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE también es aplicada en las organizaciones las cuales quieren determinar sus factores externos los cuales son la competencia y de qué manera les afecta como institución para de esta manera prepararse y no tener falencias que le ocasionaran graves problemas administrativos. De esta misma manera se procede a dar una calificación de entre 1 y 4.

Tabla N. 3: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AAMENAZAS			
TOTALES			

Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

1.1.6.5. Matriz Foda

El foda o también conocido como dafo consiste en la evaluación del ambiente laboral interno y externo para de esta manera realizar un análisis mediante los resultados que determinen las fortalezas que posee la empresa. Las oportunidades que la misma tiene en el mercado o en el medio en que se desarrollen, las debilidades que se posea puesto que serán las alternativas que debemos de mejorar para que de esta manera no se conviertan en amenaza para la organización lo que dificultaría el funcionamiento de la empresa.

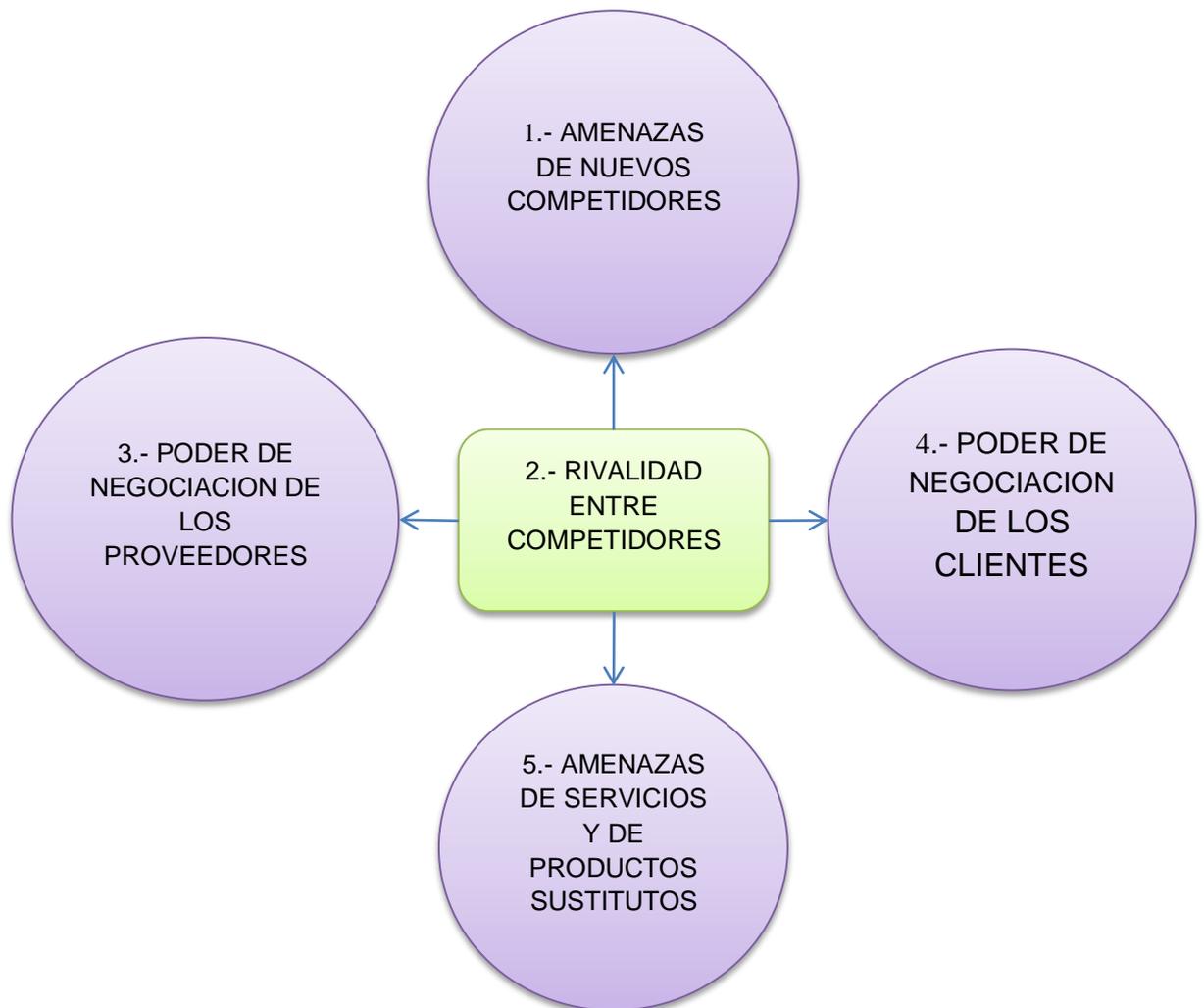
Tabla N. 4: Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	

Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

1.1.6.6. Análisis de Porter

Grafico N. 1: Análisis Porter



Fuente: Michael E. Porter, Competitive Strategy
Elaborado por: Erika Tomalá

1.1.6.6.1 Amenaza de Nuevos Competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son factibles o no de pasar por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

1.1.6.6.2. La Rivalidad Entre los Competidores.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de los segmentos de mercado, donde los competidores están bien posicionados y los costos fijos son altos, pues constantemente se enfrentara a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos que de una u otra manera afectaran a las demás empresas.

1.1.6.6.3. Poder de Negociación de los Proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización, no tienen productos sustitutos o son pocos y de alto costo.

1.1.6.6.4. Poder de Negociación de los Clientes.

Un cliente o segmento de mercado no será completamente atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajos costos afectando las negociaciones de la empresa disminuyendo sus ingreso y provocando un lento desarrollo a nivel institucional.

1.1.6.6.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria puesto que los compradores obtendrán los productos sustitutos de la competencia.

1.1.6.7. Matriz de Competitividad

Es un instrumento analítico que identifica a los competidores más importantes de una empresa u organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades específicas. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento Para su Desarrollo

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
- Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el objetivo de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización.

Tabla N. 5: Matriz de Competitividad

0.0 = sin importancia
1.0 = muy importante

Fuente: David, F., Conceptos de Adm. Estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

La suma debe ser igual a 1.

- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

Tabla N. 6: Matriz de Competitividad

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

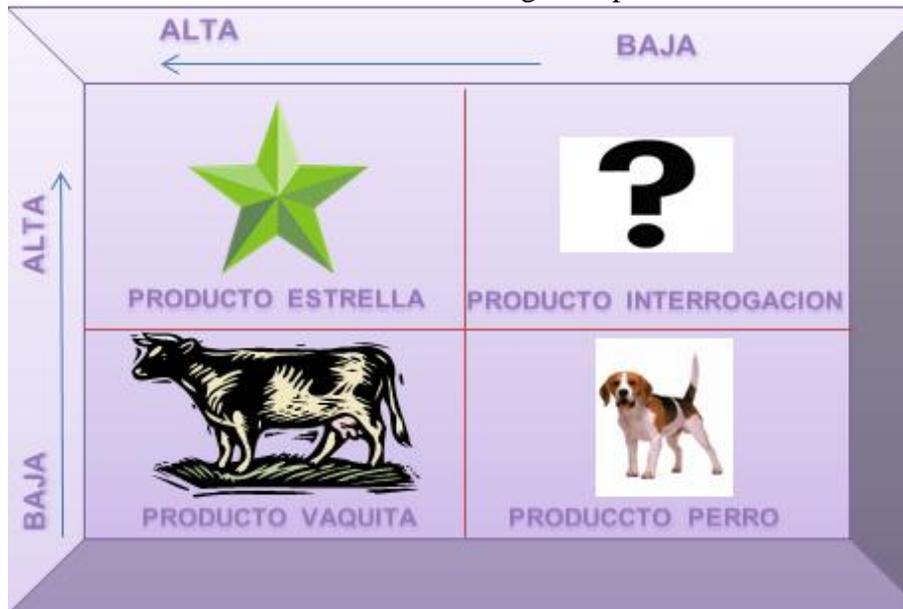
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

1.1.6.9. Matriz Crecimiento / Participación (Boston Consulting Group) BCG

En la matriz crecimiento participación se utiliza un punto para separar los negocios con intensa fortaleza interna de los negocios con débil fortaleza interna, además se puede mostrar si lo organización posee un producto o servicio significativo con el cual podrá competir con las demás empresas que existen en el entorno.

Grafico N. 2: Matriz Boston Consulting Group



Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

1.1.6.10. Estrategias Organizacionales

Las nuevas Metas y Planes constituyen un audaz estímulo, puesto que se tendrán claras las metas para un nuevo ciclo en el que las metas juegan un papel importante puesto que gracias a ellas se lograran objetivos que la empresa u organización desee. Los altos directivos son responsables de posicionar a sus

organizaciones para la consecución del éxito, es decir que los dueños o gerentes administrativos que están a cargo de la institución son los encargados del desarrollo de la misma y que esta logre posición en el mercado puesto que con las metas y objetivos establecidos y aprobados en su mando se lograra el éxito esperado, pero si los directivos realizan un trabajo poco eficiente la empresa no tendrá ningún resultado positivo.

El establecimiento de metas y estrategias ayudan a la organización a ser competitiva, lo que se lograra con las metas es que la institución se desarrolle pero si las metas no están bien establecidas por los directivos será un fracaso total puesto que no se lograra ningún beneficio y las empresas no llegaran a ser competitivas en el mercado o en su entorno debido a que otras empresas si tendrán claras sus metas y serán más competitivas.

1.1.7. Diseño Organizacional

1.1.7.1. Concepto del Diseño Organizacional

El diseño organización es la reestructuración de una organización este proceso implica varios elementos para un mayor desempeño, existen algunos elementos como la especialización del trabajo que significa la división del trabajo la misma que contribuirá a la eficiencia de cada colaborador.

También consta de la departamentalización la cual es la base para que las organizaciones logren sus metas, objetivos y estrategias teniendo en cuenta que cada organización clasifica y agrupa sus actividades de maneras diferentes puesto que cada organización es diferente lo que se consigue con esto es que las empresas tenga diseños mejor estructurados y que sean cambiantes de ser el caso lo que beneficiara a la institución. El diseño organizacional le permite a las

organizaciones reestructurarse de manera precisa, además es modificable lo que le permite adaptarse a nuevos modelos.

1.1.7.2. Importancia del Diseño Organizacional

Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; es decir el teórico y lo práctico.

Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer para su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han por muerte, renuncia, etc., a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

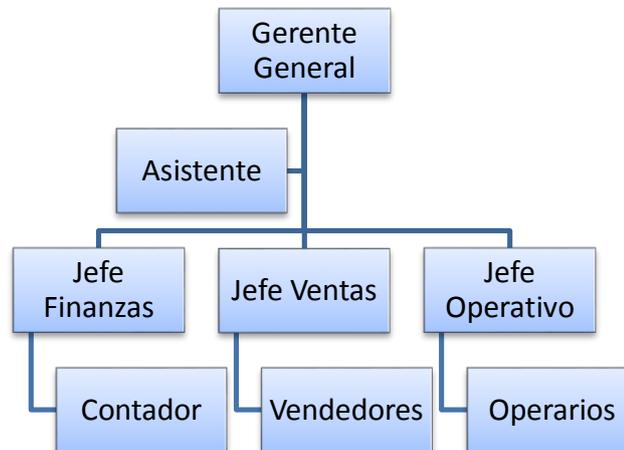
1.1.7.3. Cultura Organizacional

La cultura es el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de un objetivo social. No existe empresa sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que su entorno tengan de ella.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa. El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha pasado con el desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

1.1.8. La Estructura Organizacional

Grafico N. 3: Estructura Organizacional



Fuente: David, F., Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Erika Tomalá

En este organigrama podemos observar que posee la gerencia la misma que tiene un asistente el cual ayuda al gerente en actividades de la empresa, el mismo que posee subordinados como son los jefes de finanzas, ventas, operativo de los cuales se subordinan el contador del departamento financiero, los vendedores del departamento de ventas y marketing, y los operarios de la empresa. A continuación se presentara las funciones de cada departamento y funciones que cumple cada cargo en la organización.

1.1.8.1.1 Gerente General

Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la empresa, que lo lleve al logro de su misión, visión y objetivos establecidos. Interactuando con la Junta de empleados, directivos para definir el plan estratégico de la organización, definiendo las estrategias fundamentales que permitan cumplir con las expectativas de estabilidad deseada, grado de crecimiento, costo-beneficio de las acciones, potencial humano, etc. (MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS 2007)

El departamento se encarga de la toma de decisiones de toda la empresa es decir es el único responsable de lo que realice la organización.

Las funciones que realiza son las siguientes

- Elaboración de plan de negocio
- Firma de documentos legales
- Revisión y aceptación de presupuestos
- Análisis de la posición de la empresa
- Dirección del personal
- Toma de decisión

El asistente está ligado al departamento de gerencia puesto que es el que se dedica a la revisión de todas las actividades que realiza o realizara el gerente de la organización el mismo que debe llevar una agenda bien planteada para que no tengan inconvenientes con la coordinación de eventos en las cual el gerente tenga que asistir. Las funciones que realiza son:

- Elaboración de agenda
- Elaboración de memorándum
- Elaboración de citas
- Elaboración de documentos
- Asesoramiento con respecto a toma de decisión

1.1.8.1.2. Departamento Financiero

Conocer procedimientos operativos del organismo, dominar criterios de registro contable, sistemas de informática, marco jurídico. Revisar, integrar y rubricar los informes y estados financieros de la empresa, que se generan mes a mes. Revisar diariamente el comportamiento de las inversiones y efectuar las conciliaciones bancarias respectivas. Elaborar informes financieros para las distintas áreas internas del Organismo.

Controlar el proceso de cuentas por pagar y revisar todos los pagos que se hacen a contratistas y proveedores. Revisar la documentación que soporta los pagos a realizar a los mismos por concepto de construcción o remodelación de espacios. Coordinar la elaboración, aprobar y entregar las certificaciones contables por contratista o proveedor. (MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS 2007)

El departamento financiero presidido por su jefe y su contador serán los que presentaran en el momento adecuado los presupuestos y el contador los movimientos que realiza la empresa. Además de revisar todos los tramites financieros que realice la organización puesto que se debe dejar constancia de los documentos firmados.

Las funciones de jefe financiero son:

- Elaboración de presupuestos
- Revisar el comportamiento de las inversiones
- Analizar las inversiones
- Conciliaciones bancarias
- Firmas de documentos
- Elaboración de informes con análisis de los movimientos financieros
- Rendición de cuentas al gerente de la empresa

Las funciones del contador son:

- Elaboración de informes contables
- Análisis de cuentas
- Elaboración de rol de pagos
- Declaraciones de impuestos
- Elaborar estados financieros
- Elaborar formularios
- Consolidación de cuentas

1.1.8.1.3. Departamento de Ventas

El departamento de ventas presidido por su jefe y los vendedores son los encargados de que el producto o el servicio que brinde la empresa llegue en el momento adecuado y que el mismo tenga posicionamiento en el mercado. También está encargado de realizar contratos de compra y ventas de la empresa.

Funciones del jefe de ventas

- Elaborar estrategias de ventas
- Control de entrada y salida de mercadería
- Promociones
- Ofertas de productos
- Presentación de los productos
- Elaboración de informe para el gerente

1.1.8.1.4. Funciones de los Vendedores

- Distribución de los productos
- Comercialización de productos
- Cobranza de los productos

1.1.8.1.5. Departamento Operativo

El departamento operativo presidido por su jefe y los operarios son los encargados de la elaboración de los informes para el gerente en los que se confirma las compras de materiales para la elaboración de los productos, los operarios son los encargados de la elaboración de los productos que promociona la empresa.

Funciones del jefe operativo

- Elaborar informes para el gerente
- Elaboración proformas de materiales
- Elaboración de productos
- Entrega de informes de los materiales

1.1.8.2. Elementos de la Estructura Organizacional

1.1.8.2.1. Geografía

Como se estructura tu organización puede depender de la cantidad de empresas cercanas que necesiten tener en cuenta en tu planificación a mayor programación de una organización la autonomía será más necesario para que la empresa funcione de manera eficiente.

1.1.8.2.2. Números de Empleados

Una gran población de empleados puede requerir que hayas varias capas de gestión para funcionar de manera eficiente, a medida que la organización crece la estructura de la empresa debe ser suficientemente elástica como para dar más cabida a nuevos empleados que de una u otra manera beneficien al desarrollo de la organización.

1.1.8.2.3. Evolución del Producto

Una organización puede empezar con una línea pequeña de productos que cubra una parte general de la empresa puesto que a medida que la organización crece es necesario crear departamentos específicos para el desarrollo y fabricación de nuevos productos lo que puede tener efectos sobre la estructura organizativa.

1.1.8.2.4. Distribución de Autoridad

En este punto mencionaremos que existen grupos centralizados y descentralizados dentro de una organización , las centralizadas que mantiene dentro de un grupo de trabajadores las decisiones más importantes mientras que la descentralizada solo permite a los administrativos tener una participación en la toma de decisiones

1.1.8.2.5. Control

Lo que quiere decir que si una empresa tiene productos de mayor calidad la necesidad de tener reglas más estrictas es necesario puesto que el mercado presenta mayor exigencia en los productos, esto se da en las industrias que producen tecnología y deben cumplir a cabalidad con los controles que se establezcan.

1.1.8.2.6. Mercado

En mercado es una de los puntos más influyentes en la estructura de una organización, puesto que es la empresa que decide si vende sus productos a mayoristas o directamente a los consumidores final lo que implica que debe de definir sus líneas claras y establecer un departamento de marketing independiente para la debida publicación del producto.

1.1.8.3. Objetivo de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un mecanismo del cual se sirve una organización cualquiera para alcanzar eficientemente sus objetivos, al decir la metamorfosis de los objetivos y fines necesariamente conllevó a transformaciones de la estructura organizacional y consideramos que la estructura organizacional debe ser un medio que facilite logro de objetivos organizacionales y debe cambiar a medida que cambien las condiciones del medio externo donde opera la empresa para de esta manera se pueda establecer los objetivos.

Los objetivos de la estructura organizacional están ligados con los principios organizacionales, esto que decir que se debe de tener buen personal metas claras para que la organización funcione de manera ordenada obteniendo buenos resultados.

1.1.8.4. Tipos de Estructura Organizacional

1.1.8.4.1. Estructura Divisional

Estructura divisional consiste en que se dividan ya sea la distribución de productos, responsabilidades o de actividades puesto que éstas tienen la cercanía adecuada es decir se pueden dividir por zona geográfica o por líneas de productos las mismas que de manera unidas o separadas tienen la misma autonomía.

1.1.8.4.2. Estructura Matricial

Este tipo de estructura fue creada para realizar proyectos e investigación que presentan problemas con la coordinación, combinación, ordenamientos, proceso de los mismos es decir no se tiene definido las tareas que tienen que realizar en el área administrativa o alguna área que posea la empresa

1.1.8.4.3. Estructura Simple

Se hace uso mínima del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace llevan a la cúspide estratégica a la coordinación mediante la supervisión directa con un mínimo de personal. Este tipo de estructura se aplica para pequeñas empresas que tienen pocas necesidades de asesoramiento en su organización.

1.1.8.4.4. Estructura de Staff

Es el tipo de relación de asesoría o servicios especializados, los cuales implican ningún tipo de autoridad, es una relación de consultoría y recomendación, esto tiene sus ventajas son el alivio de la línea de tareas de accesoria y especialidades.

Esto permite concentrarse sobre las principales actividades de su cargo manteniendo el principio de autoridad única y del staff posee una visión más amplia y general de la organización es decir la visión sistemática, en cuanto a sus desventajas está la posibilidad de existencia de conflictos entre el staff y los demás órganos de la empresa. También el staff no asume una responsabilidad inmediata sobre los resultados de los proyectos asesorados.

1.1.8.4.5. Estructura por Comités

Es un grupo de personas al que, como grupo se le entrega un asunto para estudiar puede tener autoridad para resolverlos o solo sugerir, en otros casos los tienen la autoridad de decidir lo que se realizara porque son las personas que ordenan y dicen lo que se realizara. Entre las ventajas del uso de comités se encuentran el intercambio de ideas y opiniones distintas, se elimina riesgo de otorgar demasiada autoridad a una sola persona, se incluye a grupos o personas interesadas mediante una representación además adquiere el compromiso de distintas personas o unidades de la organización.

Las desventajas de los comités son el alto costo de tiempo y dinero, la demora en la toma de decisiones, divide las responsabilidades y puede existir el temor que el comité sustituya la autoridad de un administrador.

1.1.8.5. Dimensiones del Diseño Organizacional

- Formalización es el grado donde las reglas, procedimientos y comunicaciones son escritas de la normalización debe esperarse la calidad, no-ambigüedades y publicidad del esquema organizativo
- Especialización es el grado en el que las actividades de la organización se divide en tareas específicas las mismas que pueden ser horizontales se

relaciona con la división de trabajo y la vertical supone la separación entre las actividades de preparación y control con la ejecución directas de las actividades.

- Estandarización en este punto se define las actividades de la organización abarca todo procedimiento normas y reglas que siendo legitimadas por la organización regulan las tareas y actividades de la misma.
- Centralización se entiende por el proceso por el cual la autoridad adopta decisiones que asignan o reparte a lo largo de la jerarquía organizativa.
- El Profesionalismo es donde los trabajadores deben demostrar su grado de eficiencia y eficacia para de esta manera lograr sus objetivos propuestos por la organización.
- Proporciones Del Personal el personal debe de estar en una misma cantidad en todos los departamentos para de esta manera no se desperdicie el tiempo, además se debe tomar en cuenta algunas necesidades de los departamentos.
- Tamaño dependiendo el tamaño de la organización es donde se procede a la contratación del personal lo que no se debe exceder de lo adecuado o establecido puesto que se procederá a contrariedades.
- Tecnología Organizacional uno de los pilares fundamentales es la tecnología puesto que a mayor tecnología adecuada el desarrollo de la organización será eficiente.
- Entorno uno de los principales puntos en la organización es el entorno puesto que es el medio donde se va a desenvolver o donde se va a distribuir los productos.
- Metas y Estrategias están deben estar claras y precisas para el perfecto funcionamiento de las actividades.
- Configuración La configuración en si trata de los mandos y ordenes jerárquicos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar alguna actividad es decir si tenemos una sugerencia para el directorio o gerencia antes de esto se debe pasar por los mandos medios para que ellos tengan el conocimiento de lo que se desea hacer.

1.1.8.6. Políticas Organizacionales

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.

Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales. La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.

Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes. Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

Los directivos de Desarrollo Organizacional, en el mes que se determine de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, al

Directorio para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados. A continuación mencionaremos unas de las políticas

- Políticas de contratación de personal donde es obligación determinar los perfiles que la empresa necesita para ser contratados.
- Políticas salariales la cuales son discutidas con los directivos según el grado de trabajo o rango que se asigne a cada puesto de trabajo ya que es necesario reconocer el talento de nuestros colaboradores.
- Política de regulación interna, donde se ordena y difunde el marco normativo interno de la organización.
- Políticas de vacaciones, Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.
- Políticas de capacitación, Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.
- Política de seguridad de información, Proteger la información estratégica de la organización y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

1.1.9. Manuales Organizacionales

Los manuales administrativos son indispensables debido a su complejidad de las estructura de las organización, los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar en forma ordenada y sistemática tanto la información de una empresa como los lineamientos para que se desempeñen mejor las tareas que se les asignen.

En los manuales organizacionales se debe de tomar en cuenta lo siguiente, la visualización con precisión de la imagen documentada de la empresa, comprendiendo lo que significa la información sistematizada para el quehacer cotidiano de una organización.

Entender en qué medida los manuales administrativos contribuyen a mejorar el desempeño de una empresa, mediante la identificación de las diversas clases de manuales se debe de tomar el más adecuado para la organización

También se debe valorar la importancia de los manuales de organización, procedimientos y de gestión de la calidad, también se debe dominar el método de la elaboración de manuales administrativos donde se establezca lo que la organización desea lograr

1.1.9.1. Tipos de Manuales

Existen diversos manuales puesto que para cada empresa o situación es necesario un manual diferente los cuales serán mencionados a continuación

- Manual de organización
- Manual de procedimientos
- Manual de gestión de calidad
- Manual de historia organizacional
- Manual de políticas
- Manual de contenido múltiple
- Manual de puestos
- Manual de técnicas
- Manual de ventas
- Manual de finanzas

- Manual de producción
- Manual de personal
- Manual de operación
- Manual de sistemas

1.2. Empresa

Las empresas son Organización que coordina la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial. Iniciativa, beneficio y riesgo son términos claves para comprender la naturaleza de dicha actividad empresarial. (CARLOS RODRIGUEZ MENDOZA 2009)

Las empresas son organizaciones que poseen recursos económicos, recurso humano, recursos materiales las mismas que buscan tener beneficios mediante sus actividades de comercialización o de brindar servicios a un determinado mercado donde se dirige la empresa lo que les ayuda a posesionarse y poder comercializar sus productos de manera rápida y que se obtengan mayor reconocimiento por de esta manera tener rentabilidad y solvencia lo que ayudara tener utilidad.

1.2.1 Antecedente de la Empresa

Vinsotel S.A. se dedica actualmente a la venta de insumos para camarónicas y al transporte de carga ligera y pesada, se encuentra ubicada en el kilómetro 1.5 Vía Santa Elena-La Libertad en el barrio Los Sauces en la oficina número 1 de edificio Acuacomercio, posee además once años en el mercado lo que ha permitido posicionarse como la empresa líder de esta actividad muy necesaria en el medio local.

Tiene una estructura organizacional lineal definida pero informal, en ese sentido todos los colaboradores de la organización tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

Dentro de la empresa, laboran diez empleados incluyendo al propietario. A nivel gerencial existen distorsiones con respecto a la toma de decisiones, lo que genera desorden dentro de la misma.

En los últimos cinco años esta empresa ha enfrentado problemas netamente administrativos que derivan o desencadenan situaciones negativas, en vista de que existe un grupo de profesionales desempeñando funciones que no van acorde a su perfil, esto requiere de la ayuda de las herramientas administrativas tales como el diseño organizacional que es la forma idónea de cumplir con las metas y objetivos planteados.

1.2.2. Actividad Económica

La actividad económica de la empresa Vinsotel se basa únicamente en la actividad camaronera y de productos acuícolas que se relacionan con los suministros de los laboratorios de cada camaronera, Vinsotel S.A esta dedicada además de la actividad camaronera, al servicio de transporte de carga liviana y pesada a las empresas u organizaciones que lo requieran.

1.3. Marco Situacional

La empresa Vinsotel S.A. se dedica a la venta de insumos acuícolas, durante los últimos cinco años ha experimentado cambios importantes en su gestión como empresa distribuidora de diversas líneas de productos. Esto se debe principalmente a la ineficiente aplicación de un diseño organizacional que podría mejorar la estructura administrativa y con esto derivar a un desarrollo sostenido de la organización.

Esto causa una limitada administración de los recursos de la empresa, y a su vez, esta se produce por la ineficiencia en los cobros de las carteras vencidas que no permite tener los ingresos proyectados para reinvertir en las actividades de la organización. También existe una subutilización de la tecnología, pues el software se encuentra desactualizado y los sistemas operativos no cumplen con la demanda de trabajo.

Otra causa identificada es la escasa capacitación de los niveles y departamentos, que tienen como sub causa al incumpliendo de las normas y políticas de la empresa, es decir que no acatan las disposiciones de la administración en cuanto al adiestramiento del personal en un periodo determinado de la actividad comercial que ha venido menguando por el escape del personal a otras empresas.

Estas causas mencionadas anteriormente poseen efectos negativos los cuales son: lento desarrollo a nivel organizacional, en vista de que los empleados que laboran dentro la compañía poseen desventajas competitivas haciendo retrasar el posicionamiento de la empresa. La escasa rentabilidad a su vez no permite el ingreso de efectivo por tanto el cierre de líneas de productos ya que no existe una diversidad en el stock.

1.4. Marco Legal de la Empresa

La empresa VINSOTEL S.A. está fundada en los principios legales que rige en la ley del ecuador con respecto a la creación de empresas y a su funcionamiento adecuado y correcto manejo de sus actividades. Basados en las distintas leyes y reglamentos que se estipula en la ley de compañías y de creación de empresas comerciales y de servicios. A continuación documentos legales.

- Permiso de funcionamiento de la súper intendencia de compañías.

- Registro único del contribuyente.
- Derecho de funcionamiento.
- Registro sanitario.
- Permiso de libre comercialización de productos acuícolas abalados por la cámara de comercio.
- Permiso de cuerpo de bomberos del Ecuador.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la Investigación

La investigación muestra a continuación algunos tipos de estudios los cuales se adaptaran de acuerdo a la investigación, cabe recalcar que todos los tipos de investigación varían de acuerdo al autor y su aplicación.

2.2. Modalidad De La Investigación

Para un buen entendimiento de este capítulo se debe dar a conocer el concepto de metodología y método lo que implica una explicación para de esta manera dar a conocer los beneficios que se tendrá al utilizar estas modalidades de investigación.

2.2.1. Método

Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios. (WILSON PAREDES 2009)

Se entiende por método el tener un camino fijo para seguirlo es decir que con la definición del método a utilizar se facilitara alcanzar el fin propuesto por el investigador, el método consiste en seguir un modelo de investigación el mismo que para un mayor entendimiento se debe dar teoría clara y precisa del tema investigado.

2.2.2. Metodología

Es la teoría que estudia al método. Por tanto es el estudio científico que nos ayuda a descubrir nuevos conocimientos, también la metodología ayuda o está destinado para el estudio que enseña la verdad. (WILSON PAREDES, INVESTIGACION EN ACCION 2011)

La metodología se entiende como la parte operativa de toda la investigación o proyecto es por eso que el método debe tener un método aplicable operativo concreto y directo puesto que el mismo ayudara a una buena investigación y al mismo tiempo se cumplirán los objetivos propuestos por el método lo cual beneficiara a las investigación y al perfecto entendimiento de todas las acciones que se realiza en un proyecto que se realizara.

2.3. Tipos de Investigación

2.3.1. Estudio Exploratorio

Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado. Son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, el cual no hemos visto ningún documental. Los estudios exploratorios nos familiarizan con fenómenos relativamente desconocidos. Y son la base de la investigación más rigurosa se caracterizan por ser más flexible en su metodología, en comparación, con los estudios descriptivos o explicativos. (WILSON PAREDES, INVESTIGACION EN ACCION 2011)

Este tipo de investigación tiene por objetivo examinar temas que no han sido estudiados en su totalidad, esta clase de investigación es más exhaustiva y su metodología es flexible, mientras que en los otros tipos de investigación los estudios realizados no muestran flexibilidad en ninguna de sus áreas.

2.3.2. Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (WILSON PAREDES, INVESTIGACION EN ACCION 2011)

Este tipo de investigación consiste en conocer las costumbres, procedimientos predominantes por medio de la descripción de las actividades la investigación descriptiva no se basa solamente en la recolección de información sino que también analiza la relación que existen entre variables, además también examina las características de lo que va a investigar para de esta manera tener un amplio concepto de lo que desea realizar.

Para obtener información de la investigación realizada tomaremos el método descriptivo ya que nos ayudara a diagnosticar los problemas existente en la organización y de esta manera recopilar la información y comparar con lo que se desea hacer para la empresa y mostrar las diferencias entre determinadas variables que afectan a la empresa y no permiten un buen desarrollo de las actividades.

2.3.3. Investigación de Campo

Se reúnen la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos efectos, ya sea que estos ocurran de manera ajena o directa al investigador o este los provoque con un adecuado control de las variables que intervienen. Asimismo, la información clave en la que se basan las conclusiones es tomada de la realidad misma, es decir del campo o lugar donde se ubican los informantes, no en documentos, revistas, o algún otro medio escritos

sino que se encuentra en el momento que este ocurre y debe de ser relatado tal como ocurrió para que no se presenten inconvenientes al momento de que el investigador los exponga e interprete y se proceda a la escritura de lo que experimento. (WILSON PAREDES, INVESTIGACION EN ACCION 2011)

En la investigación de campo es donde se va directamente a los hechos puesto que los mismos ocurrirán de manera ajena, en esta investigación no se toman los hechos que están documentados o escritos si no que según lo que observa el investigador y de se procede a realizar informes para este tipo de investigación.

2.4. Métodos

2.4.1 Método Lógico Deductivo

Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble, primero consiste en encontrar principios desconocidos a partir de lo desconocido, una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque en un caso particular de la gravitación. Este método se basa en el descubrimiento de casos populares el mismo que se basa en juicios ya establecidos por investigación, este método además de basarse en descubrimientos se divide en dos partes que son encontrar los principios desconocidos los mismos que se pueden minimizar de manera general las mismas que incluyan dotas las características.

2.4.2. Método Lógico Inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas de las demostraciones.

La inducción puede ser completa o incompleta. (WILSON PAREDES 2009)

El método lógico inductivo se basa también en casos particulares que maximiza los conocimientos generales, este método posee dos subtemas que son la inducción completa la misma que se basa en tener información exacta es decir que poco a poco va estudiando y mediante un lapso de tiempo posee toda la información el mismo que realiza análisis solamente cuando tiene en su totalidad los datos o informes sustraídos de la investigación.

De igual manera también posee información de inducción incompleta la misma que no pueden ser números debido a que solo se sustrae una parte representativa de la muestra la misma que generaliza los resultados y puede brindar información específica.

El método que se va a utilizar en la investigación es el método lógico inductivo debido a que es el que maximiza el los conocimientos generales ya que se basa también en estudios reales para obtener información exacta de un determinado tema este método no puede detallar informes mientras no tenga el número exacto de las personas o elementos a investigar puesto que su objetivo es reunir toda la información necesaria para luego de esto poder culminar con una conclusión adecuada.

2.4.3. Método Histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto de fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de

desarrollo, de su teoría y haya el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. (WILSON PAREDES 2009)

El método histórico consiste en que la investigación debe de tener información histórica es más utilizada para estudiar fenómenos ya ocurridos es decir el sujeto de investigación debe de ser antiguo de esta manera se necesita la evolución de todo el periodo el mismo que puede ser de hasta la actualidad o esta que el investigador desee realizarla.

2.4.4. Método Sintético

Es un proceso mediante el cual se relaciona hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diferentes elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba. (WILSON PAREDES 2009)

El método sintético trata información o hechos aislados la misma que se unen con diferentes objetos de investigación, el mismo que es más utilizado para realizar la hipótesis puesto que el investigador da paso a sus imaginación y creatividad para que de esta manera se convierte en información que puede ser sometida a prueba, mediante esta prueba se podrá comprobar la valides de la información.

2.4.5. Método Analítico

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física la química, y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis del gran número

de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separados, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. (WILSON PAREDES 2009)

El método analítico es el más utilizado en el ámbito de la física y la química puesto que está hecho para analizar los fenómenos los mismos que obligatoriamente debe ser estudiado de manera separada después de ser analizados se convierten en leyes universales, este método para realizar un estudio se extrae toda la información obtenida no se permite tener información incompleta puesto que después de todo este estudio se podrán ver las diferencias entre sí mismas.

2.4.6. Método de la Abstracción

Es un proceso importantísimo para la comprensión del objeto, mediante ella se destaca la propiedad o relación de las cosas. No se limita a destacar y aísla algunas propiedades y relación del objeto asequible a los sentidos, sino que trata de descubrir el nexo esencial oculto e inasequible al conocimiento empírico. (WILSON PAREDES 2009)

Este método consiste en destacar las relaciones de las cosas este método no se limita a aislar las propiedades puesto que se debe descubrir la parte esencial del comportamiento empírico, este método básicamente se centra en no poseer límites de información ya que se debe analizar mucha información para sacar conclusiones válidas.

2.4.7. Método de la Concreción

Mediante la integración en el pensamiento de las abstracciones puede el hombre elevarse de lo abstracto a lo concreto; en dicho proceso el pensamiento reproduce el objeto en su totalidad en un plano teórico.

Lo concreto es la síntesis de muchos conceptos y por consiguiente de las partes. Las definiciones abstractas conducen a la reproducción de lo concreto por medio del pensamiento. Lo concreto en el pensamiento es el conocimiento más profundo y de mayor contenido esencial. (WILSON PAREDES 2009).

Este método consiste en dar mayor importancia al pensamiento es decir el investigador puede analizar la información y realizar informes concretos de esta manera el objeto debe reproducirse en sus totalidad de manera teórica en este caso lo concreto se convierte en síntesis de los conceptos en este método el pensamiento es el conocimiento más profundo y con contenido esencial e importante en sus medio.

2.4.8. Método Genérico

Implica la determinación de ciertos campos de acción elemental que se convierte en célula del objeto, en dicha célula están presentes todos los componentes del objeto así como sus leyes más trascendentes. (WILSON PAREDES 2009)

El método genérico está básicamente compuestos por campos elementales las mismas que se en la célula del objeto, puesto que en este método se analiza con mayor frecuencia las leyes que posee el objeto de investigación debido a que tiene mayor exigencia para poder ser estudiado y su información también tiene que regirse mediante las leyes de acuerdo al tipo de método.

2.4.9. Método de la Modelación

Es justamente el método mediante el cual se crean abstracciones con vistas a la realidad. Modelo como sustituto del objeto de investigación. En el

modelo se revela la unidad de los objetos y lo subjetivo. La modelación es el método que opera en forma práctica o teórica de un objeto, no es forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural, o artificial. (WILSON PAREDES 2009)

El método de modelación se utiliza para obtener de información real el mismo que también puede sustituir al objeto de investigación, además la modelación de este método opera con el objeto práctica o teórico el mismo que utiliza auxiliares para tener información de manera adecuada y que esta información sea utilizada y tratada.

2.8.10. Método Sistémico

Está dirigido a modelar el objeto mediante la detección de sus componentes, así como la relación entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica. (WILSON PAREDES 2009)

Este método está básicamente establecido para dar forma a los objetivos el mismo que se realiza mediante la obtención de los componentes además este método dinamiza el proceso de los objetos, el mismo que si se aplica de manera correcta puede ser de mucha utilidad para obtener información adecuada para determinar objetos.

2.5. Técnicas

2.5.1. La Encuesta

Es una técnica de recolección de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de nuevas investigación; dicha recopilación puede obtenerse por medio de cuestionarios escritos o por medios de entrevistas, en este último

caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestador, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas ya que en la entrevista se da cara a cara. (WILSON PAREDES 2009)

La encuesta es una de las técnicas más utilizada en las investigaciones que realizan puesto que es la que muestra datos reales de lo que se desea saber ya que gracias a esta técnica se recopila información de determinado tema, hecho o fenómeno para ser analizada e interpretada por el investigador.

Una vez analizado esta información los investigadores proceden a dar datos reales de un hecho manteniendo siempre encuesta un margen de error ya que no siempre las personas no brindan información verdadera y esto causa que un porcentaje de la información obtenida sea errónea.

En este estudio realizaremos la encuesta como fuente de recolección de datos las cuales estará aplicada a los clientes de la empresa para que mediante esta técnica ellos nos expresen en qué áreas necesitan refuerzo para que puedan atender de una mejor manera a los clientes y se pueda ampliar el inventario de clientes.

2.5.2. La Entrevistas

La entrevista es una técnica de investigación y podemos definirla como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presente así como sus anticipaciones e intenciones futuras. (WILSON PAREDES 2009)

La entrevista nos permite tener información precisa de las personas a quienes las estamos entrevistando puesto que este tipo de recolección de información es cara a cara y de esta manera se puede establecer una conversación donde el investigador tenga mayor información.

La entrevista posee mayor capacidad para obtener conocimientos de un tema, pensamientos y realidades que en determinado lapso de tiempo van a ser analizadas. Se realizara a los trabajadores de la empresa puesto que ellos son los ms indicados para que den a conocer los problemas que posee la empresa y como se podrían mejorar para que tengan un mejor ambiente laboral, mediante la entrevista conoceremos información y datos reales para una mayor validez del estudio. El mismo que no tendrá validez si los datos obtenidos son falsos o distorsionados no serán útiles para ser analizados.

2.5.2.1. Entrevista Estructurada

La entrevista estructurado consiste en que el entrevistador ya posee preguntas establecidas con anterioridad las misma que tienen un determinado número de categoría de preguntas las cuales no puede ser cambiado ni aumentado debido a que perderá su claridad puesto que las preguntas elaboradas con anterioridad tienen la consistencia y coherencia mientras que si se aumenta la entrevista las preguntas serán repetitivas o no tendrán coherencia.

2.5.2.2. Entrevista no Estructurada

Dentro de este tipo de preguntas se encuentran la que se denomina entrevista en profundidad, la cual no posee preguntas estructuradas y consiste en una lista general de área por cubrir con cada informe, el investigador decide cómo y cuándo usar ciertas frases para orientar al entrevistado hacia el objeto propuesto. (WILSON PAREDES 2009)

En este tipo de entrevistas el entrevistador no posee un determinado número de preguntas puesto que no están estructuradas ni ordenadas existen listas generales de un determinado tema del cual se desea obtener información.

El entrevistador tiene la obligación de dirigir al entrevistado en caso de que este se desvíe y cause confusión en el tema que se está investigando debido a que se desea tener una mayor cantidad de información y la misma debe de ser real y no tener confusiones ya que de esta manera causaría contrariedad.

2.5.3. Observación Científica

Históricamente fue un método científico empleado. Es una técnica que consiste observar atentamente, el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. La observación es fundamental en una investigación puesto que es utilizada para obtener información cuando no se posea otro medio debido que en la observación no se pide información a ningún sujeto si no que solo se mira detenidamente el hecho el cual se desea tener información para de esta manera registrarla y proceder a su análisis respectivo y de esta forma se posee información.

2.6. Instrumentos

Los instrumentos así se tratan de cuestionarios, test, guías de observación, guías de entrevistas, aparatos o instrumentos para medidas físicas etc. Siempre están destinadas a proporcionar una definición operacional de la hipótesis, pues son los que dan la medida de los indicadores de las variables. Cuando el investigador va a emplear un instrumento ya diseñado o establecido, es necesario que se haga constatar en el informe, cual es el grado de validez, y confiabilidad

para garantía de su estudio. Si se diera el caso, de que el investigador haya ideado o diseñado los instrumentos deberán incluir en su informe el procedimiento que lo llevo a elaborar y a validar dicho instrumentos. (WILSON PAREDES 2009)

Los instrumentos ser aplicados según el investigador es decir, el debe decidir el instrumento que más se adecua a su investigación, además el investigador tiene la libertad de establecer su propio instrumento de investigador pero anteponer a este instrumento un informe que sea verificado y que tenga validez para la investigación debido que será analizado y debe pasar las pruebas de buena calidad de la información de otra manera no será sujeto de investigación para tomar como ejemplo en nuevas investigación, el investigador también puede tomar instrumentos ya establecidos y presentar informes de utilización del mismo.

2.6.1. El Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de la encuesta. Para elaborar un cuestionario debemos basarnos en teorías, hipótesis si las hay, y los objetivos de nuestra investigación. Las preguntas pueden ser cerradas y/o abiertas.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que damos dos o más alternativas de respuestas. Elaboramos este tipo de preguntas cuando tenemos suficiente información para cerrarlas y el número de respuestas es reducido, las preguntas abiertas están organizadas para que el encuestador responda sin considerar alternativas de respuestas. (WILSON PAREDES 2009).

Como podemos observar el cuestionario es una herramienta básica de la encuesta puesto que con esto se elabora la encuesta por que el cuestionario son las preguntas de una encuesta las mismas que pueden ser cerradas o abiertas las preguntas cerradas se realizan cuando el investigador o encuestador posee más información de lo que está investigando y procede a tener un número reducido de

respuestas para ser complementada con la información ya obtenida, a diferencia de las preguntas abiertas que no se tiene límite de alternativa puesto que no se conoce a fondo de un determinado tema. El cuestionario estará preparado para realizar la encuesta y entrevista debido a que es necesario tener las preguntas debidamente estructuradas para un mayor entendimiento de las personas o elementos a investigar las mismas que brinden información necesaria para el estudio.

2.6.2. El Test

Es una técnica derivada de la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de personalidad conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona. A través de preguntas, actividades, manipulaciones etc. Que son observadas y evaluadas por el investigador. El test es considerado como otra fuente para obtener información con la diferencia que se analiza conductas, rasgos entre otros aspectos que poseen las personas para luego de esto ser evaluados por el investigador de manera que se pueda obtener información idónea del tema que se está estudiando.

2.7. Población y Muestra

2.7.1. Población

Es el conjunto de unidades o elementos claramente definidos por las características que posee, formando un todo, y pueden ser personas, empresas, países, ciudades, etc., pues, después es que la extrae de ese gran grupo de muestra. (ELADIO ORTIZ2008)

La población son todas las personas o elementos ya definidos con anterioridad las mismas que según sus estudios pueden ser seleccionadas para

después de esto sacar un grupo significativo para tomarla como muestra. La población pueden ser también un total de empresas, ciudades entre otras las mismas que después también se les extrae la muestra para su respectivo análisis.

Tabla N. 7: Cuadro de Población

Población	N
Empleados de Vinsotel S.A	10
Clientes	
Santa Elena	15
Salinas	3
La libertad	2
Servicio de transporte	15
Total	45

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

2.7.2. Muestra

La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que define la población de la cual fue extraída. (WILSON PAREDES 2009).

La muestra es el porcentaje que se obtiene de la población que se desea estudiar la misma que después de realizar el estudio adecuado y su respectivo análisis se procede a generalizar los datos puesto que la muestra que se tomo es representativa y depende de esta la definición que se le dé a la población.

2.7.2.1 Tipos de Muestreo

Muestreo aleatorio simple: cada uno d los individuos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (WILSON PAREDES 2009).

En el muestreo aleatorio consiste en que todas las personas de la población poseen la misma probabilidad de ser escogidos como sujeto de muestra puesto que en este sistema no se selecciona por medio, nivel de educación, nivel de ingresos etc. Si no que se elige sin tener información alguna de la persona que se elige.

El muestreo estratificado es aquel que divide a la población el mismo que una vez que se han dividido en grupos este se procede a tomar de cada grupo un individuo es decir se reúnen según las características de cada individuo para después de esto seleccionar al azar para ser analizados y estudiados. Para escoger al número de encuestados o entrevistados se procederá a realizar el muestreo estratificado debido que es el que más se adecua a la investigación que es el que divide en grupos de los cuales se elige al azar a uno o más individuos de determinado grupo de la población o muestra.

2.7.2.2. Formula

Simbología

n= tamaño de muestra.

N= universo o población.

p= posibilidad de favor de que se cumpla la hipótesis.

q= posibilidades de contra de que se cumpla la hipótesis.

e= error admisible.

K= 2

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right) + p \cdot q}$$

Debido a que la muestra es muy pequeña se procederá a encuestar al total de la población para poder obtener mayor información que beneficie a la investigación para de esta manera proceder a analizar e interpretar los resultados de una manera adecuada.

2.7.2.3. Muestreo Intencionado

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga. (WILSON PAREDES 2009)

En este tipo de muestreo se selecciona a la persona que se desea investigar es decir no se toma de manera aleatoria ni al azar si no que se selecciona de acuerdo al conocimiento del tema de interés de investigador.

2.7.2.4. Muestreo Mixto

El muestreo simple consiste en que el investigador elige uno o más tipos de muestreo según su conveniencia es decir pueden tomar el tipo que mejor se adapte a su investigación y con el cual obtendrá resultados que beneficien al tema el cual se desea saber información.

2.7.2.5. Muestra Probabilística Simple

Constituye más elemental de seleccionar las unidades de análisis. En las muestras probabilísticas simple se cumple los preceptos señalados anteriormente, es decir, todos los elementos del universo tienen la posibilidad de ser seleccionados y, la selección se la efectúa mediante procedimientos aleatorios. (WILSON PAREDES 2009)

En este muestreo es indiferente el género, nivel de ingresos, nivel de educación y otros aspectos que se toman encuesta en otros tipos de muestreo ya que aquí se toma al azar las personas que van a ser elegidas. Puesto que no se elegirán más mujeres ni más hombres sino que se elegirá igual número de personas en este tipo de muestreo todas las personas tienen la misma posibilidad matemáticas de ser seleccionados.

2.7.2.6. Muestreo Probabilístico Estratificado

En la muestra simple, el azar puede determinar que no se considere a cierto grupo que conforma el universo, por ejemplo, un grupo de personas del mismo sexo, es decir, donde existen mujeres y hombres, la suerte puede determinar que sean seleccionadas solo mujeres omitiendo a los hombres o viceversa, con lo que la muestra no sería fiel reflejo del universo por lo que no sería representativo. (WILSON PAREDES 2009)

En este tipo de muestreo nos explica que si se procede a estratificar por género, edades o nivel de ingresos donde se selecciona una al azar las misma que como dice el autor solo puede escoger mujeres o hombres por lo que no se tendría puntos de vistas de los dos sexos el mismo que se puede convertir en una investigación no representativa ya que no se tendría la totalidad de la información requerida.

2.8. Procedimientos y Procesamiento de los Datos

Para la elaboración del diseño organizacional mediante las técnicas de investigación que son la encuesta, entrevista, observación etc., se procederá a determinar las falencias que posee la empresa las cuales no le permite realizar sus funciones de una manera correcta y mediante las técnicas de recolección de datos se dará a notar la falta de responsabilidad en las actividades realizadas.

Para la utilización de las técnicas como es la encuesta y la entrevista con anterioridad se procedió a la elaboración de un cuestionario, con el objetivo de que los encuestados o entrevistados contesten de la mejor manera y no se presenten confusiones al momento de que se esté realizando el interrogatorio. En cuanto al procesamiento de datos se llevara a cabo un exhaustivo estudio y análisis para

determinar los problemas las mismas que estarán presentados en cuadros para un mayor entendimiento de la información.

2.9. Estrategias de Cambio en la Organización

Las estrategias de cambio en la empresa se basaran de acuerdo a lo establecido por los resultados de los estudios que se realizaran para de esta manera tener un análisis preciso de lo que se va a cambiar o de lo que se desea establecer para cumplir con nuevas metas u objetivos propuesto por la organización, además las estrategias para un mejor desarrollo de la institución serán debidamente estudiadas antes de ser implantadas en la organización.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para realizar la interpretación de los resultados se procede a aplicar el análisis cuantitativo y cualitativo, de los datos obtenidos y procesados a través de los diferentes estadígrafos de tendencias que pueden explicar el uso de nuevas y mejores estrategias que faciliten la realización de actividades programadas que beneficien la investigación debido que es de mucha importancia. En esta etapa seguiremos con el procesamiento de la información que consiste en la tabulación y ordenamiento de las técnicas de investigación de ser el caso, también realizaremos los gráficos que representen la información que se obtuvo de la encuesta.

3.1. Análisis de los Resultados de la Observación

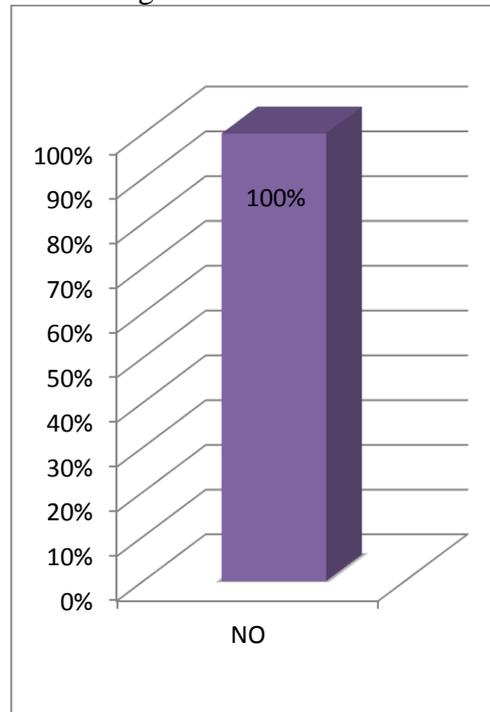
En el análisis de la observación se puede detectar que existen problemas con la falta de capacitación al personal lo que no les permite realizar de manera excelente sus labores diarias, además se concluyó que tienen notables problemas con los clientes que solicitan créditos puesto que una vez que se les da el producto no cancelan a tiempo sus facturas lo que genera inconvenientes con la actividad económica de la empresa.

Uno de los problemas que se observó fue que los recursos financieros que la empresa posee son desviados por miembros del directorio para cumplir con obligaciones financieras ajenas a la empresa esto no permite el desarrollo adecuado de la organización. La empresa Vinsotel S.A posee un ambiente laboral adecuado lo que le permite realizar las labores diarias, pero se debería mejorar para de esta manera optimizar a todo el talento humano que posee la empresa mejorando su funcionamiento.

3.2. Análisis de los Resultados de la Entrevista

1.- ¿Posee la empresa un diseño organizacional actualizado?

Grafico N. 4: Pregunta N. 1 de la Entrevista



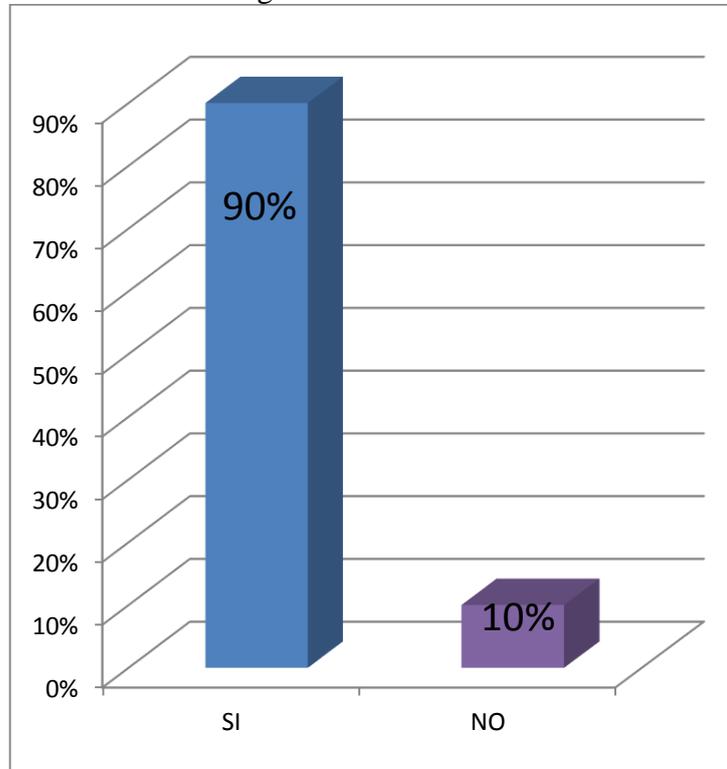
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

La empresa Vinsotel S.A no posee con un diseño organizacional puesto que en la entrevista realizada a los colaboradores de la institución el 100% de los trabajadores dijeron que los directivos no consideran el delegar funciones según los cargos sino que delegan funciones a cualquier miembro de la empresa lo que no genera un buen rendimiento de los empleados, puesto que ellos no realizan las funciones del puesto de trabajo sino otras funciones de cargos distintos y no se optimiza el talento humano.

Para una mayor optimización del talento humano en una empresa es necesario realizar un diseño organizacional adecuado y actualizado para de esta manera poder delegar funciones que estén de acuerdo con el cargo, y no desviar la atención de los colaboradores en otras labores puesto que esto traería grandes fracasos administrativos.

2.- ¿Considera necesario este instrumento para el desarrollo institucional?

Grafico N. 5: Pregunta N. 2 de la Entrevista



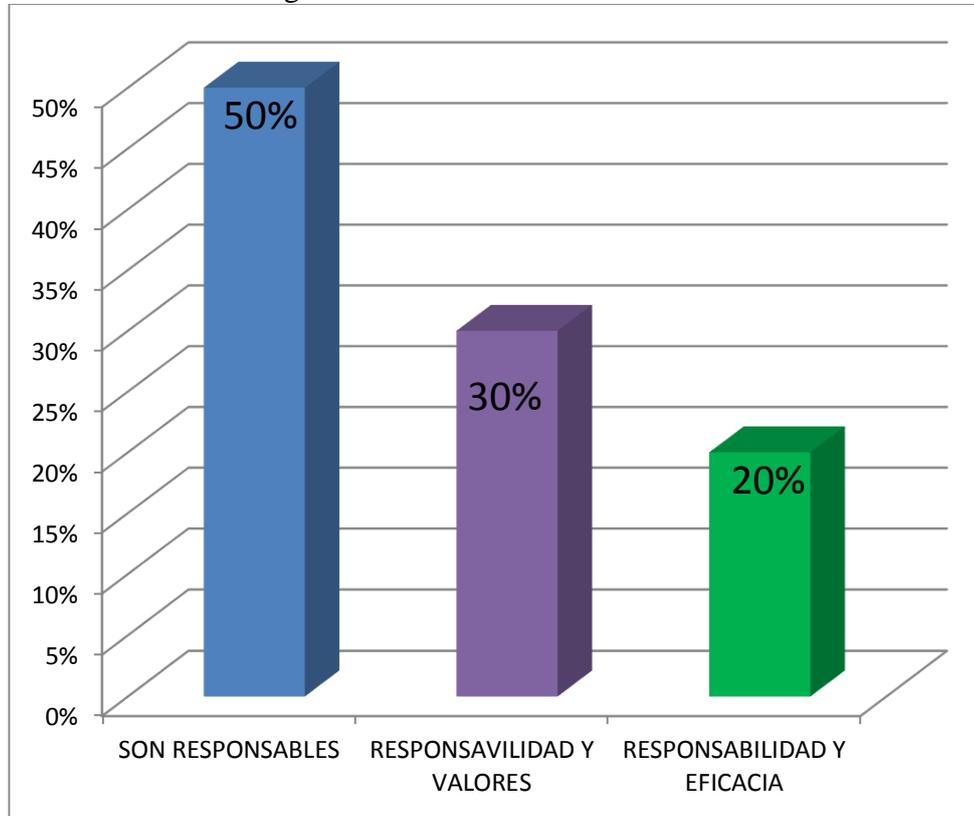
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El realizar un diseño organizacional para la empresa es aceptado por el 90% de los miembros de la empresa los mismo que responden a que el desarrollo de una empresa se debe a un buen desempeño de los labores, y el 10% de los entrevistados dijo que no es necesario tener un diseño organizacional para que una empresa pueda desarrollarse.

Para una buena administración empresarial es necesario establecer diseños organizacionales que ayuden a la institución, estrategias y objetivos los mismos que se deben cumplir ya que mediante este proceso se podrá llegar al desarrollo de las instituciones debido a que se coordinan las actividades, funciones y responsabilidades que llevaran al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

3.- ¿Se promueve los principios de responsabilidad con la empresa?

Grafico N. 6: Pregunta N. 3 de la Entrevista



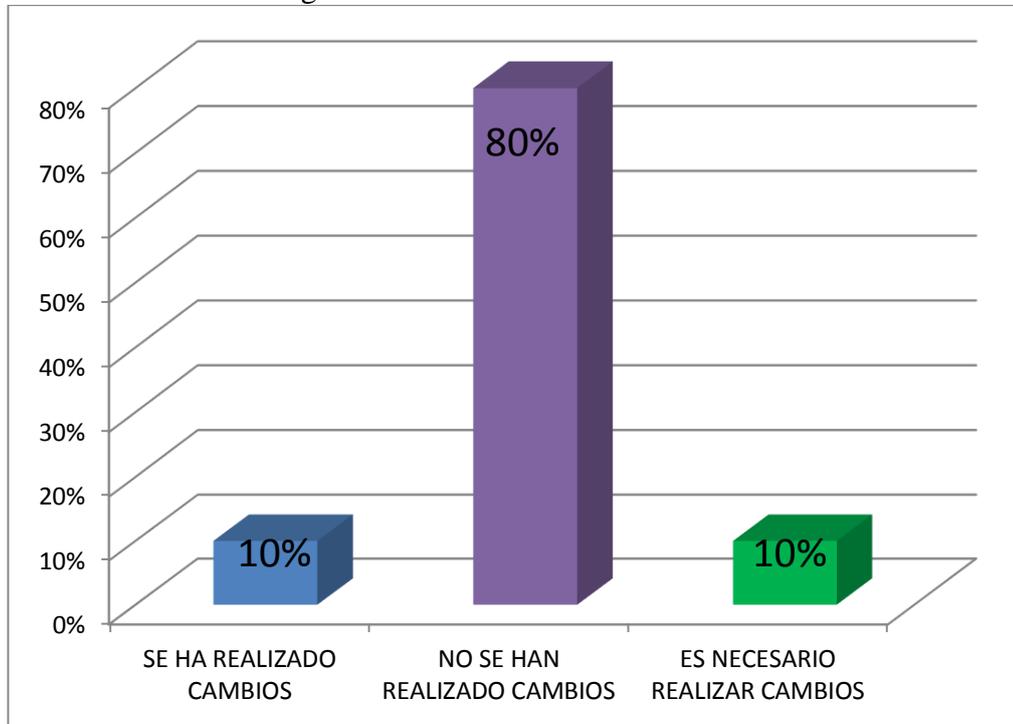
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Uno de los valores que promueve la empresa es la responsabilidad puesto que el 50% de los entrevistados dijeron que cumplen con responsabilidad sus labores diarias, mientras que el 30% dijo que no solo la responsabilidad es un valor que se debe inculcar sino también la laboriosidad, la honestidad y otros valores importantes, el 20% restante dijo que la responsabilidad y la efectividad son importante en una organización.

Los valores en una empresa son importantes debido a que se debe tener confianza y respeto equidad asía los colaboradores de la empresa para de esta manera tener un buen ambiente laboral que beneficie a la empresa Vinsotel por lo cual obtendrá una mejor atención a los clientes de la institución en la que laboran.

4.- ¿Cuál ha sido la gestión realizada que ayuda al mejoramiento de la empresa?

Grafico N. 7: Pregunta N. 4 de la Entrevista



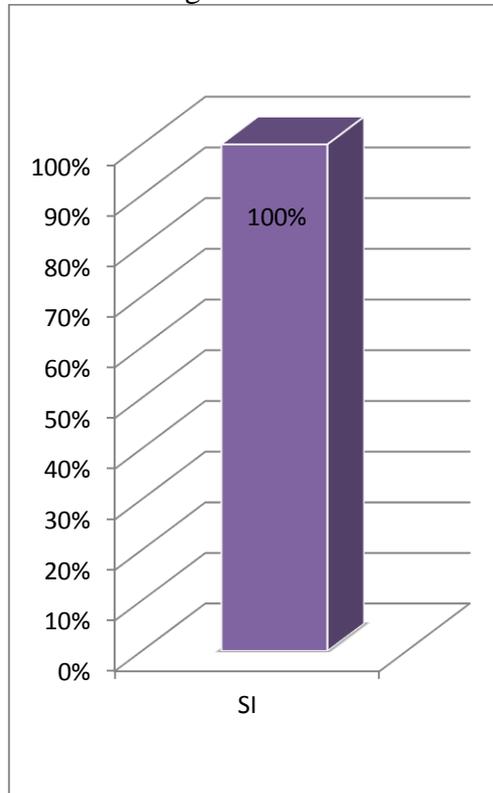
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

La gestión realizada por los directivos para el mejoramiento de la empresa según el 80% de los entrevistados dice que no sea realizado ninguna labor para mejorar el desarrollo de la empresa, el 10% dice que si se ha realizado un mejoramiento pero que no ha dado resultado alguno y el 10% restante dice que es necesario una gestión que esté ligada con el desarrollo económico de la empresa para de esta manera tener un mejor desempeño.

Las empresa para tener un desarrollo económico, empresarial, y social se debe cumplir con parámetros y lineamientos previamente establecidos que se deben cumplir a cabalidad por todos los miembros de la empresa. Los mismos que deben ser actualizados constantemente ya que los procesos empresariales son cambiantes.

5.- ¿Existe un buen ambiente laboral?

Grafico N. 8: Pregunta N. 5 de la Entrevista



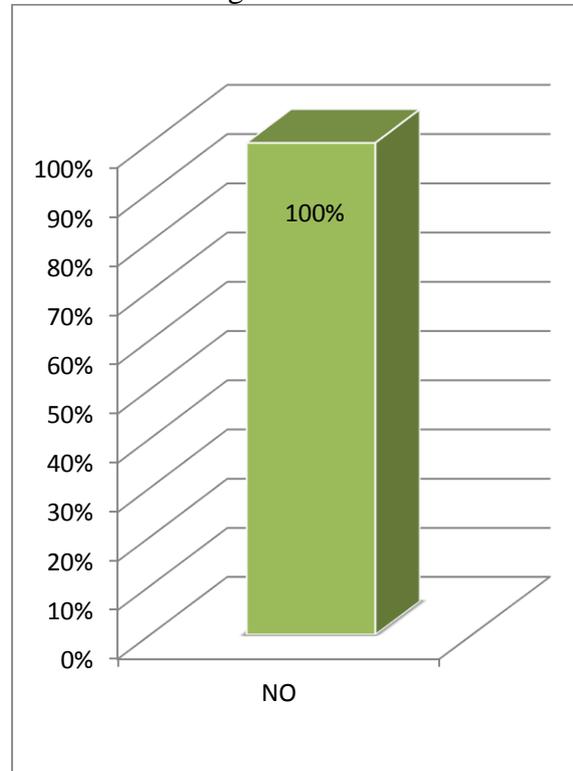
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

De las entrevistas realizadas el 100% de los colaboradores de la empresa está de acuerdo que sus labores son desempeñadas en un ambiente laboral adecuado, por lo que los mismos realizan sus actividades diarias sin que se presente inconvenientes, también se destacó que el compañerismo es uno de los valores que practican puesto que mediante esto se trabaja en armonía en la empresa.

Para que las empresas tengan un ambiente laboral adecuado se debe establecer parámetros de respeto y tolerancia con los demás compañeros de la empresa puesto que la mayoría de tiempo es compartido y se trabaja en equipo lo que ayuda a cumplir con metas y objetivos previstos.

6.- ¿Existen capacitaciones para los funcionarios de la empresa?

Grafico N. 9: Pregunta N. 6 de la Entrevista



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

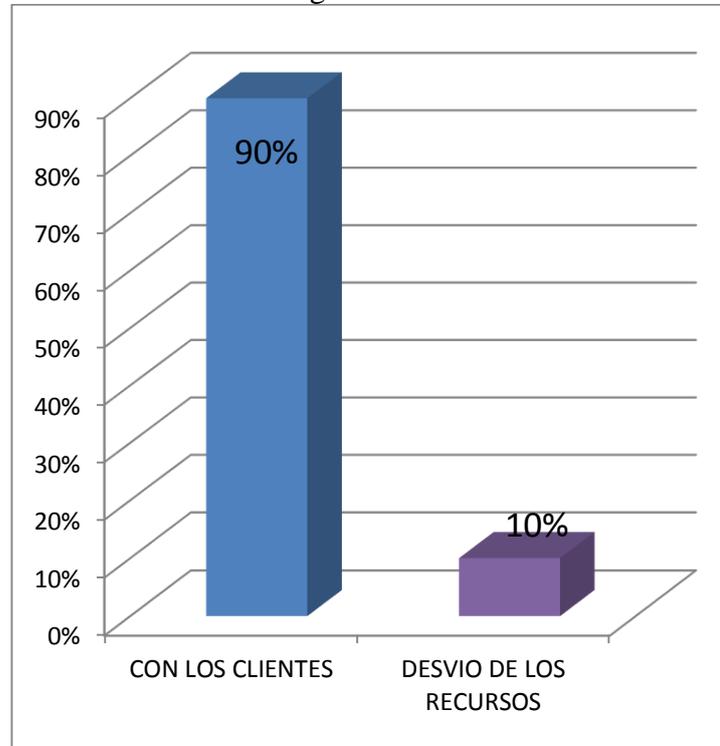
Las capacitaciones en las empresas son importantes porque brindan grandes conocimientos que ayudan al desempeño de los trabajadores y al desarrollo de la empresa ocasionando un mejor desarrollo.

De los entrevistados el 100% dijo que nunca han sido capacitados para mejorar su desempeño para realizar de una mejor manera sus labores diarias que benefician a la institución.

Debido que solo se limitan a realizar lo que el administrador ordena de la manera que él ordena y no proceden a realizar ningún cambio para mejorar. Lo que genera un estancamiento de la empresa puesto que los empleados esperan órdenes y no desarrollan nuevas estrategias de trabajo.

7.- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa?

Grafico N. 10: Pregunta N. 7 de la Entrevista



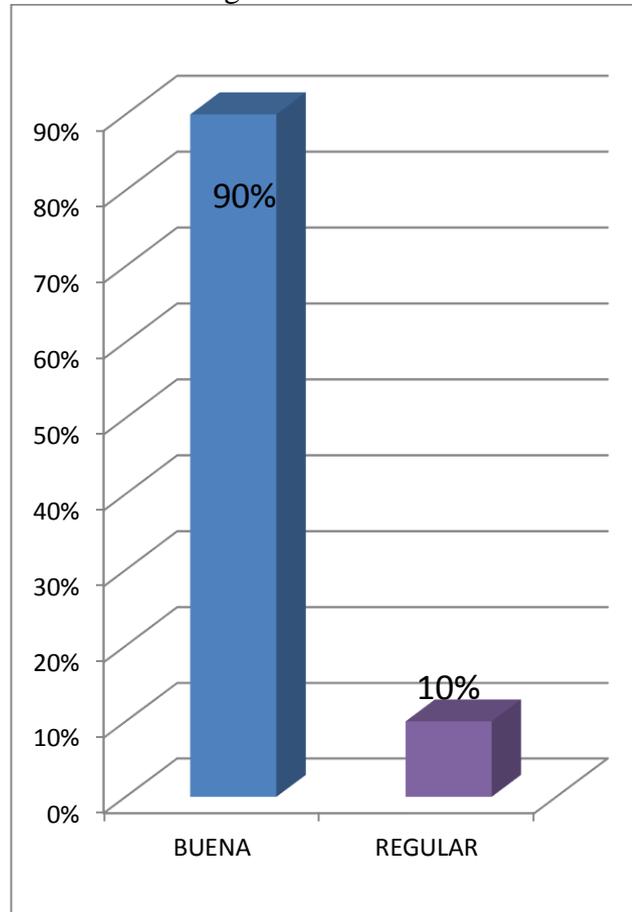
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 90% de los entrevistados dijo que el principal problema que presenta la empresa es con los clientes puesto cuando se les da los productos a crédito no están de acuerdo con la forma de pago ni con las cuotas establecidas por la empresa, el 10% dijo que uno de los problemas también es el desvío de los recursos económicos de la empresa para gastos personales no reembolsados que perjudican la parte financiera de la empresa.

Cuando en una organización no se canalizan bien los recursos ya sea por desvío de dinero o de otros implementos que pertenecen a la empresa esta no tendrá el desarrollo esperado. También se debe de tomar en cuenta como problemas a los colaboradores que no producen en su totalidad puesto que no ayudan al crecimiento de la empresa y causan inconvenientes con la realización de las tareas de los demás empleados.

8.- ¿Cómo es la relación con los clientes?

Grafico N. 11: Pregunta N. 8 de la Entrevista



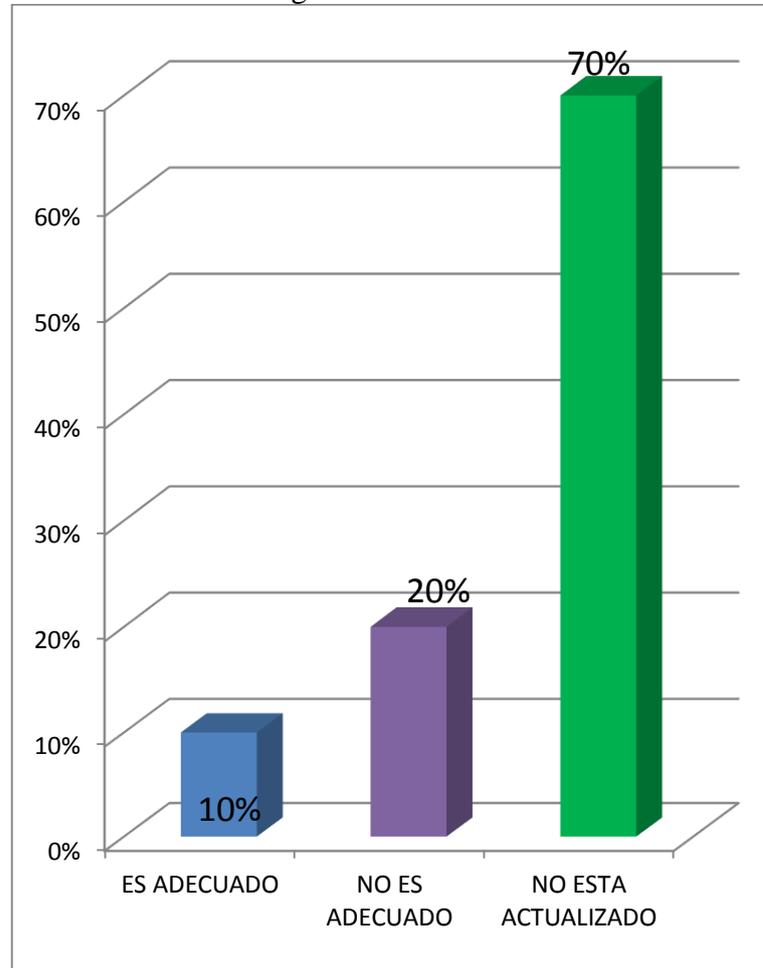
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

La relación cliente y empresa es la más importante ya que los clientes son el motivo de ser de las empresas sin los clientes no existirían los negocios, es por esto que la empresa Vinsotel detalla que el 90% de los entrevistados dice que la atención al cliente es buena.

El 10% dice que es regular puesto que no realizan ningún otro tema que no sea de productos que proporciona la empresa mientras que los que dijeron que es buena si mantienen conversaciones de otra índole lo que fortalece los lazos de buenas relaciones con los clientes.

9.- ¿Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?

Grafico N. 12: Pregunta N. 9 de la Entrevista



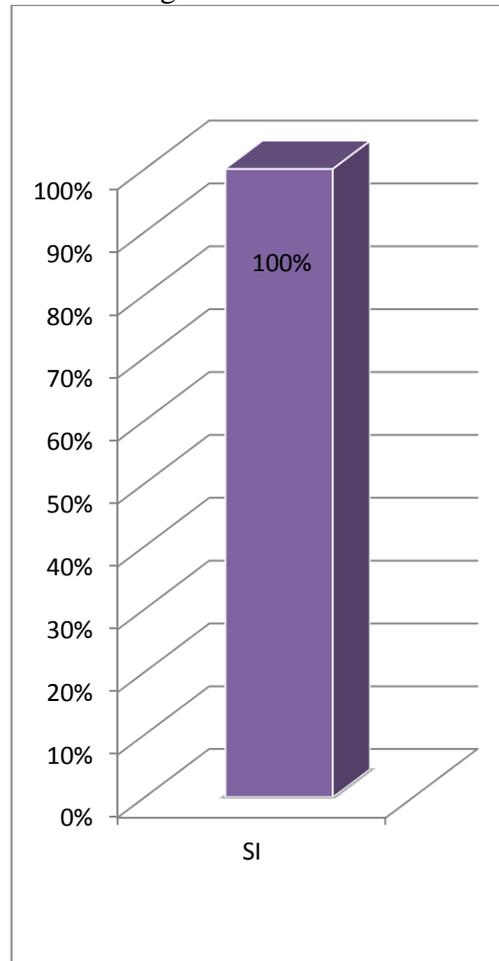
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 70% de los entrevistados dijo que el diseño organizacional que posee la empresa no está actualizado y posee errores, mientras que un 20% dijo que no es adecuado el diseño que posee la empresa, y el 10% restante dijo que si es adecuado pero no para la empresa que debe diseñarse para que mejore las metas objetivos y técnicas de manejo administrativo.

Muchas veces los diseños organizacionales no son adecuados para las organizaciones por esto se presentan dificultad en su aplicación logrando de esta manera que los objetivos no se cumplan a cabalidad.

10.- ¿Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega?

Grafico N. 13: Pregunta N. 10 de la Entrevista



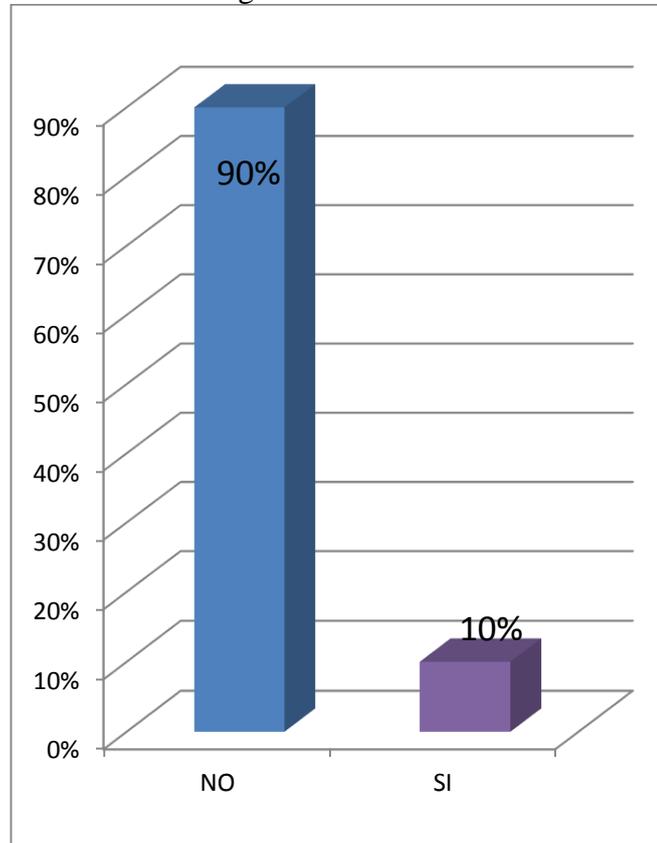
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 100% de las personas entrevistadas dijo que si se debe mejorar la atención al cliente ya que ellos son la razón de ser de la empresa sin los clientes no se tendrá ingresos que de una u otra manera benefician a los dueños y colaboradores de las empresas.

Es por esto que los empleados y directivos centran más su atención en los clientes que en otra parte de la empresa, porque si los clientes no son bien atendidos buscaran otras empresas que brinden el mismo servicio y den mejor atención a los clientes lo que notablemente le restaría mercado.

11.- ¿Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?

Grafico N. 14: Pregunta N. 11 de la Entrevista



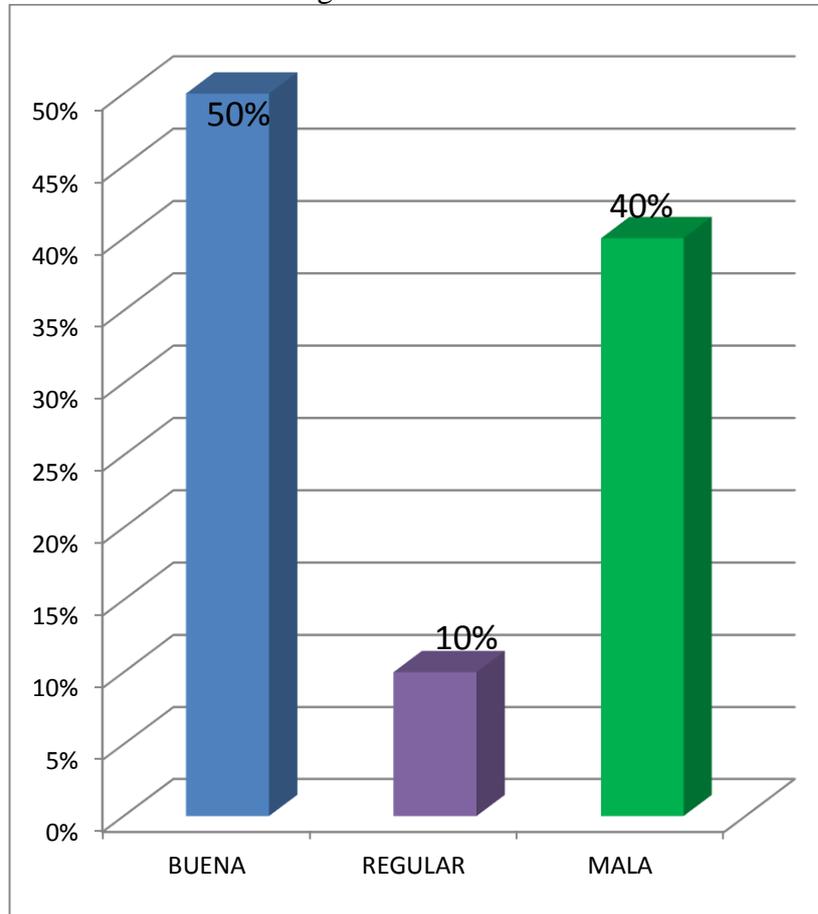
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Según las personas entrevistadas el 90% dijo que no presentan inconvenientes con los productos que ofertan puesto que los proveedores distribuyen productos de calidad y son de marcas reconocidas lo que no permite tener inconvenientes con los productos, el 10% restante dijo que si se han presentado inconveniente puesto que muchas veces no se revisa la fecha de caducidad lo que causaría malestar en los clientes por que dañaría sus cultivos de lavas.

Puesto que antes de que la empresa oferte estos productos se deben de revisar detenidamente para ofertar productos de excelente calidad y que no perjudiquen la imagen de la institución.

12.- ¿Cómo califica usted a la empresa?

Grafico N. 15: Pregunta N. 12 de la Entrevista



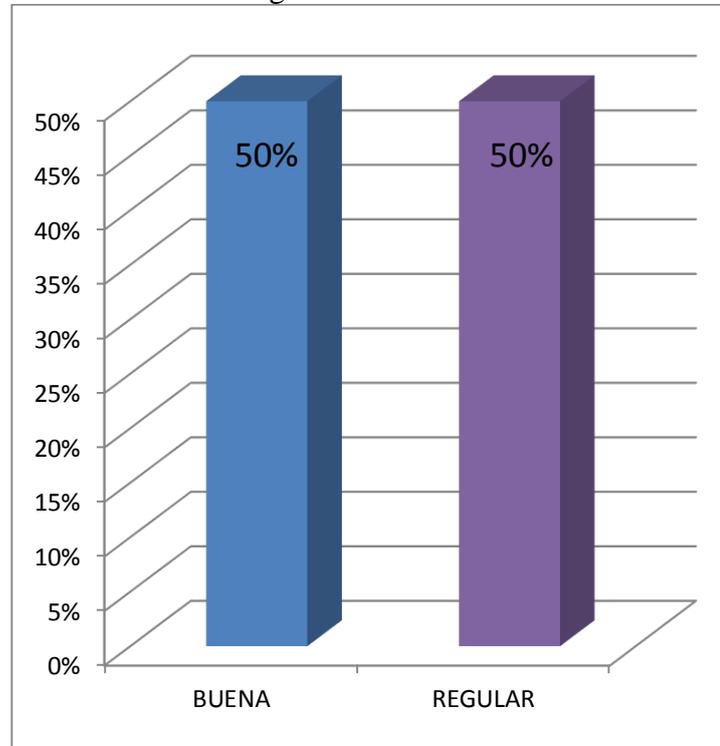
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 50% de los entrevistados califican a la empresa como buena puesto que tiene ingresos que superan a sus gastos, el 10% dice que regular por que no existe comunicación entre los colaboradores y gerente ni jefes de departamento, y el 40% dijo que la califica como una empresa con actividades rutinarias que no ayudan al desarrollo institucional.

Una empresa se puede calificar de excelente cuando posee un adecuado diseño organizacional, un ambiente laboral adecuado, estrategias que sean cumplidas y los clientes estén satisfecho con el servicio que brinda la empresa.

13.- ¿Cómo califica usted el servicio de entrega?

Grafico N. 16: Pregunta N. 13 de la Entrevista



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

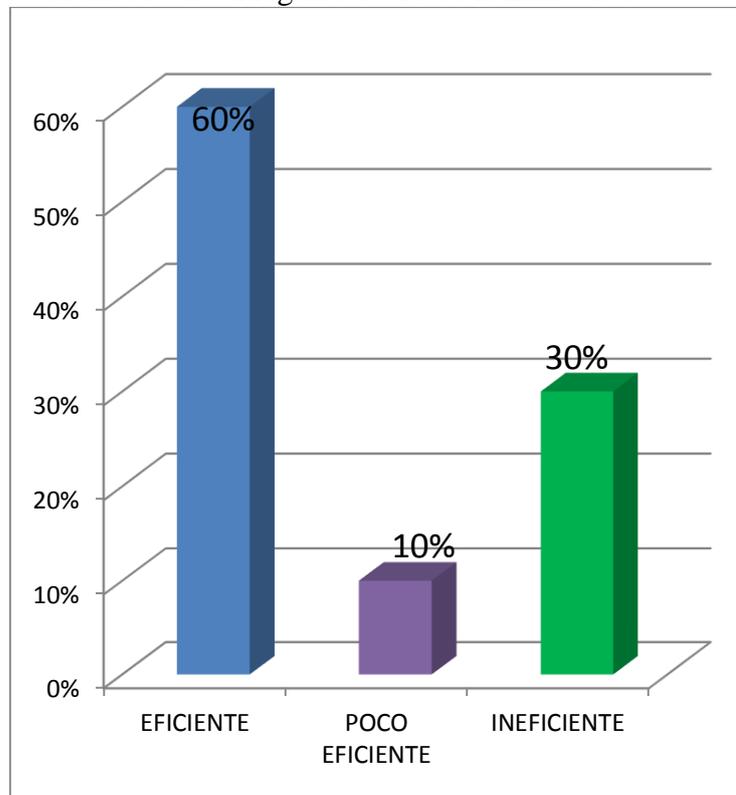
En la empresa Vinsotel el 50% dice que es bueno el servicio puesto que le brindan al cliente entregar los productos donde lo soliciten lo que les ahorra tiempo y dinero.

Mientras que el otro 50% dice que es regular por que presentan algunas quejas de que el producto no llega a tiempo y muchas veces necesitan de manera urgente los productos y el servicio de entrega presenta demoras.

Para mantener un buen servicio de entrega debe de ser eficiente y eficaz para que no presente quejas de ningún tipo puesto que si se presentan continuos reglamos no perderá a los clientes ya que ellos están confiando en nuestra empresa y no se los debe defraudar.

14.- ¿Cómo califica la eficiencia de los trabajadores?

Grafico N. 17: Pregunta N. 14 de la Entrevista



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 60% de los entrevistados dijo que si es eficiente el trabajo que realizan puesto que entregan informes a tiempo y realizan sus actividades de acuerdo a lo que establece el directorio, el 30% dice que no es eficiente ya que no se realiza a cabalidad todas las actividades de la empresa, mientras que el 10% restante dice que la eficiencia no depende de los trabajadores sino de las estrategias que se utilice para motivarlos y que de esta manera se cumpla con las actividades diarias.

Para poder calificar la eficiencia de los colaboradores de la empresa es necesario realizar pruebas de aptitud, desempeño entre otros análisis que se realiza para la medición de la eficiencia, puesto que no se debe emitir juicios antes de haber analizado las pruebas de los empleados.

3.3. Tabulación de los Datos de la Encuesta

1.- ¿Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente?

Tabla N. 8: Pregunta N. 1 de la Encuesta

Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente						
Ítems	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
1	16	5	14	0	0	35
	0,46	0,14	0,40	0	0	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 18: Pregunta N. 1 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

De lo consultado se desprende que una mayoría si esta consiente que es importante mejorar la atención al cliente, pero un grupo no lo considera como importante, podemos observar en el grafico el 46% está muy de acuerdo que se mejore la atención al cliente puesto que es la carta de presentación de la empresa, mientras que el 14% presenta poco acuerdo que la empresa mejore la atención al cliente puesto que ya posee la atención necesaria. Lo que significa que se debe mejorar la atención al cliente ya sea implementando nuevas estrategias de atención o capacitar al personal para saber cómo tratar al personal puesto que uno de los principales factores por lo que los clientes se van son la mala atención a los clientes.

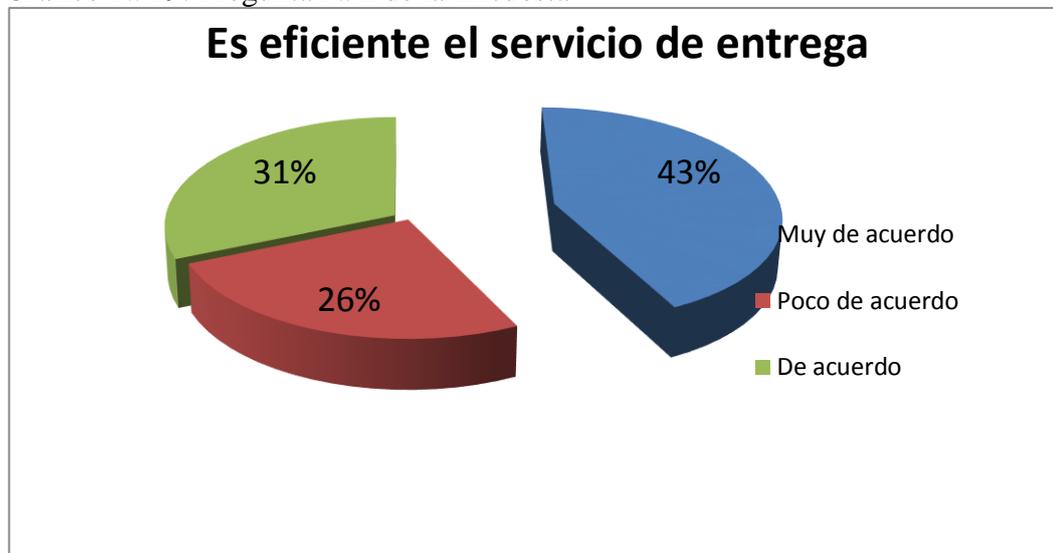
2.- ¿Es eficiente el servicio de entrega?

Tabla N. 9: Pregunta N. 2 de la Encuesta

Es eficiente el servicio de entrega						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
2	15	9	11	0	0	35
	0,43	0,26	0,31	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Gráfico N. 19: Pregunta N. 2 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Como se observa en el gráfico el 43% de los clientes encuestados dijeron que están muy de acuerdo con el servicio de entrega de parte de la empresa, el 26% está poco de acuerdo con el servicio de entrega, mientras que el 31% está de acuerdo con que si es eficiente el servicio de entrega puesto que ellos han sido beneficiados con aquello.

Aunque recalcaron que en ocasiones si han tenido inconvenientes con el tiempo de entrega.

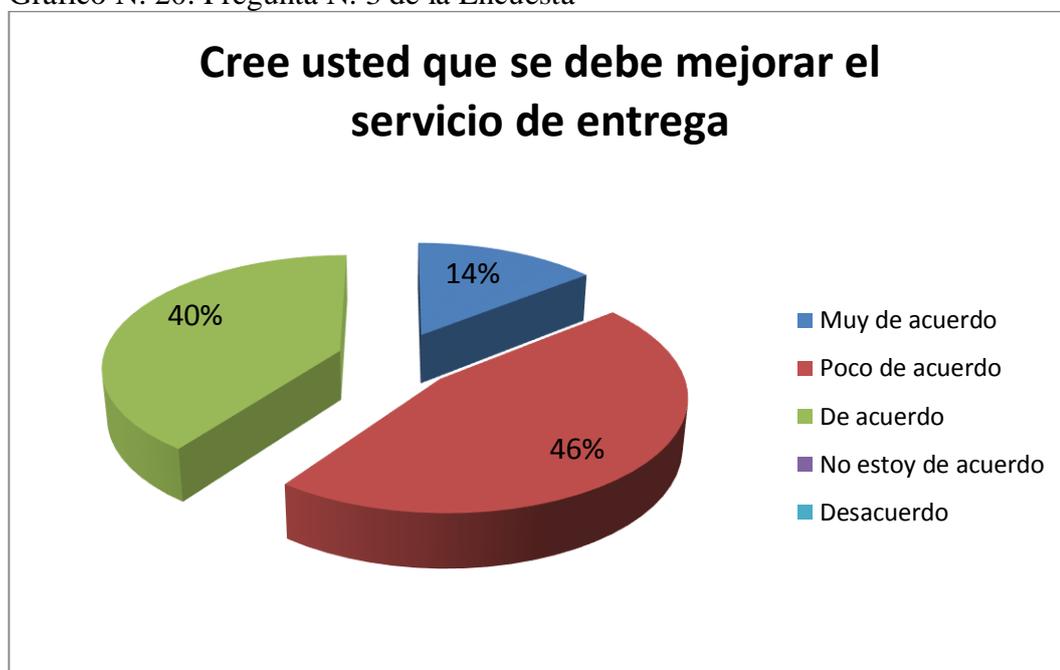
3.- ¿Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega?

Tabla N. 10: Pregunta N. 3 de la Encuesta

Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
3	5	16	14	0	0	35
	0,14	0,46	0,40	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 20: Pregunta N. 3 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Del total de clientes encuestados el 14% está muy de acuerdo que se debe mejorar el servicio de entrega puesto que no debería de presentar ningún inconveniente al momento de acceder al mismo.

El 46% está poco de acuerdo con que se realice un mejoramiento del servicio, puesto que debería ser eficiente en su recorrido, mientras que el 40% está de acuerdo que se mejore el servicio de entrega

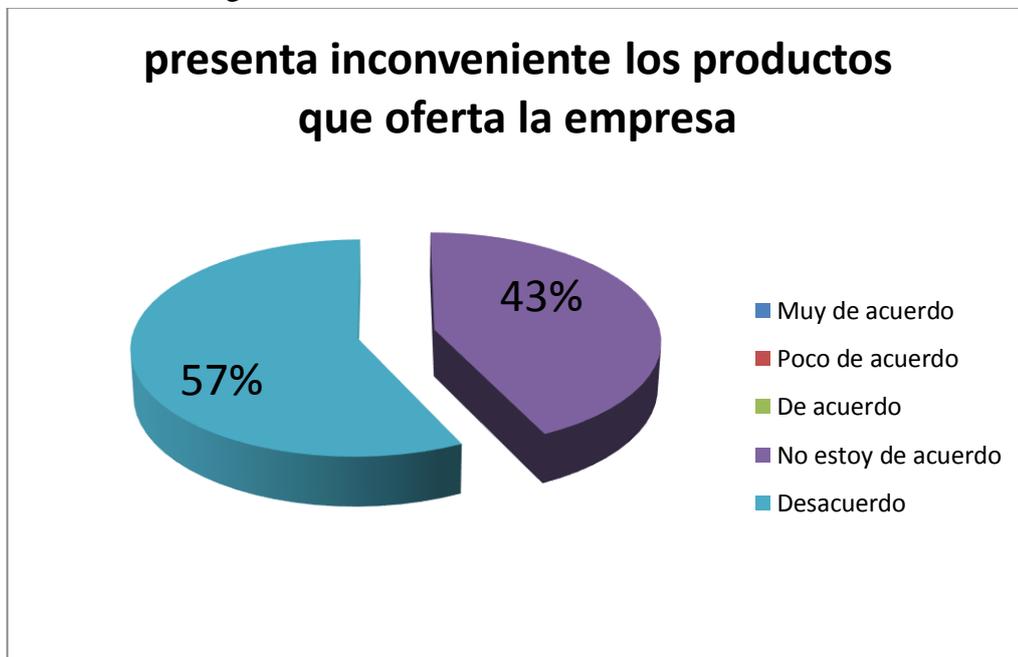
4.- ¿Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?

Tabla N. 11: Pregunta N. 4 de la Encuesta

Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
4	0	0	0	15	20	35
	0,00	0,00	0,00	0,43	0,57	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 21: Pregunta N. 4 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Con relación a la pregunta el 43% de los clientes encuestados dijo que no están de acuerdo lo que quiere decir que los productos que distribuye la empresa son de óptima calidad.

El 57% dijo que está en desacuerdo, con respecto a la interrogante de que los productos presentan inconvenientes, esto hace notar que los productos son de excelente calidad.

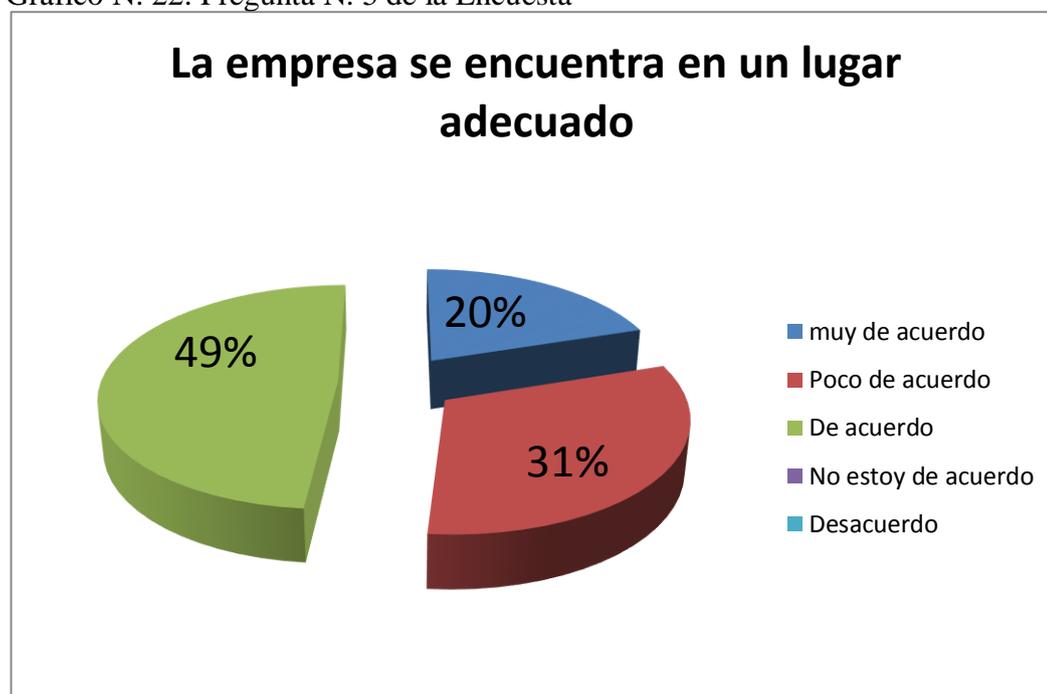
5.- ¿La empresa se encuentra en un lugar adecuado?

Tabla N. 12: Pregunta N. 5 de la Encuesta

La empresa se encuentra en un lugar adecuado						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
5	7	11	17	0	0	35
	0,20	0,31	0,49	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 22: Pregunta N. 5 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

De los encuestados el 20% están muy de acuerdo con el lugar donde está ubicada la empresa puesto que es un lugar transitado y de dominio vehicular, el 31% está poco de acuerdo con el lugar donde se encuentra la empresa lo que se debe a que les gustaría que la empresa este cerca de los lugares de trabajo, y el 49% está de acuerdo lo que significa que los clientes le es indiferente que existan empresas que comercialicen los productos en lugares alejados.

6.- ¿Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?

Tabla N. 13: Pregunta N. 6 de la Encuesta

¿Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad?						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
6	5	16	14	0	0	35
	0,14	0,46	0,40	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 23: Pregunta N. 6 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Según los datos obtenidos de la encuesta nos dice que el 14% está muy de acuerdo con el diseño organizacional que posee la empresa, el 46% está poco de acuerdo con el diseño.

El 40% está de acuerdo con el diseño organizacional que posee la empresa, esto quiere decir que se debe mejorar el diseño institucional de Vinsotel para un mejor manejo administrativo.

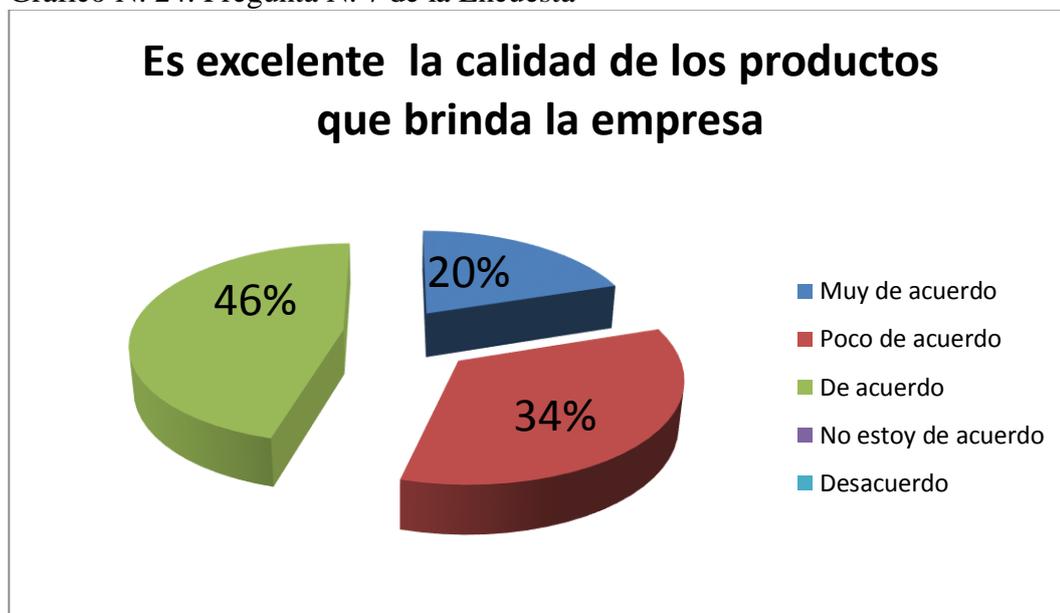
7.- ¿Es excelente la calidad de los productos que brinda la empresa?

Tabla N. 14: Pregunta N. 7 de la Encuesta

Es excelente la calidad de los productos que brinda la empresa						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
7	7	12	16	0	0	35
	0,20	0,34	0,46	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 24: Pregunta N. 7 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Del total de encuestado el 46% dijo que está de acuerdo con la calidad de los productos que vende la empresa, mientras que el 34% está poco de acuerdo con la calidad y dicen que se debe mejorar, el 20% está muy de acuerdo con la calidad de los productos.

Como podemos evidenciar en el gráfico si existe excelencia de los productos debido que también son adecuados para sus cultivos de larvas.

8.- ¿Es buena la eficiencia de los trabajadores?

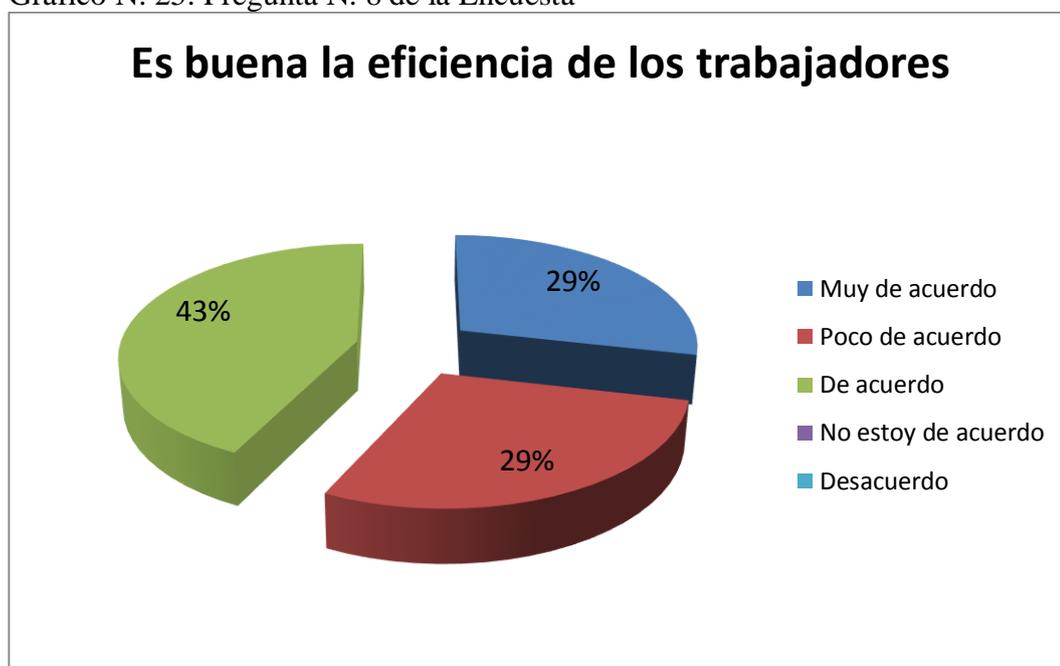
Tabla N. 15: Pregunta N. 8 de la Encuesta

Es buena la eficiencia de los trabajadores						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
8	10	10	15	0	0	35
	0,29	0,29	0,43	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Gráfico N. 25: Pregunta N. 8 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Del total de encuestados el 29% dice que los trabajadores si son eficientes y cumplen con sus responsabilidades, el 29% de las personas encuestadas esta poco de acuerdo con la eficiencia mientras que el 43% solo está de acuerdo con la eficiencia de los trabajadores esto se debe a que no cumplen con las expectativas que esperan los clientes en cuanto a la atención al cliente donde ellos han podido notar su eficiencia.

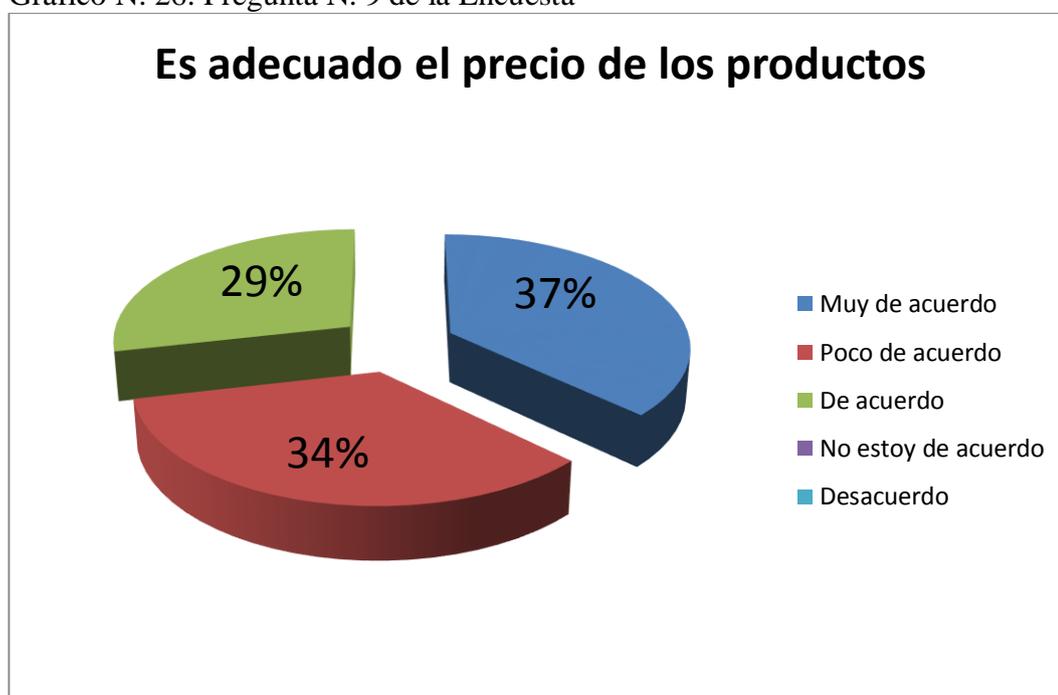
9.- ¿Es adecuado el precio de los productos?

Tabla N. 16: Pregunta N. 9 de la Encuesta

Es adecuado el precio de los productos						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
9	13	12	10	0	0	35
	0,37	0,34	0,29	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 26: Pregunta N. 9 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El 37% de los clientes están muy de acuerdo con los precios de los productos que oferta Vinsotel, el 34% dice que está poco de acuerdo con el precio mencionan que se debe de disminuir los precios de los suministros que ellos adquieren, mientras que el 29% restante dijo que esta d acuerdo con el precio de los productos puesto que son de excelente calidad y son de difícil acceso en la provincia.

10.- ¿Existe variedad de productos en la empresa?

Tabla N. 17: Pregunta N. 10 de la Encuesta

Existe variedad de productos en la empresa						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
10	11	18	6	0	0	35
	0,31	0,51	0,17	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 27: Pregunta N. 10 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Como podemos observar en el gráfico el 31% dijo que si existe variedad de productos en la empresa, el 51% está poco de acuerdo con la variedad de los productos lo que significa que se debe aumentar los inventarios ofertando nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, y el 17% está de acuerdo con la variedad de los productos puesto que son los que adquieren con mayor frecuencia.

11.- ¿Considera usted que se debe reestructurar el diseño organizacional de la empresa?

Tabla N. 18: Pregunta N. 11 de la Encuesta

Considera usted que se debe reestructurar el diseño organizacional de la empresa						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
11	12	15	8	0	0	35
	0,34	0,43	0,23	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 28: Pregunta N. 11 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

De los clientes encuestados el 34% dijo que está muy de acuerdo con las reestructuración de la empresa los que ayudan a establecer diseños organizacionales adecuados, mientras que el 43% dijo que está poco de acuerdo con la reestructuración porque esto causaría un desvío de las actividades que se deben realizar en la empresa, el 23% de los clientes dijo que está de acuerdo lo que significa que le es de poco interés la reestructuración de la organización.

Las reestructuraciones en las organizaciones son buenas puesto que se delega nuevas funciones y responsabilidades lo que ayuda al crecimiento económico de la empresa contestaron los clientes de Vinsotel S.A.

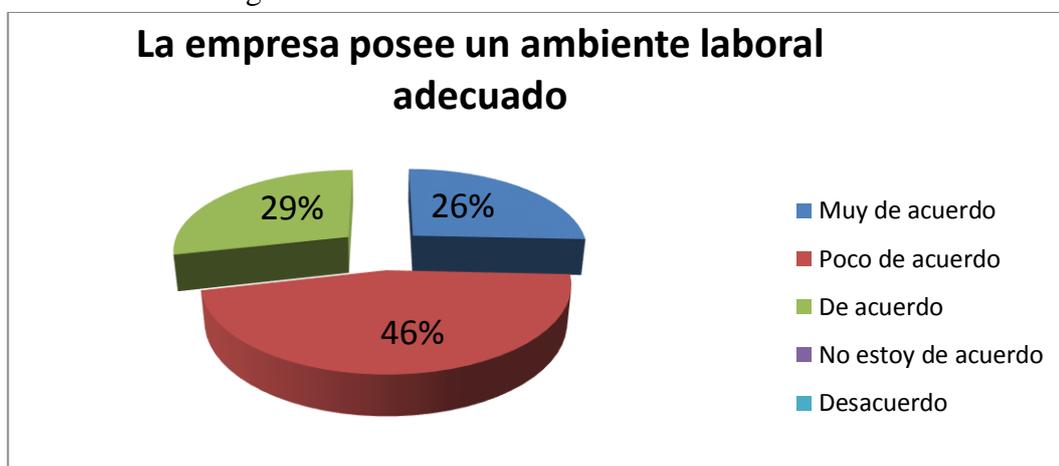
12.- ¿La empresa posee un ambiente laboral adecuado?

Tabla N. 19: Pregunta N. 12 de la Encuesta

La empresa posee un ambiente laboral adecuado						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
12	9	16	10	0	0	35
	0,26	0,46	0,29	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 29: Pregunta N. 12 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Los clientes encuestados aludieron que el 26% está muy de acuerdo con el ambiente laboral donde colaboran los trabajadores de la empresa lo que les ayuda a un mejor desempeño, mientras que el 46% está poco de acuerdo con el ambiente laboral esta se da porque piensan que se debe mejorar el ambiente donde se labora ya que ellos son los que ayudaran al desarrollo de la empresa. El 29% de los encuestados le es de poco interés si la empresa tiene un ambiente laboral adecuado.

El ambiente laboral de las empresa debe de ser el mejor porque si los empleados se encuentran en un ambiente no adecuado procederán a no trabajar de manera correcta lo que disminuirá el rendimiento de la empresa.

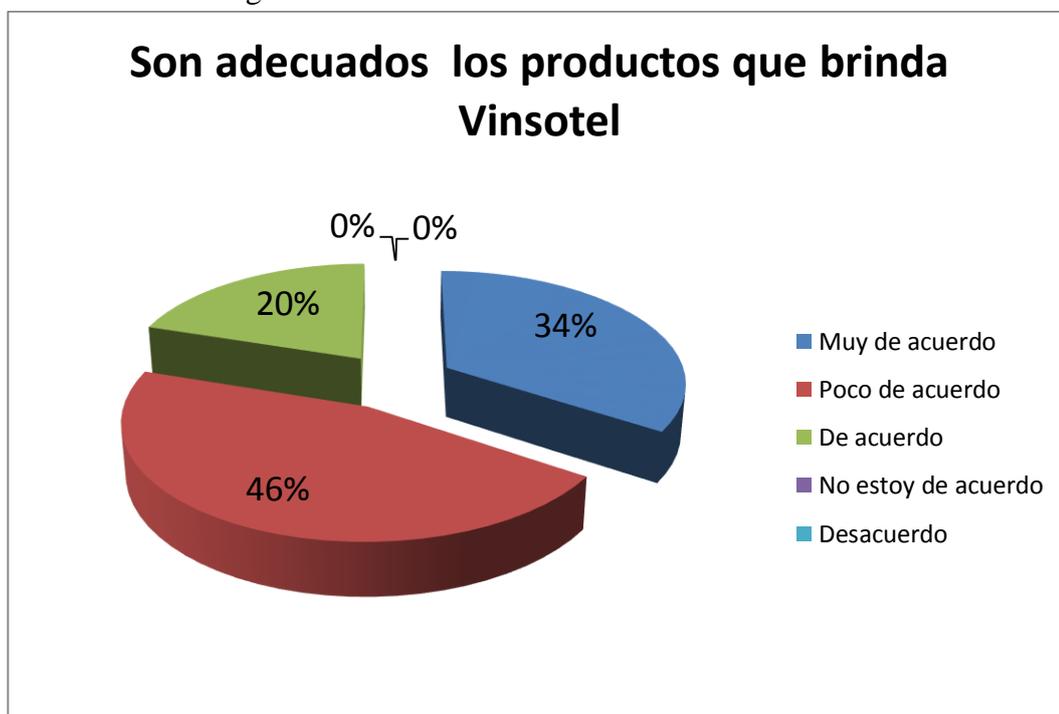
13.- ¿Son adecuados la calidad de los productos que brinda Vinsotel?

Tabla N. 20: Pregunta N. 13 de la Encuesta

Son adecuados la calidad de los productos que brinda Vinsotel						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
13	12	16	7	0	0	35
	0,34	0,46	0,20	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Gráfico N. 30: Pregunta N. 13 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

En esta pregunta los clientes están poco de acuerdo con los productos que ofrece la empresa, puesto que del 100% de los encuestados la cifra es del 46% lo que quiere decir que se debe buscar productos apropiados para el cultivo de las larvas, mientras que el 34% y el 20% está muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con los productos que se ofertan la empresa debido a que son los adecuados para sus cultivos.

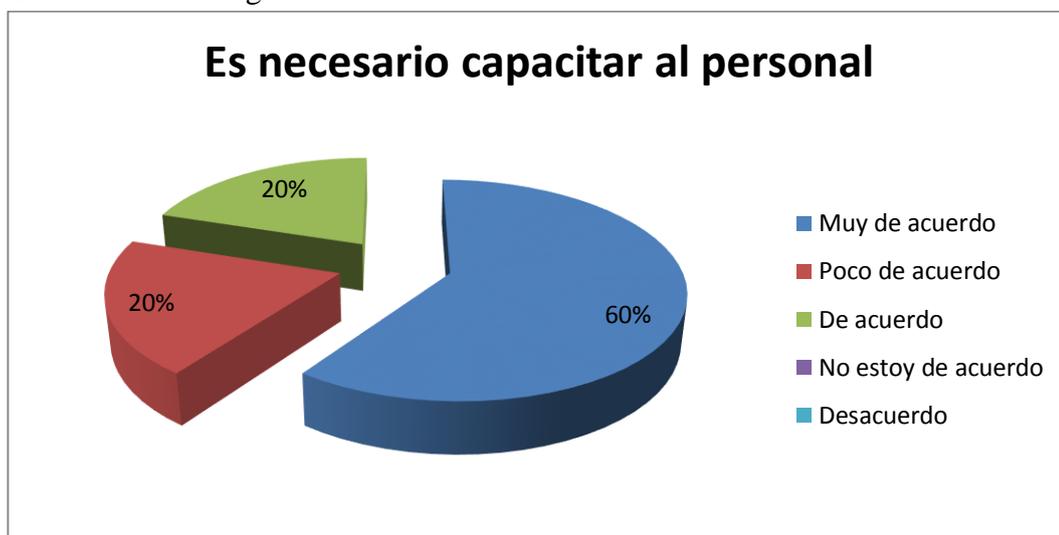
14.- ¿Es necesario capacitar al personal?

Tabla N. 21 Pregunta N. 14 de la Entrevista

Es necesario capacitar al personal						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
14	21	7	7	0	0	35
	0,60	0,20	0,20	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 31: Pregunta N. 14 de la Entrevista



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Del total de encuestados el 60% dijo que está muy de acuerdo que se realicen capacitaciones para el personal puesto que mejora su desempeño laboral, el 20% está poco de acuerdo con las capacitaciones y el 20% restante está de acuerdo con las capacitaciones.

En las instituciones se debe mantener en constante actualización al personal para de esta manera cumplir a cabalidad con las labores que se designen y como realizarlas de mejor manera.

15.- ¿Es eficiente el servicio de transporte que brinda la empresa?

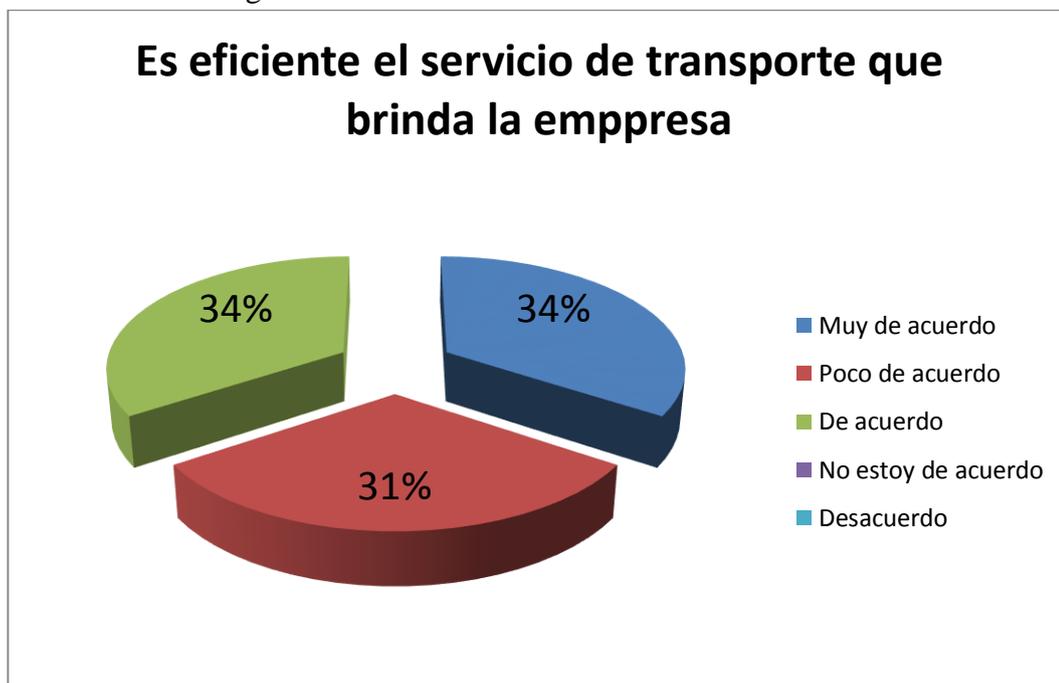
Tabla N. 22: Pregunta N. 15 de la Encuesta

Es eficiente el servicio de transporte que brinda la empresa						
Items	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo	Total
15	12	11	12	0	0	35
	0,34	0,31	0,34	0,00	0,00	1,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Grafico N. 32: Pregunta N. 15 de la Encuesta



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Del total de los encuestados el 34% está muy de acuerdo con la eficiencia del servicio, el 31% está poco de acuerdo con la eficiencia del transporte, y el porcentaje restante que es del 34% al igual que el porcentaje de muy de acuerdo consideran que si es adecuado y eficiente pero que constante mente debe de ser mejorado para brindar un buen servicio.

3.4. Comparación de Resultados

Una vez obtenidos los resultados de todos los estudios aplicados tanto encuesta, entrevista y observación se llega a una precisa conclusión de que la empresa Vinsotel S.A posee falencias en la administración y en que no posee diseño organizacional aplicado en la actualidad lo que le ocasiona una pésima eficiencia y eficacia en todas las tareas que se realizan puesto que los colaboradores no poseen metas ni objetivos claros para de esta manera mejorar el desempeño de los mismos.

Además se pudo observar que el administrador de la organización no posee el conocimiento adecuado para un correcto manejo de la institución lo que causa un bajo rendimiento de las actividades empresariales y un escaso desarrollo de la empresa.

3.7. Conclusiones y Recomendaciones

3.7.1. Conclusiones

- La empresa Vinsotel debe establecer metas y objetivos a corto y largo plazo, los cuales se deben cumplir para que de esta manera se desarrollen las actividades mediante un programa o plan a seguir en determinado tiempo el mismo que debe de ser actualizado constante mente para no tener inconvenientes con el funcionamiento correcto de la empresa.
- No posee un organigrama actualizado lo que genera una mala administración por parte del directorio ya que no se delegan funciones al personal correspondiente lo que causa retraso en sus actividades cotidianas, lo que empuja a la empresa a un posible colapso administrativo.
- No realizan gestiones de mejora para la empresa puesto que como no se posee un programa o proyecto no se puede definir nueva estrategias para el progreso de la empresa.

- No poseen control del medio económico de la empresa lo que genera poco o escaso crecimiento, lo que trae consigo no poseer productos para ofertar a los clientes.
- Debido a que no se capacita al personal no se implementan nuevas metas que ayuden al progreso del talento humano.
- Algunos clientes no están satisfecho con la atención que brindan los empleados por lo que prefieren que sea mejorada.
- Los empleados de la empresa manifiestan que trabajan en un ambiente laboral adecuado y que gracias a ello se alcanzas los objetivos que se proponen cumplir en determinado tiempo.
- La investigación realizada recolecto datos que muestran el mal manejo de los créditos con los clientes de la empresa, por lo que muchas veces los clientes no regresan a cumplir con las obligaciones de pago generando inconvenientes en la organización.

3.7.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de un diseño organizacional para obtener más beneficios y poder cumplir con el mejoramiento de los servicios y sus actividades administrativas los mismos que ayudaran al progreso de la empresa.
- Se recomienda no desviar el medio económico de la empresa para que pueda adquirir nuevos productos y ofertarlos a los clientes.
- Se debe realizar capacitaciones al personal para que cumpla con sus labores diarias y perfeccione su rendimiento, mediante la aplicación de soluciones que mejoren el desempeño.
- Se recomienda cerrar la línea de crédito para los clientes con antecedentes de incumplimiento de pago para de esta manera evitar problemas y no perder a los clientes.
- Se recomienda recuperar el dinero que está en créditos para mayores ingresos de la empresa.

- Se recomienda realizar más actividades de control institucional.
- Llevar un control adecuado del efectivo de la empresa.
- Se recomienda ejecutar el diseño organizacional para mejorar el rendimiento de la empresa Vinsotel S.A. que apruebe tener cambios en el momento oportuno estableciendo meta y objetivos claros para el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VINSOTEL S.A DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1. Misión

“Vinsotel S.A. tiene como misión principal comercializar productos acuícolas de excelente calidad, contribuyendo al desarrollo productivo de la Provincia de Santa Elena”.

4.2. Visión

“La empresa Vinsotel S.A. es líder en el mercado de comercialización de productos acuícola, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes de la Provincia de Santa Elena”.

4.3. Objetivo

4.3.1. Objetivo General

Desarrollar a la empresa Vinsotel S.A mediante la elaboración, aplicación y control del diseño organizacional.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Contratación de personal adecuado para abarcar los nuevos puestos de trabajo.
- Socializar las nuevas normas, políticas y reglas que regirán en la empresa.

- Establecer un ambiente laboral adecuado entre los miembros de la asociación a través de la comunicación constante.
- Adquisición de nuevos productos de fácil salida al mercado.
- Verificar si las tareas se estén realizando de manera clara y correcta.

4.4. Cultura Organizacional

La empresa Vinsotel S.A. posee una cultura de socialización que se da dentro de una organización, a través de un objetivo propuesto. No existe empresa sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que su entorno tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha pasado con el desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

4.5. Diagnostico Organizacional

El diagnostico organizacional para la empresa Vinsotel S.A se realizó basándose en la investigación científica considerada a la encuesta, la entrevista y la observación como las principales técnicas para determinar la situación real actual.

4.5.1. Matriz Marco Lógico (MML)

Análisis de Participación de la Empresa

Tabla N. 23: Análisis de Participación

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Excluidos/ Neutrales	Perjudicados/ Oponentes potenciales
Empresa Vinsotel S.A. • Directivos • Colaboradores	• Socios • Clientes	• Proveedores de los insumos y materiales	• Empresas locales dedicadas a la misma actividad

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
 Elaborado por: Erika Tomalá

Al implementar la iniciativa de cambio en la empresa se interpreta en la tabla de análisis de participación que los beneficiarios directos son los directivos y los colaboradores de la organización y muy probablemente afectará a los intereses de las empresas de la localidad dedicadas a la misma actividad.

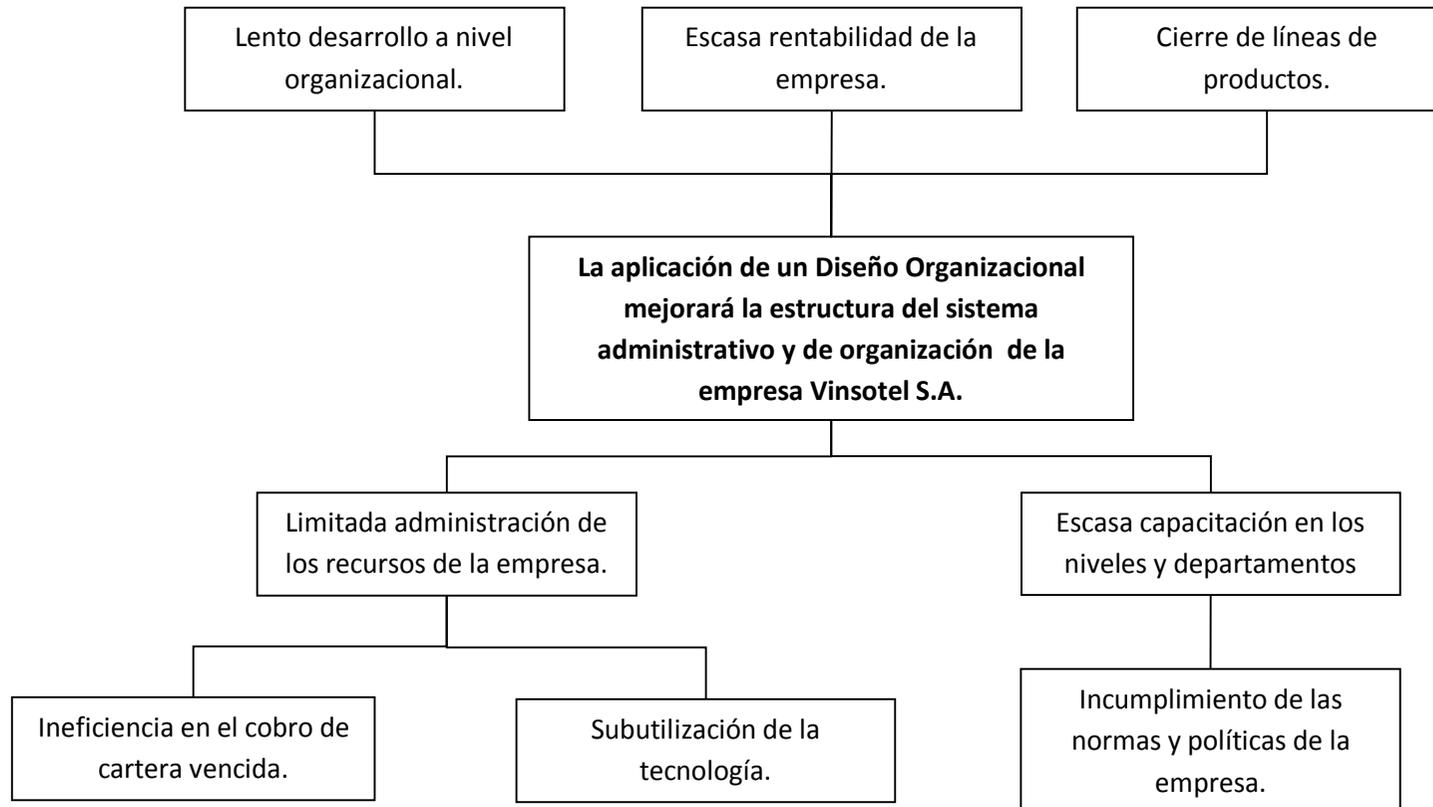
Durante el proceso del conocimiento pleno de la participación de la empresa Vinsotel S.A se considera a varios elementos internos y externos de la organización siendo estos componentes claves para el desarrollo de la iniciativa a aplicar.

Los siguientes pasos para la obtención de la elaboración de la matriz marco lógico se consideró al estudio cualitativo y cuantitativo de la investigación realizada a la organización como un componente clave para la elaboración del diseño.

Mediante la perfecta aplicación de la matriz Marco Lógico, a la organización se la puede cambiar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo lo que lo hace más eficiente al momento de su aplicación y respectivo estudio.

Árbol de Problemas

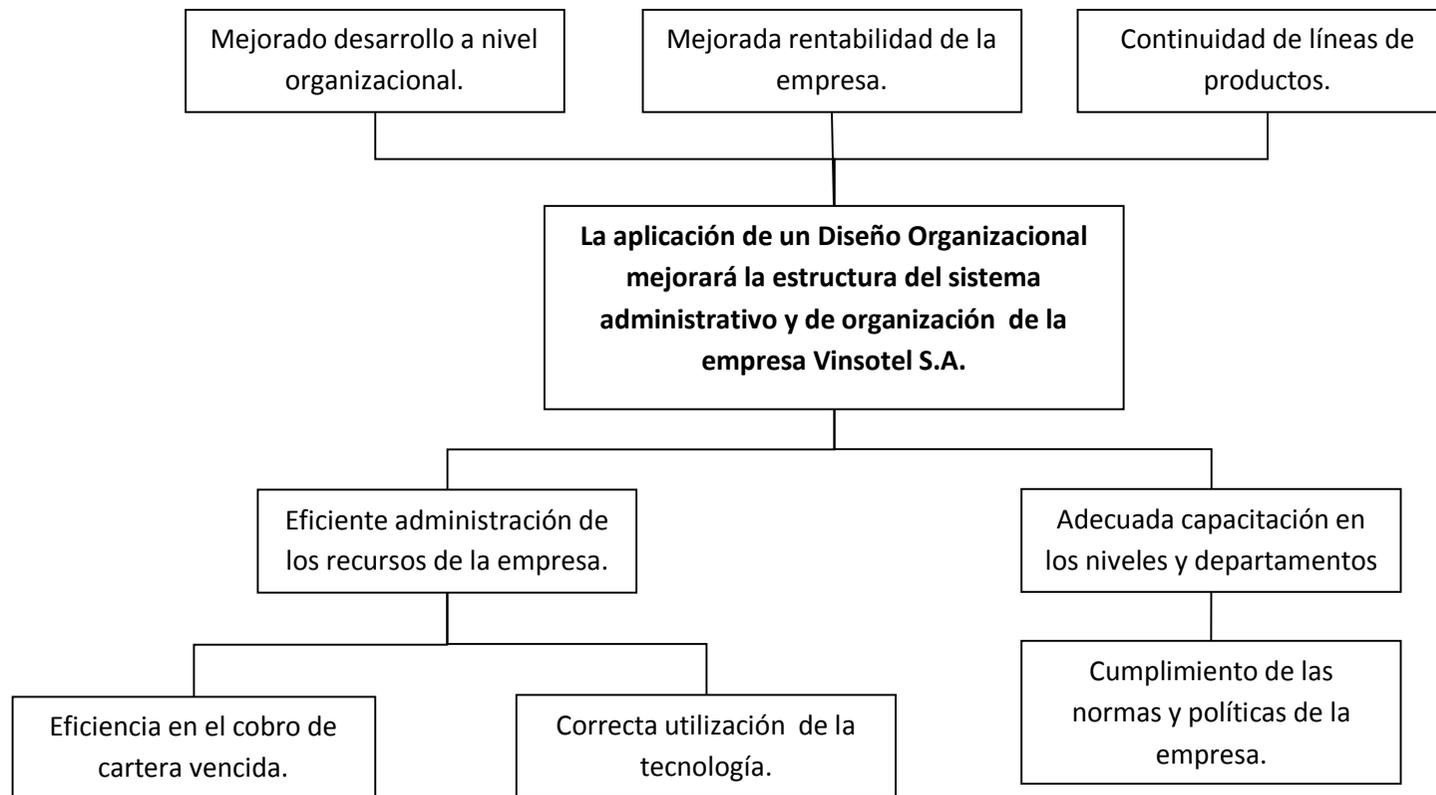
Grafico N. 33: Árbol de Problemas



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A
Elaborado por: Erika Tomalá

Árbol de Objetivos

Grafico N. 34: Árbol de objetivos



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Análisis Cualitativo de Alternativas

Tabla N. 24: Análisis Cualitativo de Alternativas

Criterios	Alternativa 1: Eficiente administración de los recursos de la empresa.	Alternativa 2: Adecuada capacitación en los niveles y departamentos
Coste	Media / Alta	Medio / Bajo
Riesgos	Media	Medio
Prioridades de la política de desarrollo	Medio / Alto	Medio / Bajo
Tiempo	Media / Baja	Media / Baja
Impacto de género	Media	Media / Alta
Concentración sobre grupos prioritarios	Media / Alta	Medio
Probabilidad de alcanzar el objetivo	Medio / Largo	Medio / Corto
Viabilidad institucional	Media / Alta	Medio
Aprovechamiento recursos locales	Alta	Media / Alta

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Análisis Cuantitativo de Alternativas

Tabla N. 25: Análisis Cuantitativo de Alternativas

Criterios	Coeficiente	Alternativa 1: Eficiente administración de los recursos de la empresa.		Alternativa 2: Adecuada capacitación en los niveles y departamentos	
Coste	3	2	6	4	12
Riesgos	4	1	4	4	16
Prioridades de la política de desarrollo	4	5	20	4	20
Tiempo	2	1	2	4	8
Impacto de género	4	3	12	3	12
Concentración sobre grupos prioritarios	4	5	20	4	16
Probabilidad de alcanzar el objetivo	5	2	10	4	20
Viabilidad institucional	5	2	10	4	20
Aprovechamiento recursos locales	3	3	9	4	12
TOTAL			93		136

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

La máxima puntuación es la alternativa que se establece como la más deseable. En este caso se trata de la segunda alternativa la cual se refiere a la adecuada capacitación en los niveles y departamentos razón por la cual hay que considerar este factor como clave en el desarrollo del diseño organizacional.

Matriz Marco Lógico

Tabla N. 26: Matriz Marcos Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>Diseño organizacional para la empresa Vinsotel S.A.</p>	<p>Lograr establecer a la empresa como un grupo organizado durante los 6 primeros meses</p> <p>Durante los dos primeros mes comunicar a los socios de las normas, reglas y políticas de la empresa</p> <p>Incrementar en un 10% las ventas</p> <p>Establecer si los nuevos productos a distribuir son los idóneos</p>	<p>Entrevistas a los miembros de la empresa</p> <p>Encuestas a los clientes de la empresa</p> <p>Observación científica aplicada al entorno de la empresa</p>	<p>Mejoramiento de las actividades de la empresa</p> <p>Mejora el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la empresa</p> <p>Solidifica a la empresa en diferentes aspectos</p> <p>Establece mejoras en la atención al cliente</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Desarrollar a la empresa Vinsotel S.A mediante la elaboración, aplicación y control del diseño organizacional.</p>	<p>Establecer un buen ambiente laboral al interior de la empresa</p> <p>Concientizar a los socios de las normas, reglas y políticas</p> <p>Incrementar los ingresos de la empresa</p>	<p>Informe del Equipo encargado de la implementación del diseño organizacional</p>	<p>El estado considera prioritario el desarrollo de las empresas pequeñas</p> <p>Las empresas del sector no manejan diseños organizacionales</p> <p>Que no exista colaboración por parte de los miembros de la empresa</p>
<p>COMPONENTES</p>	<p>Determinar mejoras durante la</p>	<p>Controles rutinarios por parte de</p>	<p>El Estado puede considerar a la</p>

<p>Contratación de personal adecuado para abarcar los nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Socializar las nuevas normas, políticas y reglas que regirán en la empresa.</p> <p>Establecer un ambiente laboral adecuado entre los miembros de la asociación a través de la comunicación constante.</p> <p>Adquisición de nuevos productos de fácil salida al mercado.</p> <p>Verificar si las tareas se estén realizando de manera clara y correcta.</p>	<p>implementación del diseño organizacional</p> <p>Determinar cuáles son los departamentos que se benefician con el diseño organizacional</p> <p>Establecer el incremento de ventas total de la asociación</p> <p>Determinar la acogida de los nuevos productos</p>	<p>los encargados del proyecto</p> <p>Resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores</p> <p>Resultados de las encuestas realizadas a los clientes</p>	<p>organización de las empresas como un sector importante dentro de la economía nacional.</p> <p>Las empresas del sector pueden considerar tomar de ejemplo el diseño organizacional que se pretende aplicar</p>
<p>ACTIVIDADES Financiamiento para la implementación del diseño organizacional</p>	<p>Presupuesto para implementación del diseño organizacional: \$ 25.000,00</p>	<p>Presupuesto para la inversión inicial</p>	<p>El cambio de políticas gubernamentales que redirijan las empresas comerciales</p>

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

4.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Para la elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos se consideran los datos del estudio investigativo realizados anteriormente. Mediante la matriz EFI se determinara los factores más influyentes al implementar el diseño organizacional, considerando estos factores se procede su elaboración:

Tabla N. 27: Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
• Experiencia en el sector de comercialización de productos acuícolas (12 años en el mercado)	0.15	3	0.45
• La empresa se encuentra ubicada en un sector de fácil acceso.	0.11	4	0.44
• La empresa posee precios económicos en las diferentes líneas de productos.	0.07	2	0.14
• Proveedores que brindan productos de excelente calidad.	0.10	3	0.30
• La empresa posee productos de excelente calidad	0.12	3	0.26
DEBILIDADES			
• Limitado acceso a crédito bancario.	0.08	3	0.24
• Poca fuerza de venta.	0.10	4	0.40
• Escasa investigación de mercado por iniciativa de la empresa.	0.05	3	0.15
• Cartera de cobros vencida.	0.08	3	0.24
• Limitado stock.	0.07	2	0.14
• Desvíos de recursos económicos.	0.08	3	0.24
TOTAL	1.00		3.00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Al comparar las fortalezas con las debilidades se detalla que las fuerzas internas son favorables a la empresa Vinsotel S.A., con un peso ponderado total de 1.59, contra 1.41 de las debilidades.

4.5.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Para la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos se consideran los datos del estudio investigativo realizados anteriormente. Mediante la matriz EFE se determinara los factores más influyentes al implementar el diseño organizacional, considerando estos factores se procede su elaboración:

Tabla N. 28: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• La existencia de un número importante de laboratorios dedicados a la actividad camaronera.	0.14	3	0.42
• Existen pocas empresas dedicadas a la comercialización de productos para camaronas en el sector.	0.12	3	0.36
• Ampliación de carteras de productos acuícolas para satisfacer nuevas necesidades de los clientes	0.15	2	0.30
• Dar alternativas económicas al cliente para que la demanda no disminuya sino que se incremente.	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
• Fenómenos naturales que hagan decaer el sector acuícola.	0.12	2	0.24
• Entrada de nuevas empresas acuícolas al mercado local.	0.11	2	0.22
• Incremento en las ventas de productos sustitutos.	0.08	3	0.24
• Precios de los productos de la competencia sean más bajos.	0.12	2	0.24
• Disminución de actividad acuícola en la localidad	0.06	2	0.12
TOTALES	1.00		2.34

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

El total ponderado de 2.34 indica que la asociación de comerciantes está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

La tabla demuestra que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.28, y de las amenazas de 1.06, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la empresa comercializadora.

4.5.4. Matriz Foda

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para la elaboración de la matriz de factores internos y externos se tomó en consideración las fortalezas y las debilidades de la empresa Vinsotel S.A., que son parte del factor internos que nos ayudara a verificar en qué condiciones estratégicas se encuentra la empresa, además se tomó en consideración los factores externos que se componen de las oportunidades y amenazas que la empresa posee y mediante la utilización de esta matriz se mejorará las estrategias para de esta manera llegar a un perfecto desarrollo institucional.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias para la organización.

El primer paso para la elaboración de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como se indicó anteriormente es establecer la tabla aspectos internos y externos de la empresa Vinsotel S.A mediante un cuadro específico distribuido y establecido de la siguiente manera:

Tabla N. 29: Factores Internos y Externos

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector de comercialización de productos acuícolas (12 años en el mercado) • La empresa se encuentra ubicada en un sector de fácil acceso. • La empresa posee precios económicos en las diferentes líneas de productos. • Proveedores que brindan productos de excelente calidad. • La empresa posee productos de excelente calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso a crédito bancario. • Escasa investigación de mercado por iniciativa de la empresa. • Cartera de cobros vencida. • Limitado stock. • Desvíos de recursos económicos. • Poca fuerza de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un número importante de laboratorios dedicados a la actividad camaronera. • Existen pocas empresas dedicadas a la comercialización de productos para camaronerías en el sector. • Ampliación de carteras de productos acuícolas para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Dar alternativas económicas al cliente para que la demanda no disminuya sino que se incremente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales que hagan decaer el sector acuícola. • Entrada de nuevas empresas de comercialización de productos acuícolas al mercado local. • Incremento en las ventas de productos sustitutos. • Precios de productos de la competencia sean más bajos. • Disminución de actividad acuícola en la localidad • Las nuevas tecnologías que posee la competencia

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla # 30: Matriz FODA

<h1>MATRIZ FODA</h1>	<p style="text-align: center;">• FOERTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector de comercialización de productos acuícolas (12 años en el mercado) • La empresa se encuentra ubicada en un sector de fácil acceso. • La empresa posee precios económicos en las diferentes líneas de productos. • Proveedores que brindan productos de excelente calidad. • La empresa posee productos de excelente calidad 	<p style="text-align: center;">• DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso a crédito bancario. • Escasa investigación de mercado por iniciativa de la empresa. • Cartera de cobros vencida. • Limitado stock. • Desvíos de recursos económicos. • Poca fuerza de venta.
<p style="text-align: center;">• OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un número importante de laboratorios dedicados a la actividad camaronera. • Existen pocas empresas dedicadas a la comercialización de productos para camaronerías en el sector. • Ampliación de carteras de productos acuícolas para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Dar alternativas económicas al cliente para que la demanda no disminuya sino que se incremente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad en la localidad para lograr abarcar un mejor segmento de mercado. • Brindar a los clientes promociones de los productos con mayor salida al mercado. • Adquirir todos los productos que distribuye la empresa de excelente calidad a nuestros proveedores. • Establecer constante contacto con los clientes para informarse de los resultados de los productos que distribuye la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los estados financieros a través de la recuperación de la cartera vencida. • Realizar estudios de mercado para mejorar nuestros servicios. • Incrementar el inventario de los productos en la empresa para de esta manera ofrecer variedad de productos. • Establecer el sistema de ventas directas como un componente clave para el incremento de las utilidades
<p style="text-align: center;">• AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales que hagan decaer el sector acuícola. • Entrada de nuevas empresas de comercialización de productos acuícolas al mercado local. • Incremento en las ventas de productos sustitutos. • Precios de productos de la competencia sean más bajos. • Disminución de actividad acuícola en la localidad • Las nuevas tecnologías que posee la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de la empresa para de esta manera tener orden en los departamentos. • Realizar integraciones entre los colaboradores para que conozcan de las funciones que cada departamento realiza. • Brindar a los colaboradores la inducción necesaria de lo que se va a realizar y la utilización del tiempo adecuado para esta actividad. • Realizar conferencias acuícolas en diferentes sectores promocionando los productos que distribuye la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y motivar al personal de venta para el incremento de las ventas. • Mejorar la dirección de la organización a través del cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. • Utilización de nueva y mejor tecnología en beneficio de la empresa • Inducir al personal con respecto a la utilización de los nuevos programas y sistemas tecnológicos.

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

4.5.5. Análisis de Porter

4.5.5.1. Amenaza de Nuevos Competidores

La empresa Vinsotel S.A. se encuentra en un mercado atractivo lo que le facilita el ingreso de nuevas organizaciones acuícolas al entorno por lo que para evitar disminuir sus ventas es necesario tener una correcta planificación de estrategias de mercado que le permitan a la empresa desarrollarse de una manera correcta en todo momento.

4.5.5.2. La Rivalidad Entre Los Competidores.

Para la empresa Vinsotel S.A. es más difícil lidiar en un mercado o en uno de sus fragmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos que de una u otra manera afectará a las demás empresas.

La empresa en la actualidad posee rivales fuertes que son empresas que comercializan los mismos productos acuícolas pero con menor calidad, dándonos de esta manera una excelente ventaja competitiva, puesto que los productos que comercializamos la empresa son de una mejor calidad y nuestros clientes nos prefieren porque de esta manera ellos logran excelentes cultivos generando el desarrollo del sector acuícola en la comunidad.

4.5.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores.

Vinsotel S.A. posee un poder de comercialización con los proveedores interesante, de tal manera que ellos están satisfechos con distribuirnos sus productos puesto que su pago es atractivo y sus productos son de excelente

calidad dándole un mayor peso a la negociación. Existen gremios de comercializadores que tienen el poder de negociación y son ellos los que imponen precios altos y el tamaño de pedido lo que les ocasiona a los compradores insatisfacción y tienden a buscar nuevos proveedores que los beneficien.

4.5.5.4. Poder de Negociación de los Clientes.

En la actualidad nuestros clientes no están organizados de tal manera que propongan precios o pedidos, pero esto no significa que al momento de vender nuestros productos ellos sean perjudicados, puesto que ellos son la razón de ser de la organización. Además los productos que comercializa la empresa no poseen productos sustitutos o de característica parecida lo que hace que sea un mercado atractivo con precios y pedidos adecuados.

4.5.5.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

La empresa está preparada para el ingreso de nuevos productos sustitutos que le ocasionen a la organización una disminución en sus ventas puesto que los productos que existen en la actualidad son de excelente calidad y nuestros clientes prefieren nuestros productos. De ser el caso que los productos sustitutos sean de excelente calidad y posean precios bajos la empresa tiene estrategias de mercado claras y precisas para recuperar al cliente.

4.5.6. Matriz de Competitividad

Para la elaboración de la matriz de competitividad se tomó en consideración varios factores claves como son el servicio al cliente, precio, calidad de precio, fortalezas financieras entre otros factores, para el desarrollo de la matriz se utilizó a tres empresas de la localidad tales como Súper larva, Agripac y Vinsotel.

Tabla N. 31: Matriz del Competitividad

Factores Claves del éxito	Ponderación	VINSOTEL		SÚPER LARVA		AGRIPAC	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Servicio al cliente	0.22	2	0.44	3	0.66	3	0.66
Precio	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48
Calidad del producto	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Superioridad Tecnológica	0.18	2	0.36	1	0.18	3	0.54
Fortaleza financiera	0.17	2	0.34	2	0.34	4	0.68
Efectividad publicitaria	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
	1.00		2.55		1.89		3.05

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

En conclusión general tomando como referencia la matriz del perfil competitivo se establece que la empresa Agripac S.A es la organización con mayores fortalezas en el mercado local, la empresa intervenida, es decir, Vinsotel S.A se encuentra en segundo lugar convirtiéndose en una empresa pionera a nivel local debido a que la empresa ubicada en primer lugar es reconocida nacionalmente compitiendo a gran escala y la empresa que ocupa un nivel poco competitivo es la empresa Súper Larva S.A.

4.5.7. Matriz Crecimiento / Participación (Boston Consulting Group)

La matriz de crecimiento y participación o también llamada BCG nos ayuda a determinar los productos que influyen en el mercado y los que poseen poca influencia mediante esta matriz también lograremos determinar estrategias para que sean mejoradas dentro de la empresa.

Tabla N. 32: Matriz BCG

	Alta Participación	Baja Participación
Alta Tasa de Crecimiento	<p>Balanceado Nicovita</p>  <p>Producto estrella</p>	<p>Ecovitah</p>  <p>Producto Pregunta</p>
Baja tasa de Crecimiento	<p>Fundas Larveras</p>  <p>Producto Vaca Lechera</p>	<p>Cartones Usados</p>  <p>Producto Perro</p>

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Producto Estrella

En el producto estrella de la empresa Vinsotel S.A. tenemos a los balanceados Nicovita puesto que son los más vendidos en la empresa, ya que son utilizados por los laboratorios acuícolas para el crecimiento de sus lavas es por esto que se convierte en nuestro producto estrella debido a que genera más ingresos que otros productos.

Producto Pregunta

En el producto interrogante tenemos a los alimentos de larvas Ecovitah el cual tiene poco tiempo de lanzamiento al mercado acuícola y que aún no se obtiene resultados garantizados, este producto tiene potencial positivo en primera instancia, debido a que en la actualidad no existen datos cuantitativos reales de sus ventas por lo que es una total interrogante para la empresa Vinsotel.

Producto Vaca Lechera

En el producto de vaca lechera tenemos a las fundas de larvas ya que es un producto de fácil salida que se vende en cualquier etapa de los cultivos de los laboratorios acuícolas lo que genera ingresos considerables para la empresa.

Producto Perro

El producto perro es el cartón reciclado el cual tiene poca salida puesto que en otros lugares los dueños de laboratorios lo obtienen a bajos costos, o en promociones, lo que significa que a la institución no le genera ingreso.

4.5.8. Matriz Estrategias

Para la perfecta elaboración de las estrategias se utilizó a la matriz FODA como un componente clave y de fácil manejo.

Tabla # 33: Matriz de Estrategias

<p style="text-align: center;">FOERTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector de comercialización de productos acuícolas (12 años en el mercado) • La empresa se encuentra ubicada en un sector de fácil acceso. • La empresa posee precios económicos en las diferentes líneas de productos. • Proveedores que brindan productos de excelente calidad. <p>La empresa posee productos de excelente calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad en la localidad para lograr abarcar un mejor segmento de mercado. • Brindar a los clientes promociones de los productos con mayor salida al mercado. • Adquirir todos los productos que distribuye la empresa de excelente calidad a nuestros proveedores. • Establecer constante contacto con los clientes para informarse de los resultados de los productos que distribuye la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los estados financieros a través de la recuperación de la cartera vencida. • Realizar estudios de mercado para mejorar nuestros servicios. • Incrementar el inventario de los productos en la empresa para de esta manera ofrecer variedad de productos. • Establecer el sistema de ventas directas como un componente clave para el incremento de las utilidades
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso a crédito bancario. • Escaza investigación de mercado por iniciativa de la empresa. • Cartera de cobros vencida. • Limitado stock. • Desvíos de recursos económicos. • Poca fuerza de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de la empresa para de esta manera tener orden en los departamentos. • Realizar integraciones entre los colaboradores para que conozcan de las funciones que cada departamento realiza. • Brindar a los colaboradores la inducción necesaria de lo que se va a realizar y la utilización del tiempo adecuado para esta actividad. • Realizar conferencias acuícolas en diferentes sectores promocionando los productos que distribuye la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y motivar al personal de venta para el incremento de las ventas. • Mejorar la dirección de la organización a través del cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. • Utilización de nueva y mejor tecnología en beneficio de la empresa • Inducir al personal con respecto a la utilización de los nuevos programas y sistemas tecnológicos.
	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales que hagan decaer el sector acuícola. • Entrada de nuevas empresas de comercialización de productos acuícolas al mercado local. • Incremento en las ventas de productos sustitutos. • Precios de productos de la competencia sean más bajos. • Disminución de actividad acuícola en la localidad • Las nuevas tecnologías que posee la competencia 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un número importante de laboratorios dedicados a la actividad camaronera. • Existen pocas empresas dedicadas a la comercialización de productos para camaroneras en el sector. • Ampliación de carteras de productos acuícolas para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Dar alternativas económicas al cliente para que la demanda no disminuya sino que se incremente.

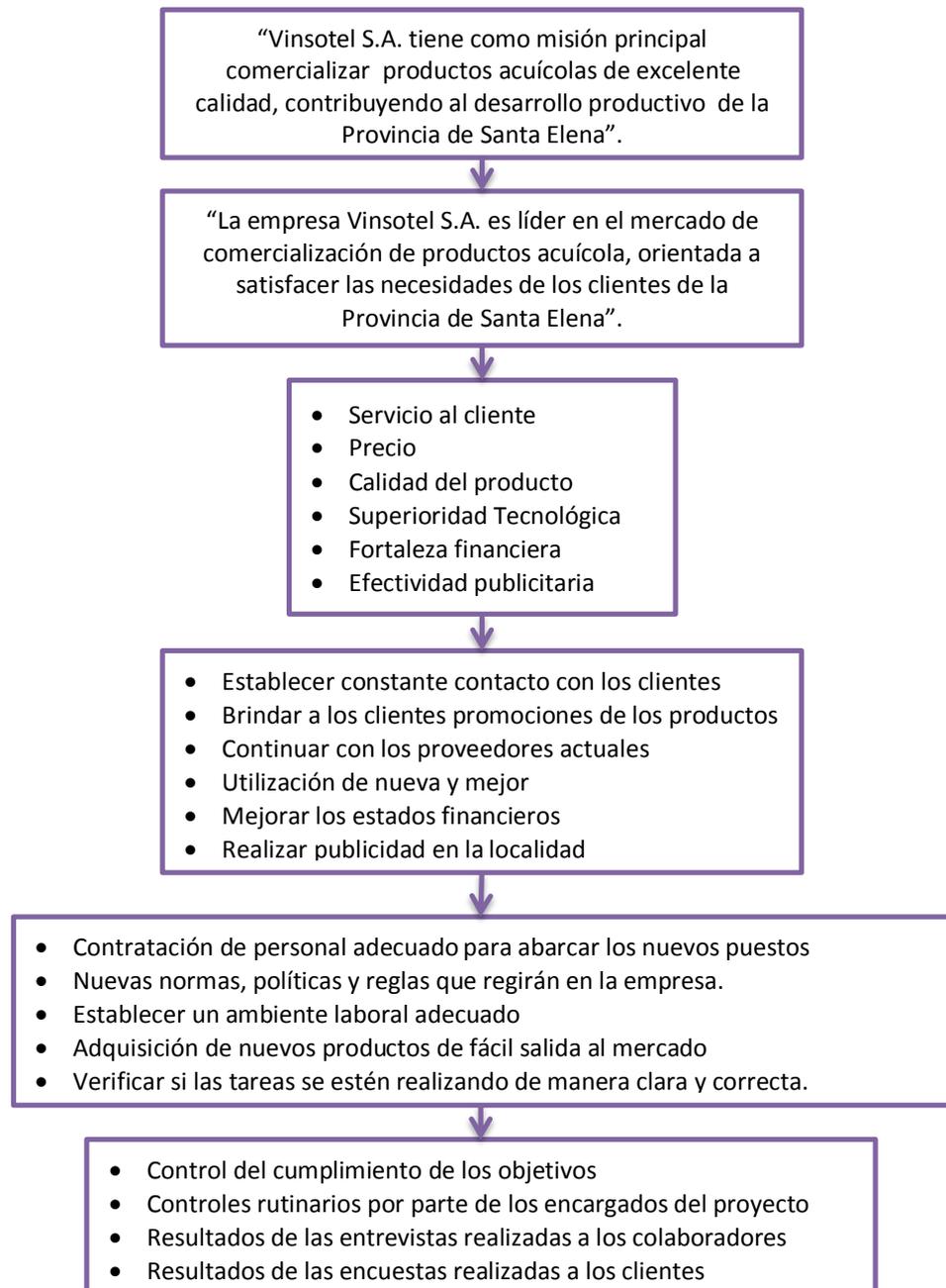
Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Mediante el análisis de la matriz realizada a la empresa Vinsotel S.A, se llega a la estructuración de las estrategias que se deben considerar importantes durante el desarrollo del diseño organizacional las cuales se detalla a continuación:

- Realizar publicidad en la localidad para lograr abarcar un mejor segmento de mercado.
- Brindar a los clientes promociones de los productos con mayor salida al mercado.
- Establecer constante contacto con los clientes para informarse de los resultados de los productos que distribuye la empresa para de esta manera mantener una buena relación laboral.
- Mejorar los estados financieros a través de la recuperación de la cartera vencida.
- Realizar estudios de mercado para mejorar nuestros servicios.
- Establecer el sistema de ventas directas como un componente clave para el incremento de las utilidades
- Mejorar las instalaciones de la empresa para de esta manera tener orden en los departamentos.
- Realizar integraciones entre los colaboradores para que conozcan de las funciones que cada departamento realiza.
- Brindar a los colaboradores la inducción necesaria de lo que se va a realizar y la utilización del tiempo adecuado para esta importante actividad.
- Realizar conferencias acuícolas en diferentes sectores promocionando los productos que distribuye la empresa.
- Utilización de nueva y mejor tecnología en beneficio de la empresa
- Inducir al personal con respecto a la utilización de los nuevos programas y sistemas tecnológicos.
- Continuar con la adquisición de los productos que distribuyen los proveedores.

4.5.9. Bsc (Cuadro de Mando Integral)

Grafico N. 35: Cuadro de mando integral



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

En la empresa Vinsotel el cuadro de mando integral es utilizado para la determinación de estrategias y para verificar el cumplimiento de las metas que ayudara al perfecto manejo administrativo de la empresa.

4.6. La Estructura Organizacional

4.6.1. Elementos de la Estructura Organizacional

4.6.1.1. Geografía

La empresa posee en su entorno competencia que día a día se está actualizando cambiando estrategias de mercados dándoles a los clientes comodidades que afectan directamente a la empresa, es por esto que la organización también posee estrategias y programas que mejoren la autonomía y su funcionamiento sea más eficiente.

4.6.1.2. Números de Empleados

La empresa posee personal que se dedica a varias actividades dentro de la organización haciendo que la institución marche de una manera adecuada, además a medida que la empresa crece la estructura organizacional también lo hará es por esto que es elástica para recibir a nuevos colaboradores que ayudaran al desarrollo de la empresa.

4.6.1.3. Evolución del Producto

La empresa al inicio de sus actividades comerciales, poseía solo una línea de producto y a medida que transcurrió el tiempo fue creciendo en mercado y obteniendo más productos para de esta manera poder comercializar en la actualidad un variado stock de productos acuícolas en la provincia de Santa Elena.

4.6.1.4. Distribución de Autoridad

En este punto mencionaremos que existen grupos centralizados y descentralizados dentro de la empresa Vinsotel S.A. , las centralizadas que se mantiene dentro de un grupo de trabajadores donde se toma las decisiones más importantes mientras que la descentralizada solo permiten que los administrativos tengan una participación en la toma de decisiones pero que no depende de ellos las decisiones

4.6.1.5. Control

La empresa posee reglas claras con respecto a la comercialización de los productos debido a que la organización posee productos de buena calidad, ya que cuando se posee estos productos el mercado presenta mayor exigencia en los productos, y en la atención que se les brinda como organización.

4.6.1.6. Mercado

En mercado de la empresa Vinsotel S.A. es uno de los puntos más importante en la estructura de la organización, puesto que es la empresa que decide si vende sus productos a otros proveedores o directamente a los consumidores final lo que significa que debe definir sus líneas de negociación, estableciendo un departamento de marketing y ventas independiente para la debida publicación del producto.

4.6.2. Objetivo de la Estructura Organizacional

Objetivos A Corto Plazo

- Desarrollar una estructura organizativa para un mejor desempeño de la empresa Vinsotel S.A.
- Controlar de manera correcta el 90% de las actividades que realicen los funcionarios.

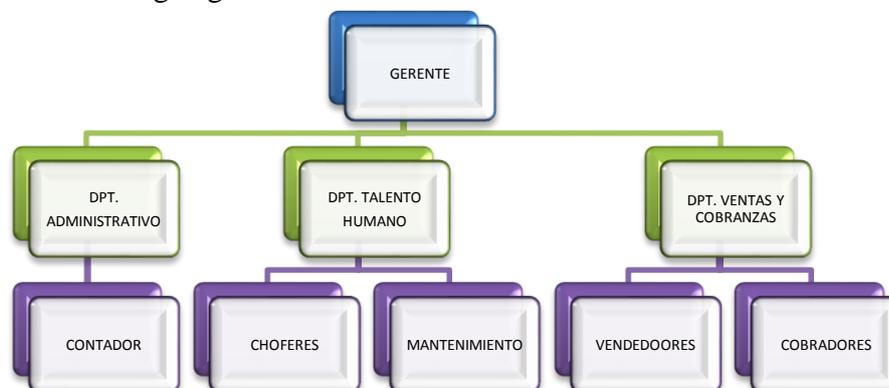
- Mejorar el servicio al cliente que brinda la empresa en su totalidad para beneficio de los clientes de Vinsotel S.A.
- Lograr en un 95% que los servicios de transporte ser eficiente y eficaz para que brinden un servicio adecuado.
- Coordinar en un 100% los recursos financieros de la empresa para de esta manera desarrollar la economía de la institución.
- Desarrollar los trabajos de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento pertinente de las actividades organizativas.

Objetivos A Largo Plazo

- Aumentar en un 100% los inventarios de la empresa lo que se lograra mediante el control del dinero que recibe la empresa por los insumos que brindan.
- Expandir la empresa en un lapso de 5 años para tener mayor posicionamiento en el mercado.
- Realizar un plan de marketing para aumentar la cartera de clientes en la empresa que generara más ingresos.
- Realizar un manual de procedimiento para un correcto manejo de la empresa.

4.7. Orgánico Funcional

Grafico N. 36: Organigrama



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

 Alto mando el cual está presidido por su gerente propietario quien ejecuta todos las decisiones que se tomen para el desarrollo de la empresa.

 Representado por el mando medio que los presiden las jefes departamentales de la empresa Vinsotel S.A.

 Presidido por el mando bajo que lo componen los subordinados de los departamentos de la empresa que están encargado del cumplimiento de las funciones dentro de la organización para de esta manera la misma se pueda desarrollar correctamente. Esta estructura agrupa las tareas y las actividades por funciones, propiciando la estabilización de los trabajadores, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema elaborado de control y permite tomar decisiones rápidamente.

4.8. Manuales

4.8.1. Manual de Funciones

4.8.1.1. Gerente

El gerente quien es la autoridad máxima de la empresa está encargado de la aprobación de los proyectos y de corregir el incumplimiento de metas, encargado de la toma de decisiones con relación a los presupuestos y otras obligaciones de la empresa, el mismo que cada mes convocara a los funcionarios de la empresa para comprobación de la labor que realizan, y dar previo aviso a eventos especiales que se realicen. Establecer las estrategias y metas de corto plazo a lograr en el lapso de un año para un mejor desenvolvimiento de la empresa. A continuación mencionaremos las funciones del gerente:

- Determinar políticas y reglas a cumplir por parte de los empleados.
- Determinar metas, objetivos y estrategias a seguir.
- Evaluar periódicamente las actividades de la empresa.
- Revisar y aprobar todo lo relacionado con las finanzas.

- Aprobar la estructura administrativa para el funcionamiento de la institución.
- Informar al personal sobre decisiones que tome con respecto a la empresa.
- Dirigir las reuniones que se realicen.
- Reservar los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas.
- Elaborar el informe ejecutivo de los resultados obtenidos
- Diseñar políticas, planes y programas
- Diseñar políticas, planes, programas y procedimientos para lograr la eficiencia en el uso de los recursos
- Supervisar la consolidación y control del presupuesto y del registro contable financiero de los recursos de la dirección

4.8.1.2. Administrador

Supervisar todos los departamentos para verificar el cumplimiento de todas las actividades y resolver las necesidades que posea la empresa para de esta manera obtener una mayor evolución económica. Entre las funciones del Administrador están:

- Designar y remover funcionarios.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el gerente.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo.
- Diseñar nuevas estructuras organizacionales.
- Presentar informes de funcionarios.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias.
- Mediante presupuestos debe de adquirir los productos que oferta la empresa.
- Verificación de las actividades de la empresa.
- Manejar los fondos de la compañía bajo su responsabilidad, abrir, manejar cuentas corrientes y efectuar toda clase de operaciones bancarias, civiles y mercantiles.

- Supervisar la contabilidad, archivo y correspondencia de la sociedad y velar por una buena marcha de la entidad.
- Revisar estados financieros de la empresa.
- Entrevista y contratación de personal nuevo.
- Organizar, supervisar y dirigir las funciones administrativas.
- Promover la comunicación en la empresa.
- Fomentar el desarrollo de la empresa.
- Capacitaciones a los empleados.

4.8.1.3. Contador

Ayudar al Gerente con la elaboración de los programas y presupuestos anuales de ingresos y egresos de la empresa, en coordinación con las Unidad administrativa, también es el encargado de la parte financiera de la organización. Entre sus funciones tenemos:

- Coordinar la recepción, custodia y desembolso de efectivo y valores, así como el registro contable de los movimientos efectuados.
- Aplicación de transferencias electrónicas entre bancos.
- Aplicación de recibos de caja
- Controlar el archivo de expedientes de impuestos, conciliaciones bancarias y declaraciones presentadas.
- Revisar que la empresa esté cumpliendo con sus obligaciones fiscales.
- Control de saldos en cuentas bancarias
- Elaborar roles de pago
- Pago a proveedores
- Elaboración de presupuesto.
- Facturar las ventas
- Elaboración de Libros Contables y balances
- Supervisar el flujo de información referente a los ingresos generados diariamente.

- Llevar el control de caja.
- Llevar el control de cuentas bancarias.

4.8.1.4. Talento Humano

El departamento de talento humano está encargado del control de las actividades que realiza el chofer y la persona encargada del mantenimiento. Entre sus funciones tenemos:

- Realizar informe de actividades.
- Realizar fichas médicas e información personal de los empleados.
- Control de las actividades.
- Información de vacantes.
- Entrevistas a personal.
- Descripción de cargos.
- Inducción de puestos.
- Información de ascensos.
- Información de sanciones.
- Informe de actividades y eventos.

4.8.1.5. Mantenimiento

Funciones

- Mantener las instalaciones y equipos en buenas condiciones para el funcionamiento de la empresa y proporcionar los servicios necesarios.
- Cuidar y mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles, así como utilizar correctamente los materiales y suministros proporcionados.
- Limpieza de baterías sanitarias
- Limpieza de los diferentes departamentos

4.8.1.6. Choferes

Funciones

- Manejo de vehículo.
- mantenimiento de vehículo.
- Entrega de informes.
- entrega de informe de ruta.
- entrega de informe de cliente al que se realizara el servicio.

4.8.1.7. Jefe de Ventas y Cobranza

El jefe de ventas y cobranzas es el encargado de la supervisión del trabajo que realizan los vendedores y cobradores de la empresa, es el encargado de reportes de incumplimiento de tareas de su departamento, está ligado al departamento de gerencia y administrativo puesto que debe de colaborar con la realización y elaboración de metas y objetivos. A continuación se mencionara sus funciones:

- Entregar informes de ventas y cobranzas al administrador.
- Supervisar a los vendedores y cobradores.
- Comunicarse con los clientes
- Visitas a clientes.
- Informes de cobranza al administrador.
- Estado de los clientes en cuanto al cobro.
- Informes a los clientes de nuevos productos.
- Proformas de nuevos productos.
- Informes de proveedores al administrador.

4.8.1.8. Vendedores

Los vendedores están encargados de ofertar nuevos productos y los ya existentes, llevar en cuenta una base de datos de los clientes, son los encargados

de atender a los clientes y de efectuar las ventas de la empresa y, deben establecer las reglas con respecto a planes de pagos y créditos que posee la empresa. Entre las actividades del vendedor están:

- Realizar visitas regulares a los minoristas o detallistas periódicamente.
- Manejar preguntas técnicas y objeciones con respeto al producto.
- Explicar las características del producto técnicamente a los clientes.
- Los vendedores deberán proveer de una lista con la dirección de los clientes y la cantidad de productos que deben ser entregados.
- Explicar las Políticas de la compañía respecto al precio, periodos de entrega del producto y crédito
- Informará sobre las quejas del producto mediante reporte escrito.
- Manejar las a solicitudes de crédito.
- Control de inventario de la empresa.
- Buscar nuevos clientes.
- Establecer prioridades a nivel de clientes.
- Manejar pedidos especiales.
- Manejar cartera de clientes.
- Arreglar la ruta de visitas.
- Preparar informes especiales sobre la situación del mercado y sobre la competencia.

4.8.1.9. Cobradores

Establecer las cobranzas para la recolección de efectivo de empresa el mismo que deben establecer con los clientes fechas de pagos siempre y cuando cumplan con el reglamento de pago de empresa. Entre sus funciones tenemos:

- Cobrar a tiempo las cuentas de los clientes.
- Establecer fechas de pagos.
- Establecer medios de pagos.

- Emitir recibos de pagos.
- Entregar estados de créditos.

4.8.2. Manual de Procedimientos

Mediante la elaboración del manual de procedimiento se podrá definir de una manera clara las responsabilidades de los empleados de la empresa para de esta forma tener un mayor control de lo que realizan en sus jornadas de trabajo.

Tabla N. 34: Manual de Procedimientos, Gerente

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Gerente	VSA001
DEPENDE DE:		NIVEL JERARQUICO
SUPERVISA A:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Talento Humano • Ventas y Cobranzas 	I
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de un buen manejo de los bienes económicos de la empresa, así como también es el responsable de las decisiones que se tomen en la institución. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 35: Manual de Procedimientos, Administrador

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	ADMINISTRADOR	VSA002
DEPENDE DE:	GERENTE	NIVEL JERARQUICO
SUPERVISA A:	<ul style="list-style-type: none"> • Contador 	II
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posea lo necesario para la realización de sus actividades. • Notificar la información relacionada con la empresa. • Tomar decisiones en su cargo y las que se les asignen en su momento. • Informar a los funcionarios de cambios en la empresa. • Mantener informado al gerente de las anomalías que se presenten. • Motivación en los empleados de la empresa. • Informar a los trabajadores de los logros obtenidos. • Cumplir con los reglamentos propuestos por el gerente. • Establecer buenas relaciones entre todos los colaboradores de la empresa. • Mantener una línea directa de comunicación con los empleados y gerente de la empresa. • Lograr metas y objetivos. • Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 36: Manual de Procedimientos, Talento Humano

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Talento Humano	VSA003
DEPENDE DE:	Gerente	NIVEL JERARQUICO II
SUPERVISA A:	<ul style="list-style-type: none"> • Choferes • Mantenimiento 	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable del buen manejo de los vehículos de la empresa y del adecuado mantenimiento de la misma puesto que es el que tiene a su mando a los encargados de estas actividades • Encargado de informar a los nuevos colaboradores de la empresa • Responsable de informar a tiempo a los empleados de la empresa para los eventos o actividades que esta realice. • Encargado de la selección de personal • Delegado principal de la inducción de personal 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 37: Manual de Procedimientos, Ventas y Cobranzas

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Ventas y Cobranzas	VSA004
DEPENDE DE:	Gerente	NIVEL JERARQUICO II
SUPERVISA A:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Cobradores 	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de entregar los informes al administrador. • Brinda atención a los vendedores y cobradores para despejar las dudas con respecto a los productos o a los clientes. • Informes a los clientes de nuevos productos. • Proformas de nuevos productos. • Informes de proveedores al administrador. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 38: Manual de Procedimientos, Contador

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Contador	VSA005
DEPENDE DE:	Administrador	NIVEL JERARQUICO III
SUPERVISA A:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Pago de nómina. • Pagos fiscales. • Informes financieros. • Pagos a proveedores. • Gestionar pagos a proveedores. • Cuadrar la caja de la empresa. • Comunicar al administrador las actividades financieras. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 39: Manual de Procedimientos, Chofer

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Choferes	VSA006
DEPENDEN DE:	Talento Humano	NIVEL JERARQUICO III
SUPERVISA A:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Los choferes son los responsables de un buen cuidado de los vehículos • Entregar a tiempo el producto. • No utilizar el vehículo de la empresa para fines personales. • Mantener en buen estado el vehículo. • Informar de sanciones de tránsito. • Entrega de informe de estado de mantenimiento del vehículo. • Entrega de informe de daños en el vehículo. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 40: Manual de Procedimientos, vendedores

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Vendedores	VSA008
DEPENDEN DE:	Ventas y Cobranzas	NIVEL JERARQUICO III
SUPERVISA A:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades • Entregar informes de clientes impagos • Vender productos en buen estado (verificar fecha de vencimiento) • Entregar productos a tiempo. • Productos faltantes. • Productos en buen estado. • Informes de productos faltantes. • Informes de anomalías en productos. • Informes de productos que se deben adquirir en mayor escala para venta en la empresa. • Informes de faltantes en productos. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 41: Manual de Procedimientos, Cobradores

DD. TT. HH	VINSOTEL S.A.	JUNIO del 2013
DENOMINACIÓN:	Cobradores	VSA009
DEPENDEN DE:	Ventas y Cobranzas	NIVEL JERARQUICO III
SUPERVISA A:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar al jefe de ventas y cobranza mediante un informe escrito los clientes que no cancelan a tiempos sus pedidos y los que presentan quejas de las formas de cobros. • En caso de que los clientes no paguen sus cuentas por motivos financieros es el encargado de entregar oficios para coordinar una mejor forma de pago con los clientes de tal manera que se ayude al cliente para que cumpla con sus obligaciones. 		

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

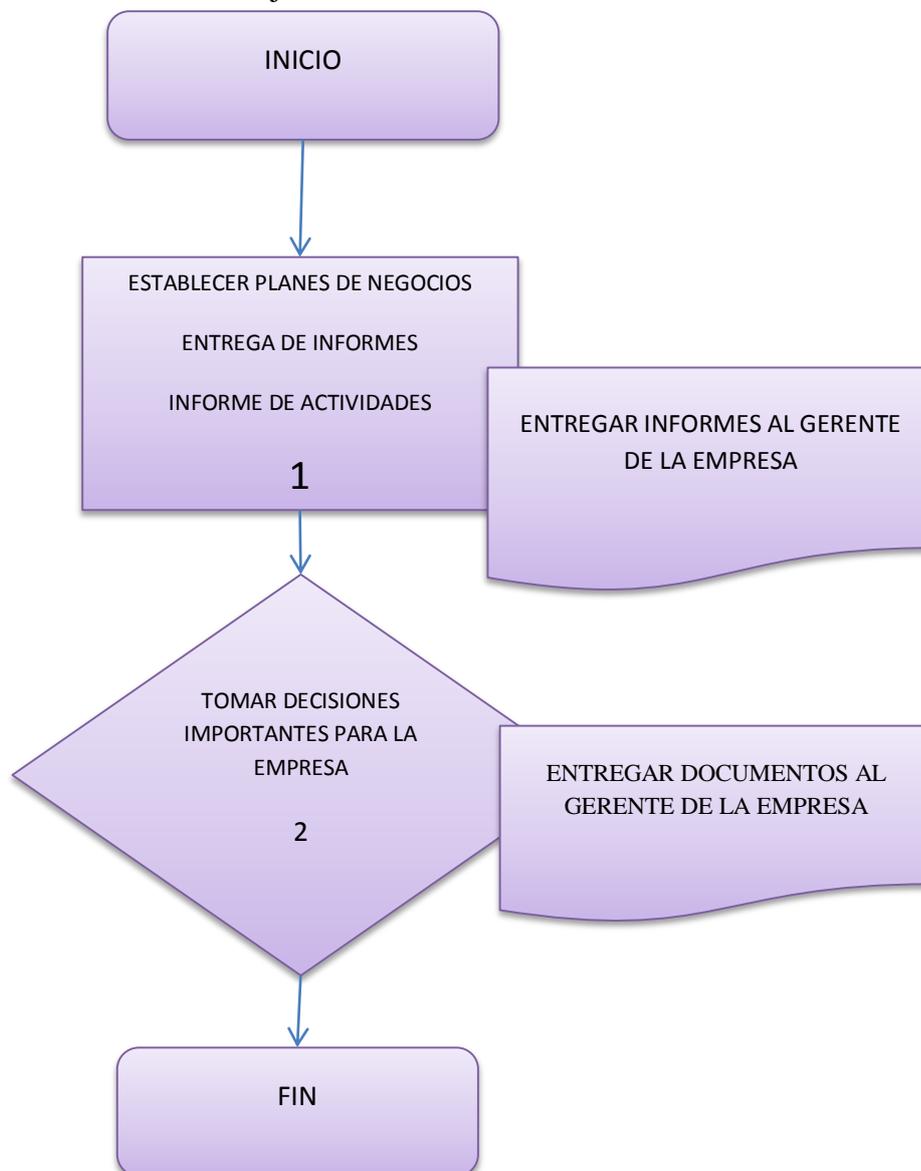
Elaborado por: Erika Tomalá

4.8.3. Diagrama de Flujo de Procedimientos

4.8.3.1. Diagrama de Flujo de Proceso del Mando Medio

El diagrama de flujo de procedimientos nos ayudará a establecer actividades y como deben llevarse a cabo por los colaboradores de la empresa, los mismo que están presididos por el mando medio.

Grafico N. 37: Flujo de Proceso



Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Tabla N. 42: Flujo de Proceso

	Inicio o termino
	Actividades
	Toma de Decisiones
	Documentos
	Flujos

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

4.9. Presupuestaria y Financiero

4.9.1. Estado Financiero Actual de la Empresa

A continuación se presenta el flujo de caja de la empresa Vinsotel S. A., el cual servirá de referencia para la toma de decisiones en aspectos financieros:

Tabla N. 43: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		
DETALLE	2011	2012
Ingresos	186983	260828
(-) Costo de Venta	80147	157547
(=) Utilidad Bruta	106836	103281
(-) Gastos Administrativos	52310	37698
(-) Gastos de Ventas	12807	9213
(-) Gastos de Financieros	88	0
(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos	41631	56370
(-) 15% Participación de Trabajadores	6245	8455
(=) Utilidad antes de Impuestos	35386	47914
(-) 25% Impuesto a la Renta	8846	11979
(=) UTILIDAD NETA	26539	35936
(+) Depreciación (de activos fijos)	205	205
(-) Inversión		
(+) Préstamo		
(-) Amortización Capital del Préstamo		
(=) Flujo Neto Efectivo	26745	36141

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

En la tabla de flujo de caja se observa que la empresa posee los recursos necesarios para empezar con el financiamiento del diseño organizacional que se pretende aplicar para desarrollarla de manera eficiente y a corto plazo.

4.9.2. Forma de Financiamiento

El monto total para la implementación del diseño organizacional para la empresa es de \$ 25,000.00 del cual el 80% será financiado mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN) a una tasa de interés del 12% anual, pagaderos a 10 años plazo y la diferencia por el gerente propietario.

A continuación se realiza un desglose de los rubros y montos correspondientes proyectados para la realización del diseño organizacional para la empresa.

Tabla N. 44: Inversión Inicial

CUENTAS	U.	C. U.	Parcial	Total
GASTOS FIJO				
Sueldos y Salarios				1.300,00
Salario del Jefe de Talento Humano	1	650,00	650,00	
Salario del Jefe de Ventas y Marketing	1	650,00	650,00	
Servicios Básicos				70,00
Agua		15,00		
Luz		15,00		
Teléfono		10,00		
Internet		30,00		
GASTOS CORRIENTES				
Arreglo de Infraestructura				1.500,00
Salarios de Albañiles	5	300,00	1.500,00	
Materiales de Construcción				5.220,00
Cemento	40	10,00	400,00	
Bloques	900	0,5	450,00	
Arena Fina	5	25	125,00	
Arena Gruesa	5	22	110,00	
Piedra Base	8	15	120,00	
Piedra ¾	8	20	160,00	
Hierro	15	110	1.650,00	
Tuberías			300,00	
Baldosas	15	25	375,00	
Pintura	8	20,00	160,00	

Rieles	16	35,00	560,00	
Etermit	20	12,00	240,00	
Ganchos	80	0,25	20,00	
Tumbado			550,00	
Gasto de Instalación				6.950,00
Cables Eléctricos			300,00	
Cables Telefónicos			150,00	
Divisiones	3	800,00	2.400,00	
Ventanas	2	500,00	1.000,00	
Cortinas	2	250,00	500,00	
Puertas Internas	2	800,00	1.600,00	
Puerta Principal	1	1.000,00	1.000,00	
Materiales de Oficina				410,00
Papelería			150,00	
Carpetas Archivadoras	20	10	200,00	
Grapadora	2	10	20,00	
Saca grapas	2	5	10,00	
Perforadora	2	5	10,00	
Sellos	4	5	20,00	
Equipo de Oficina				4.950,00
Computadora de Escritorio	2	900,00	1.800,00	
Impresora	2	500,00	1.000,00	
Teléfono	2	75,00	150,00	
Aire Acondicionado	2	1000	2.000,00	
Muebles de Oficina				4.600,00
Escritorio	2	500,00	1.000,00	
Sillón Tipo Ejecutivo	2	400,00	800,00	
Archivadores	4	250,00	1.000,00	
Archivadores Aéreos	4	300,00	1.200,00	
Sillas con Brazos	6	100,00	600,00	
TOTAL				25.000,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Para la realización del diseño organizacional se contratará a dos personas las cuales estarán encargadas de los departamentos de Talento Humano y de Ventas y Cobranzas, los cuales tendrán un sueldo fijo de \$650.00 cada uno, el sueldo va de acuerdo a las funciones, actividades y responsabilidades.

Ambos departamentos serán adecuados en un área específica de la edificación, los cuales tendrán gastos de instalación, gastos de adecuación y servicios básicos,

además se invertirá en muebles de oficina, equipos de oficina y materiales de oficina detallados a continuación:

A continuación se presenta la tabla de amortización del préstamo.

Tabla N. 45: Amortización

Tabla de Amortización				
Periodo	Pago	Interés 12%	Amortización	Capital Amortizado
0				20000,00
1	3539,68	2400,00	1139,68	18860,32
2	3539,68	2263,24	1276,45	17583,87
3	3539,68	2110,06	1429,62	16154,25
4	3539,68	1938,51	1601,17	14553,08
5	3539,68	1746,37	1793,31	12759,77
6	3539,68	1531,17	2008,51	10751,25
7	3539,68	1290,15	2249,53	8501,72
8	3539,68	1020,21	2519,48	5982,25
9	3539,68	717,87	2821,81	3160,43
10	3539,68	379,25	3160,43	0,00

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Como se detalla en el cuadro de amortización el capital o la inversión utilizada para la aplicación del diseño organizacional se cancelara en su totalidad en un lapso de 10 años.

Valor Actual Neto (VAN)

Formula

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 = Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n = Es el número de períodos considerado.

Flujo de Caja

AÑOS	F.C.
1	3.392,00
2	3.317,00
3	5.930,00
4	5.799,00
5	8.354,00
6	8.164,00
7	10.657,00
8	10.403,00
9	12.829,00
10	12.504,00

$$VAN = \frac{3392}{(1+0,12)^1} + \frac{3317}{(1+0,12)^2} + \frac{5930}{(1+0,12)^3} + \frac{5799}{(1+0,12)^4} + \frac{8354}{(1+0,12)^5} + \frac{8164}{(1+0,12)^6} \\ + \frac{10657}{(1+0,12)^7} + \frac{10403}{(1+0,12)^8} + \frac{12829}{(1+0,12)^9} + \frac{12504}{(1+0,12)^{10}} - 5000$$

El valor actual neto producido por el flujo de fondos en base al efectivo generado por la implementación del Diseño Organizacional, descontado a partir del año 2013 uno con una tasa de descuento del 12%, y considerando un tiempo de 10 años, fue positivo, arrojando un resultado de \$ 35.129,62.

Según el resultado obtenido y considerando las premisas de este criterio de evaluación financiera el proyecto de implementación de una nueva estructura organizacional es aceptable debido a que no afecta a la empresa en ningún aspecto importante o considerable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Formula

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

$$VAN = \frac{3392}{(1+i)^1} + \frac{3317}{(1+i)^2} + \frac{5930}{(1+i)^3} + \frac{5799}{(1+i)^4} + \frac{8354}{(1+i)^5} + \frac{8164}{(1+i)^6} + \frac{10657}{(1+i)^7} + \frac{10403}{(1+i)^8} + \frac{12829}{(1+i)^9} + \frac{12504}{(1+i)^{10}} - 5000$$

La TIR es de 87% la cual indica que es mayor a la tasa de interés del 12% e indica que el Diseño Organizacional que se pretende implementar no representa un gasto mayor recuperando en poco tiempo la inversión como se muestra en el cuadro de recuperación de la inversión:

Período de Recuperación de la Inversión (PAYBACK)

Tabla N. 46: Recuperación de la inversión

CUADRO PAYBACK				
Periodo (años)	Saldo Inversión	Flujo de Caja	Rentabilidad Exigida	Recuperación de la Inversión
1	20.000,00	3.391,58	2.400,00	991,58
2	19.008,42	3.317,41	2.281,01	1.036,40
3	17.972,02	5.929,57	2.156,64	3.772,93
4	14.199,09	5.799,26	1.703,89	4.095,37
5	10.103,72	8.353,81	1.212,45	7.141,36
6	2.962,36	8.164,07	355,48	7.808,59
7	-4.846,23	10.657,00	-581,55	11.238,55
8	-16.084,78	10.403,03	-1.930,17	12.333,21
9	-28.417,99	12.828,68	-3.410,16	16.238,84
10	-44.656,82	12.503,90	-5.358,82	17.862,71

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

El cuadro del Periodo de Recuperación de la Inversión muestra que si se extrae de cada cuota la tasa de retorno exigida, que es del 12%, a la inversión remanente, se observa que demora aproximadamente 7 años en ser recuperada.

Demanda del Servicio que se Desea Mejorar con el Diseño

Para solventar la inversión de la implementación del Diseño Organizacional como una estrategia de desarrollo institucional, se considera incrementar en un 2% el precio de los productos que expende la empresa detallados a continuación:

Tabla N. 47: Incremento en el precio

Línea	Nombre del Producto	Presentación	C V	P V	NP V
			2012	2012	2013
Agua	Balanceado Súper u	Agua	50,00	75,00	76,50
Alimento	ECOVITAH	Unidad	90,00	125,00	127,50
	Balanceado Nicovita	Fundas	3,38	3,75	3,83
	Nuprobac	Polvo	25,00	27,50	28,05
	Súper Larva N. 1 1Kg	Polvo	11,54	14,50	14,79
	Súper Larva N. 2 1Kg	Polvo	9,72	14,80	15,10
	Super Larva Raceway N. 3 1Kg	Fundas	4,62	6,00	6,12
	Super Larva Raceway N. 3 5Kg	Polvo	23,10	30,00	30,60
Embalaje	Cartones Usados	Embalaje	0,28	0,38	0,39
	Cilindros de Oxígeno	Gas	8,70	13,00	13,26
	Cintas 3M	Cintas	0,98	1,45	1,48
	Fundas Larveras 17" x 31" x 2.2"	Fundas	0,16	0,35	0,36
	Ligas Master 1Kilo	Ligas	3,95	5,60	5,71
Vidriería y Plásticos	Beaquet Boeco 250 Ml	Vidrio	8,00	12,00	12,24
	Beaquet Boeco 600 Ml	Vidrio	9,30	18,00	18,36
	Cajas de Laminas Cubre Objetos	Vidrio	2,25	5,00	5,10
	Cajas de Laminas Porta Objetos	Vidrio	2,50	5,00	5,10

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.

Elaborado por: Erika Tomalá

El aumento propuesto cubre la inversión implementada en el Diseño Organizacional de forma positiva, es decir que no afecta a la estructura financiera de la empresa, generando buenos resultados sin evidenciar daños colaterales. Los precios se incrementan de acuerdo a las políticas establecidas por la organización y no disminuye las ventas.

El criterio de endeudamiento que posee la empresa Vinsotel S.A es que se debe de considerar el 30% del total de los ingresos para las deudas caso contrario la institución no podrá adquirir deuda alguna. La empresa en la actualidad tiene un ingreso de \$ 260.828,37 el 30% es \$ 78.248,51 y el monto que se pretende utilizar es de 25.000,00 es decir que no existe ningún inconveniente en aplicar el diseño organizacional desde la perspectiva financiera.

4.10. Plan de Acción

Tabla N. 48: Plan de Acción

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	MODO DE FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Diseño Organizacional para la empresa Vinsotel S.A.	Arreglo de Oficinas	Arreglo de Infraestructura	3 mes	\$ 13.670,00 arreglos de oficina, materiales y gastos de instalación \$ 9.950,00 compra de muebles y equipos de oficina	Administrador
		Adecuación de oficinas	1 mes		
	Selección de personal	Contratación	1 mes	\$ 1.300,00 mensuales	Jefe de Talento Humano
		Inducción	2 semanas		
	Capacitaciones al personal	Administración de los recursos Ventas y Atención al Cliente Talento Humano	2 meses	Serán financiadas por la empresa en el momento que sea oportuno	Jefe de Talento Humano
			3 meses		
1 mes					

Fuente: Empresa VINSOTEL S.A.
Elaborado por: Erika Tomalá

Mediante el plan de acción se establecerán los parámetros que se deben cumplir para el perfecto desarrollo del diseño organizacional aplicado a la empresa Vinsotel S. A.

4.11. Conclusiones

- La empresa Vinsotel S.A. posee problemas organizacionales que afectan a la institución y a su desarrollo.
- El no poseer objetivos claros y precisos le dificulta el poder administrar de manera correcta a la empresa.
- El no tener estrategias producirá bajo rendimiento.
- La empresa no oferta varia línea de productos lo que conlleva a que los clientes busquen otros lugares para adquirirlos.
- La poca eficiencia en el servicio que brinda afecta de manera directa puesto que existen clientes insatisfechos.
- La mala organización en las actividades dificulta el trabajo en equipo.
- Estrategias obsoletas que no cumplen con el perfil de la empresa.
- El diseño organizacional a utilizar es flexible y modificable para un mejor manejo de los recursos técnicos financieros.
- El diseño es importante para esta institución puesto que no posee actividades claras en el área administrativa.
- Mal manejo de los recursos financieros que dificultan el desempeño institucional.
- Desvió de medio económico disminuye los inventarios de la empresa, lo que lleva a un lento desarrollo económico.

4.12. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del diseño organizacional puesto que mejorar el desarrollo de la empresa en todas sus áreas.
- Logra que la empresa cumpla con sus objetivos establecidos para beneficio institucional, puesto que se facilita la complejidad de la organización.
- El diseño organizacional se aplica con el fin de brindar un mejor servicio a los clientes.
- Este diseño ayuda al cumplimiento preciso de las actividades diarias.
- Se recomienda la aplicación del diseño puesto que esta institución no cuenta con este medio de dirección adecuado.
- Al aplicar el diseño organizacional se podrá tomar decisiones adecuadas.
- El diseño organizacional mejorara el desarrollo institucional de Vinsotel.
- El diseño organizacional ayudara de una manera clave para mejora de actividades.
- Mejorar el buen desempeño de los colaboradores.
- Se controlara el medio económico mediante la definición de políticas y reglas claras de la caja o el responsable del dinero de la empresa.
- Este diseño es recomendable para la organización debido a que se puede mejorar o modificar para nuevas estructuras.

4.13. Bibliografía

- DAFT, R. 2007 Administración Teórica del Diseño Organizacional, Novena Edición.
- CHIAVENATO, A, 2008 Administración de Talento Humano, Sexta Edición.
- CARO, N., 2009, Apuntes de Gestión Manual de Gestión Empresarial, Segunda Edición.
- ROBBINS, S., 2007, Administración Empresarial, Octava Edición.
- MANUAL 10, 2008, Estructuras Organizativas, Primera Edición.
- RODRIGUEZ, V., 2007, Dirección Modelo de las Organizaciones, Primera Edición.
- PAREDES, W., 2011, Investigación Acción, Primera Edición.
- CARDOSO, J., 2009, Revista Electrónica, Diseño Y Descripción de Puestos Segunda Edición.
- RODRIGUEZ, C., 2009, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Novena Edición.
- WINTER, R., 2007, Manual de Descripción De Puesto, Segunda Edición.
- ARIAS, F. 2007, El Proyecto de Investigación, tercera Edición.
- HAMMERSLEY, M., 2007, EL Diseño de la Investigación, Quinta Edición.
- BERNAL, A., 2007, Metodología de la Investigación, Segunda Edición.
- DAVID, F., 2007, Conceptos de administración estratégica, Prentice - Hall Hispanoamericana, Cuarta Edición

- THOMPSON, A., 2008. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas, Cuarta Edición.

4.13.1. Bibliografía Electrónica

- www.itesca.edu
- www.uaeh.edu.mx/docencia/p_presentacion
- www.gestiopolos.com/recursos3/docs/rh/andrescarpvz.htm
- www.site.ebrady-com/id/10280533?ppg=80
- http://www.pearsoneducacion.net/franklin/SitioAudAdmin/archivos/Dise%C3%B1o_organizacional.pdf
- www.google.com.ec/#hl=es&tbo=d&site=&source=hp&q=dise%C3%B1o+organizacional.pdf&oq=dise%C3%B1o+organizacional.pdf&gs_l=hp.1.0.0j0i5i30i9.14727.23806.0.26489.25.22.0.3.3.2.1170.6723.5j6j5j5-4j1j1.22.0...0.0...1c.1.SW0AQPjkYaA&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=32ff1100c47ff3d4&bpcl=38897761&biw=1366&bih=705
- www.contruaprende.com/tesis/diseño.oganizacional.ec

4.14. Anexos

4.14.1. Formato de Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VINSOTEL S.A
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Determinar mediante de la siguiente entrevista la aplicación de una estructura organizacional para la empresa “VINSOTEL S.A”.

Entrevista # ____

Fecha:

Nombre:

Cargo:

Señores funcionarios de la empresa Vinsotel, para el desarrollo de un diseño organizacional que contribuya con el mejoramiento de la institución, es necesario su opinión la cual es de mucha importancia para esta investigación.

Sírvase en contestar las siguientes preguntas

- 1.- ¿Posee la empresa un diseño organizacional actualizado?
- 2.- ¿Considera necesario este instrumento para el desarrollo institucional?
- 3.- ¿Se promueve los principios de responsabilidad con la empresa?
- 4.- ¿Cuál ha sido la gestión realizada que ayude al mejoramiento de la empresa?
- 5.- ¿Existe un buen ambiente laboral?
- 6.- ¿Existen capacitaciones para los funcionarios de la empresa?
- 7.- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa?
- 8.- ¿Cómo es la relación con los clientes?
- 9.- ¿Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente?
- 10.- ¿Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega?
- 11.- ¿Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa?
- 12.- ¿Cómo califica usted a la empresa?

- 13.- ¿Cómo califica usted el servicio de entrega?
 14.- ¿Cómo califica la eficiencia de los trabajadores?

4.14.2. Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
 FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
 CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VINSOTEL S.A

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Determinar mediante de la siguiente encuesta la aplicación de una estructura organizacional para la empresa “VINSOTEL S.A”.

Sírvase a marcar con una X la respuesta que más considere apropiada.

Ítem	Preguntas	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	Desacuerdo
1	Desearía usted que la empresa mejore su atención al cliente					
2	Es eficiente el servicio de entrega					
3	Cree usted que se debe mejorar el servicio de entrega					
4	Presentan inconveniente los productos que oferta la empresa					
5	La empresa se encuentra en un lugar adecuado					
6	Es adecuado el diseño organizacional que posee la empresa en la actualidad					
7	Es excelente la calidad de los productos que brinda la empresa					

8	Es buena la eficiencia de los trabajadores					
9	Es adecuado el precio de los productos					
10	Existe variedad de productos en la empresa					
11	Considera usted que se debe reestructurar el diseño organizacional de la empresa					
12	La empresa posee un ambiente laboral adecuado					
13	Son adecuado los productos que brinda Vinsotel					
14	Es necesario capacitar al personal					
15	Es eficiente el servicio de transporte que brinda la empresa					

4.14.3. Fotos

Foto # 1



Foto # 2



Foto # 3



Foto # 4



FOTO # 5



Foto # 6



Foto # 7



Foto # 8



Foto # 9



Foto # 10



Foto # 11

