



**UNIVERSIDAD ESTATAL
“PENÍNSULA DE SANTA ELENA”**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
Previo a la obtención del Título de**

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: NANCY PATRICIA CAMACHO LUCAS

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
Previo a la obtención del Título de**

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: NANCY PATRICIA CAMACHO LUCAS

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 4 de Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”, elaborado por la Srta. Nancy Patricia Camacho Lucas, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal 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

Econ. Margarita Panchana Panchana.
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios principalmente, por haber iluminado mi camino, a mis padres Mercedes Lucas y José Camacho por su apoyo incondicional y por quererme tanto, al Sr Víctor Toledo Propietario de Mueblería y Transportes Toledo por la ayuda brindada.

A mis amigos y demás familiares que me han brindado su afecto y apoyo invaluable para poder culminar con éxito y persistir hasta el final.

Nancy Camacho Lucas

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza y sabiduría para culminar la meta, a mi tutora Econ. Margarita Panchana por su paciencia y dedicación

A los Directivos y Ejecutivos de Mueblería y Transporte Toledo, por las facilidades que me brindaron para realizar esta investigación y desarrollar mi proyecto, a los docentes de la UPSE por su orientación en mis estudios y para la presentación de éste trabajo.

Nancy Camacho Lucas

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESORA-TUTORA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA

Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,

PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Autor: Nancy Patricia Camacho Lucas

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana

RESUMEN.

El trabajo de investigación desarrollado tiene como objetivo principal, elaborar una estructura organizacional mediante el enfoque dinámico y participativo que oriente la administración efectiva de la empresa Mueblería y Transportes Toledo del Cantón La Libertad, que propone soluciones técnicas a la problemática que afecta a la empresa Mueblería y Transportes Toledo, por la inexistencia de una estructura organizacional adecuada que permita mejorar la gestión institucional, proporcionar ayuda para un mejor desempeño de las funciones administrativas y operacionales que cubra las deficiencias en su funcionamiento, evitará la confusión en la delegación de funciones para tomar decisiones oportunas. La metodología que se utilizó se basa en el enfoque cualitativo, la investigación bibliográfica para disponer del criterio de varios autores y de campo para auscultar información confiable y fidedigna, para el efecto se utilizó entrevistas y encuestas a empleados y colaboradores de la empresa. El tratamiento de los datos se agilitó con el programa SPSS que es muy útil y de fácil aplicación en la elaboración de tablas y gráficos estadísticos para su análisis e interpretación que facilita la elaboración de conclusiones y recomendaciones. El trabajo se estructura en base a un análisis y diagnóstico de la institución utilizando los instrumentos de investigación, evidenció la carencia de una estructura clara y definida que viabilice la evaluación de desempeño en la empresa. La propuesta del diseño organizacional consta de una dirección estratégica, la gestión de las necesidades, la proyección del diseño organizacional que es la esencia del trabajo, y refleja los resultados de efectividad que mejora la competitividad y la imagen institucional, con un acertado servicio al cliente tanto en el área administrativa-financiera como en la de ventas, en conclusión la implementación del diseño organizacional permitirá lograr la administración efectiva de la empresa y facilitará el desarrollo institucional para alcanzar los objetivos planeados.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
TEMA.....	2
El problema de la investigación	2
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	7
Evaluación del problema.....	8
Justificación.	9
Objetivos de la investigación	12
OBJETIVO GENERAL:.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
Hipótesis	13
Operacionalización de las variables	13
Identificación de las variables:.....	13
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES.....	16
1.2.LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
1.2.1 Definiciones De Diseño Organizacional.....	18
1.2.2 Importancia Del Diseño Organizacional.....	19
1.2.3 Características Del Diseño Organizacional.....	20
1.2.4 Ventajas Del Diseño Organizacional	21
1.2.5 Modelos De Diseño Organizacional	22
1.2.6 Componentes Del Diseño Organizacional	27

1.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	29
1.4 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES	31
1.5 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	32
1.5.1 Forma Estructural.....	32
1.5.1.1 Orgánico Funcional.....	33
1.5.2 Sistemas de Información.....	33
1.6 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	35
1.7 ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA “MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO”	36
1.7.1 Aspectos Constitutivos.....	36
1.8 RECURSOS	40
1.9 FINANCIAMIENTO	41
1.10 MARCO LEGAL.....	42
CAPÍTULO II	48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.3.1 Investigación Bibliográfica.....	50
2.3.2 Investigación De Campo	51
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	51
2.4.1 El Método Deductivo.....	51
2.4.2 El Método Analítico.....	52
2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
2.5.1 Técnicas Documentales.....	53
2.5.2 Técnicas De Campo	53
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.6.1 Guía De La Entrevista.....	54
2.6.2 Cuestionario	55
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
2.7.1 Población.....	55
2.7.2 Muestra.....	56
2.9 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	58
2.9.1 Procedimientos.....	58
2.9.2 Procesamiento.....	58
CAPÍTULO III.....	60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
3.1 ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL INTERNO	61
3.2 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE LA EMPRESA	66

Conclusiones	80
Recomendaciones	81
CAPÍTULO IV	82
Diseño Organizacional para la empresa Mueblería y Transportes Toledo del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena	82
4.1 PRESENTACIÓN.....	82
4.2 JUSTIFICACIÓN	83
4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	85
4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO.....	86
4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	87
4.5.1 Análisis Situacional.....	87
4.5.1.1 Análisis Interno de Mueblería y Transportes Toledo.....	87
4.5.1.2 Análisis Externo de Mueblería y Transportes Toledo.....	88
4.6 DIAGNÓSTICO DE MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.....	88
4.6.1 Análisis Competitivo.....	89
4.7 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	90
4.7.1 Misión.....	90
4.7.2 Visión.....	90
4.7.3 Valores Corporativos.....	90
4.8 OBJETIVOS.....	91
4.8.1 General.....	91
4.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	91
4.8.3 Estrategias.....	92
6. SOCIALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	92
4.9 GESTIÓN DE NECESIDADES	92
4.9.1 Definir Productos y Servicios	92
4.10 IDENTIFICAR CLIENTES Y PROVEEDORES	94
4.11 SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL	94
4.11.1 Cuadro De Mando Integral De Mueblería Toledo	95
4.12 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	96
4.13 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	102
4.14 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	103
4.15 PRESUPUESTO.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	113

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N. 1	Operacionalización De La Variable Independiente.....	14
CUADRO N. 2	Operacionalización De La Variable Dependiente	15
CUADRO N. 3	Población	56
CUADRO N. 4	Muestra.....	57
CUADRO N. 5	Atención adecuada de los colaboradores.....	66
CUADRO N. 6	Coordinación de actividades	67
CUADRO N. 7	Espectativas de la calidad del producto.....	68
CUADRO N. 8	Precio de la mercadería	69
CUADRO N. 9	Volumen de ventas	70
CUADRO N. 10	Mercadería de calidad	71
CUADRO N. 11	Clima Organizacional de la empresa.....	72
CUADRO N. 12	Comunicación de proveedores	73
CUADRO N. 13	Relación entre empleados y administrado en la empresa.....	74
CUADRO N. 14	Planificación previa de las actividades.....	75
CUADRO N. 15	Relación cliente-empresa	76
CUADRO N. 16	Diseño organizacional para el éxito de la empresa	77
CUADRO N. 17	Acciones de los colaboradores	78
CUADRO N. 18	Trabajo en equipo del personal	79
CUADRO N. 19	Análisis Interno	87
CUADRO N. 20	Análisis Externo	88
CUADRO N. 21	Cuadro Mando Integral	95
CUADRO N. 22	Presupuesto.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N. 1	Modelo de Daft	22
GRÁFICO N. 2	Modelo de Labrada Sosa	24
GRÁFICO N. 3	Atención adecuada fr los colaboradores	67
GRÁFICO N. 4	Coordinación de actividades	68
GRÁFICO N. 5	Expectativas de la calidad del producto.....	69
GRÁFICO N. 6	Precios de la mercadería	69
GRÁFICO N. 7	Volumen de ventas	72
GRÁFICO N. 8	Mercadería de calidad.....	73
GRÁFICO N. 9	Clima Organizacional de la empresa	74
GRÁFICO N. 10	Comunicación con proveedores.....	75
GRÁFICO N. 11	Relación empleados y administrador en la empresa.....	76
GRÁFICO N. 12	Planificación previa de las actividades	77
GRÁFICO N. 13	Relación cliente-empresa	78
GRÁFICO N. 14	Diseño organizacional para el éxito de la empresa.....	79
GRÁFICO N. 15	Cambios positivos en acciones de los colaboradores	786
GRÁFICO N. 16	Trabajo en equipo del personal.....	96
GRÁFICO N. 17	Modelo de diseño organizacional	86
GRÁFICO N. 18	Organigrama	96

ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO N. 1 Carta Aval Aceptada Por Parte De La Empresa.....	113
ANEXO N. 2 Plan De Acción	114
ANEXO N. 3 Encuestas Aplicadas A Clientes.....	115
ANEXO N. 4 Matriz Principal.....	118
ANEXO N. 5 Gerente Propietario	119
ANEXO N. 6 Segundo Local Adquirido	120
ANEXO N. 7 Tercer Local Adquirido (Ballenita)l.....	121
ANEXO N. 8 Certificado de Gramatólogo	122

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de crear un Diseño Organizacional que permita la creación y fortalecimiento de herramientas administrativas en la empresa “Mueblería y Transportes Toledo” para poder llegar a una meta o fin común, que conlleven a la construcción de su estructura interna efectiva de cada factor e incluso tener un mejor control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, por lo cual el diseño organizacional es la base para construir una empresa competente, con metas medibles y los medios apropiados para alcanzar los objetivos y la visión, mediante la utilización de herramientas metodológicas que faciliten la obtención de información.

Sin duda alguna es indispensable que ante la situación de un mercado altamente competitivo y la necesidad de poder adaptarse a dicho mercado se propone la presente investigación sobre diseño organizacional, ya que es un tema que reviste gran importancia en la actualidad. Su importancia es eminente para el desarrollo empresarial, que ilustre la estructura ideal de la organización fundamentada en el marco contextual del trabajo que detalla el problema, los objetivos, la justificación del trabajo y la hipótesis con su respectiva operacionalización de las variables.

En el primer capítulo, se describe la fundamentación teórica, en la que se detallan los antecedentes, los fundamentos científicos relevantes de varios autores que se utilizan en la presente investigación y el marco legal sobre diseño organizacional.

El segundo capítulo, comprende la metodología a seguir para el desarrollo adecuado de la investigación y manejo de la información.

En el tercer capítulo se exponen los resultados del trabajo de campo mediante cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis de los datos. En el cuarto y último capítulo, consiste en la descripción de la propuesta planteada como lo es el diseño organizacional de la Mueblería y Transportes Toledo poniendo en consideración conclusiones y recomendaciones necesarias en el trabajo de investigación ejecutado.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA 'MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO' DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía mundial funciona como una unidad en tiempo real, donde los procesos de capital y de gestión, el mercado de trabajo, los flujos de información y la tecnología, operan desde el espacio de la globalización por lo cual estamos en presencia de una economía global que abarca a todos los países, regiones y ciudades del mundo con un sistema favorecido por avanzadas estructuras de telecomunicación, transporte, computadoras y otros instrumentos tecnológicos que conllevan a las empresas a mantenerse a la vanguardia de dichos procesos.

También algunas observaciones de las situaciones críticas sobre los resultados de la no aplicación de un diseño organizacional en el desempeño de varias organizaciones en relación al tipo de estrategia y forma organizacional requeridas bajo el nuevo contexto mundial lo que llevo a muchas empresas al cierre de sus actividades, cuyas situaciones aún siendo particulares están muy relacionadas.

En el Ecuador el Diseño Organizacional se utiliza cada vez más en las diferentes organizaciones o instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas, ganando así una gran importancia al conocer la forma cómo se está

aplicando este instrumento como herramienta estratégica de la gerencia moderna, a fin de contribuir a la administración efectiva en la empresa.

Existe la idea de que muchos diseños organizacionales en el Ecuador, al igual que en otros países, no llegan a aplicarse. En algunos casos, las empresas carecen de la actitud, conocimientos o herramientas para realizar adecuadamente el tránsito de formulación a ejecución.

En otros casos, metas o procesos demasiados ambiciosos demuestran la poca practicidad de la estrategia general definida hacia el interior o exterior de la organización. Suele ocurrir que en algunas ocasiones, las condiciones del entorno se modificaron o cambiaron haciendo caducar súbitamente planes cuidadosamente elaborados.

Por lo cual en la Provincia de Santa Elena se hizo indispensable que se adapte y sea competente a los diferentes cambios que conllevan al desarrollo de una provincia, como lo es un buen diseño organizacional en las empresas sean estas grandes o pequeñas ya que la inexistencia del mismo ocasionaría consecuencias negativas que pueden ser críticas para el éxito de la misma y que incluso puede afectar su existencia en corto o medio plazo, es por esto que se rescata la importancia del diseño organizacional.

Hitt Black Porter (2006), expresa:

La importancia de su función es la competitividad de la organización prácticamente garantizada, que los administradores comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización. (pág. 262)

El cantón la Libertad se ha convertido en el principal motor económico de la Provincia de Santa Elena gracias a su gran variedad de negocios ya sean de producción, comercialización o de servicios, caracterizado por un conjunto de

trabajos interconectados en donde siempre están presentes cuatro elementos independientes de la actividad administrativa los cuales son: la organización, planificación, dirección y control.

En tales circunstancias cabe recalcar que manejar una administración poco efectiva significa no disponer de un diseño organizacional que indique hacia dónde quiere llegar la empresa, lo que conlleva a una gran turbulencia en el ambiente de operación de las organizaciones modernas. Una mayor complejidad de sus elementos, cambios acelerados e imprevisibles y una gran incertidumbre provoca que las empresas pierdan la capacidad de establecer políticas, reglas, objetivos que permitan un trabajo equitativo entre sus miembros.

La empresa ubicada en el cantón La Libertad se denomina Mueblería y Transportes “Toledo”, es una empresa legalmente constituida que se encuentra en el mercado hace 15 años aproximadamente, la cual en los últimos años se ha desarrollado de manera positiva pero desde luego vale recalcar que el mercado y los clientes cada vez son más cambiantes por lo que resulta favorable la creación de un diseño organizacional ya que al realizar un análisis detallado en la misma se puede denotar que el escaso conocimiento de herramientas administrativas, el deficiente sistema de control, la ausencia de una misión clara a seguir y a su vez la inexistencia de políticas y reglas del personal junto con el mal manejo de las funciones delimitan el aprovechamiento de oportunidades, que se originan de las siguientes causas del problema:

Se pudo mencionar que la empresa tiene deficiencias administrativas que pueden afectar su normal funcionamiento lo que conlleva consigo los siguientes efectos:

- El poco crecimiento de la empresa en el mercado afectando así directa e indirectamente el buen funcionamiento de la empresa.
- Inadecuado manejo del sistema de inventarios lo que resulta ser un factor negativo para la Mueblería.
- Inadecuado ambiente organizacional en la empresa

- No cuenta con misión, visión ni objetivos a seguir lo que conlleva a la mala percepción de la empresa hacia los clientes.
- Bajo aprovechamiento de las oportunidades del mercado al no contar con las estrategias que ayuden a cumplir sus metas.

Si las circunstancias mencionadas anteriormente continúan traerá consigo el bajo aprovechamiento de oportunidades que limita de cierta manera el crecimiento de la empresa permitiendo así con el tiempo que la economía de la empresa decaiga, incluso que estos ingresos no sean distribuidos de manera correcta para el beneficio de la empresa conllevando al fracaso al no contar con un futuro favorecedor debido a que no se estableció estrategias y objetivos adecuados que les permita adaptarse a los constantes cambios de un mercado altamente competitivo.

Por lo tanto para contrarrestar esta situación se crea un diseño organizacional a Mueblería y Transportes “Toledo” ubicada en el cantón La Libertad ya que este diseño permite que la empresa cuente con una estructura organizacional bien definida de lo que desee proyectar hacia el exterior, es decir la razón de ser de la empresa que permita la mejora continua en todas las áreas, procesos y actividades, en la organización de la mano con la tendencia al incremento de competitividad empresarial con el pasar del tiempo.

La efectividad de un diseño organizacional está en dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma que lleve al cumplimiento de objetivos, el grado real de comprensión que la mueblería tenga del entorno en relación a un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la empresa en el que se describa las actividades y la manera adecuada en la que se enfrentará ante sus competidores. En el diseño organizacional las partes están integradas, es decir, que se relacionan de tal manera que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones de los mismos y en la conducta de la organización toda, así mismo el plantear las estrategias

adecuadas en el diseño de la empresa permite tener una ventaja competitiva ante las demás logrando así marcar la diferencia en el mercado en el que se desenvuelve la actividad.

El autor Rodríguez J. (2006), define a la estrategia como:

La estrategia fue empleada por los militares como una manera de designar grandes planes en defensa de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las tácticas por su parte, se consideraban como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias. (pág. 84)

El diseño organizacional permite que la empresa se prepare de manera interna ya que es un mecanismo proyectado para ayudar a obtener las metas de la empresa por pequeña que esta sea, visualizando escenarios futuros logrando prevenir lo que se va hacer en el transcurso del tiempo que permitan el cumplimiento de los objetivos del diseño organizacional que gracias a su buena ejecución permite incrementar la posibilidad de que gran parte de la empresa sea transformada en utilidades para la misma disminuyendo el porcentaje de vulnerabilidad ya que la no creación de dicho diseño conduce al desorden y al total desperdicio organizacional.

Por lo anteriormente expuesto resulta indispensable un diseño organizacional para la Mueblería y Transportes Toledo, por medio de un análisis interno y externo de la empresa que permita una mejora en el direccionamiento organizacional, a través del correcto planteamiento de objetivos a corto y largo plazo que se pretende cumplir para lograr el fin de maximizar sus recursos, ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo dentro de la organización.

Con este diseño se pudo desarrollar toda la estructura organizacional que ayude de manera positiva acelerar la evolución competitiva garantizando el cumplimiento de cada uno de los factores del diseño organizacional mejorando así la cultura del mismo con valores y filosofía que sirven como marco de referencia

para la toma de decisiones efectivas que conlleven a la viabilidad de la empresa e incidan en el impacto que genere los elementos del diseño en el desarrollo de la institución, fortaleciendo las actividades productivas e incorporando estrategias comerciales que generen rentabilidad.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional en la administración efectiva de la empresa Mueblería y Transportes “Toledo” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe teoría necesaria para el fácil entendimiento y aplicación del diseño organizacional a la empresa Mueblería y Transportes Toledo?
- ¿Qué tipo de instrumentos metodológicos se utilizará para la recolección de información?
- ¿Se han realizado estudios anteriores relacionados con el tema de investigación?
- ¿Qué efecto provoca la falta de diseño organizacional para dar solución al actual problema en la empresa Mueblería y Transportes “Toledo”?
- ¿Qué elementos deben considerarse en el desarrollo de un diseño organizacional que direcciona de manera adecuada la empresa?
- ¿Cuál será la visión que se plantea la empresa Mueblería Y Transportes “Toledo” del Cantón La Libertad?
- ¿Qué herramientas son pertinentes para la elaboración del Diseño Organizacional para la empresa?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.

- **Delimitado:** El estudio detalla la Matriz de la Empresa Mueblería y Transportes Toledo que está ubicada en el Barrio Libertad del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, el local comercial principal donde se desarrollan sus actividades mercantiles, se analiza la problemática de la organización y se busca alternativas idóneas para fortalecer su administración.
- **Claro:** El trabajo describe de manera práctica y sencilla la forma de guiar técnicamente los recursos y los medios para desarrollar una organización productiva cuya administrativa sea efectiva para la empresa.
- **Evidente:** Las evidencias demuestran una limitada organización administrativa y un inefectivo sistema de información y control en los procesos, razones que motivan la implementación de un diseño organizacional para el mejoramiento del manejo administrativo.
- **Concreto:** El estudio se concentra en un tema puntual, que favorece a los intereses de la institución y de las personas naturales y jurídicas que mantienen relaciones comerciales con la empresa por los diversos vínculos que se manejan en sus actividades.
- **Factible:** Se cuenta con la predisposición incondicional de los propietarios y el personal ejecutivo de la entidad, para brindar la ayuda y colaboración que sea pertinente durante la realización del trabajo cuya aceptación faculta la ejecución de la investigación que genera la propuesta programada.
- **Original:** Debido a que no se ha realizado anteriormente una investigación de este tipo en la empresa Mueblería y Transportes Toledo, se convierte en una idea auténtica, fidedigna que genera un trabajo focalizado para la empresa, que a su vez permite mejorar su desempeño en el mercado.

JUSTIFICACIÓN.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de diseño organizacional, encontrar soluciones a las diferentes situaciones que afectan de manera directa a las empresas contrarrestando así aquellos factores que provoquen la inestabilidad organizacional en una realidad.

En la actualidad el ambiente competitivo que existe ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias, es así que los conocimientos de diseño organizacional han ido evolucionando con el pasar del tiempo ya que al principio los procesos giraban en torno al funcionamiento interno de la organización y en la actualidad giran hacia el exterior de la misma logrando de esta manera ventajas competitivas definiendo las relaciones y aspectos más estables de la organización.

El desarrollo de los pueblos y de la Provincia en si se vuelve más sensible a los cambios de los diferentes procesos globalizadores lo que conllevaba a la elaboración constante de mejoramientos en diferentes áreas del Cantón por lo cual se hace de vital importancia que las empresas se encuentre a la altura de este mundo tan globalizado, respondiendo y satisfaciendo de manera adecuada a las necesidades de los clientes, es por esto que se plantea la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Mueblería y Transportes “Toledo”

Para la obtención de la información adecuada que permite la elaboración del diseño organizacional, se ha tomado como base datos obtenidos de entrevistas, encuestas e información de años anteriores proporcionada por el propietario de la empresa, la misma que fue tabulada, y analizada para su mejor aplicación y diagnóstico, que permite un adecuado entendimiento de la misma durante y después del proceso de investigación que es aplicado a la empresa Mueblería y Transportes Toledo del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

La observación es un instrumento evaluador muy importante que permite el contacto directo con el fenómeno de estudio, facilitando el análisis de la situación que presenta la empresa, y que sirva para crear criterios propios sobre la problemática detectada en la empresa, así como también las herramientas mencionadas anteriormente para crear de esta forma un diseño organizacional idóneo para Mueblería y Transportes Toledo.

Existen estudios realizados anteriormente en donde se pudo notar el cambio positivo que han obtenido las empresas al aplicárseles un diseño organizacional, los que las han conllevado a adaptarse a los cambios acelerados del mundo contemporáneo que pueden de cierta manera afectar el desarrollo organizacional y su ambiente externo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite establecer las soluciones concretas a los problemas que se presentan en una determinada empresa ya sea en su clima organizacional y estructura interna que inciden en el resultado positivo para la empresa Mueblería Y Transportes Toledo

Es por esto que se implementa un diseño organizacional porque en la actualidad es la nueva tendencia en todas las empresas ya que mediante un diseño de la estructura organizacional se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de los actores que integran la empresa, siendo una herramienta muy útil y aplicable para instituciones públicas o privadas.

Al realizar el presente trabajo de investigación, se describen los principales beneficiarios que comprende la elaboración de un diseño organizacional adecuado para la Mueblería y Transportes Toledo que promueve una gestión productiva y eficaz, entre los cuales se puede nombrar los siguientes:

Al Sr Víctor Hugo Toledo Arévalo, propietario de Mueblería y Transportes “Toledo” ya que mediante la creación de objetivos, políticas, procedimientos así como de los objetivos que desee alcanzar le permite denotar ese sentido de pertenencia y amor hacia la actividad comercial que realiza, convirtiéndose en el ente motivador, para el desarrollo de las labores cotidianas.

Ongallo C., (2010), menciona lo siguiente:

La responsabilidad de estos responsables o líderes de equipo está muy relacionada con los estilos de liderazgo, con la capacidad personal de estas personas para despertar en sus equipos de trabajo verdaderos sentimientos de superación y de compromiso con la organización (Pág. 60)

A la sociedad en general ya que el diseño organizacional denota que las empresas de nuestra localidad pueden estar estructuradas igual o mejor que las de otras ciudades mucho más desarrolladas.

A la Universidad ya que existe gente de afuera que puede garantizar la buena formación de profesionales capacitados para lograr el cambio positivo en la sociedad y reafirmar la calidad de educación de la misma.

A los clientes por ser un eje principal en cada negocio, que por medio de esta investigación se le da a conocer y destacar los factores positivos de convertirse en un cliente fiel de un negocio y palpar el buen funcionamiento y servicio que puede brindar la empresa.

Es por esto que se plantea la creación de un diseño organizacional para Mueblería y Transportes Toledo, que ayude a superar las diferentes problemáticas que se puedan presentar, convirtiendo sus debilidades en fortalezas, desarrollando estrategias a cumplir ya sea a corto, mediano o largo plazo con una guía útil a las diferentes empresas de la Provincia y porque no del país, que permite implantar una adecuada estructura organizacional para su desarrollo institucional.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una estructura organizacional adecuada mediante el enfoque dinámico y participativo que oriente la administración efectiva de la empresa Mueblería y Transportes Toledo del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las diferentes teorías sobre diseño organizacional considerando criterios de sus diferentes autores para facilitar el conocimiento sobre el objeto de estudio.
2. Determinar la metodología adecuada en función a los diferentes instrumentos de investigación que viabilicen la recolección de información del objeto de investigación.
3. Identificar la situación actual de la Mueblería Toledo, mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación que proporcionen la identificación del desarrollo del diseño organizacional.
4. Analizar los resultados de la investigación en base a cuadros y gráficos estadísticos con el fin de ilustrarse sobre los componentes integradores de la propuesta.
5. Elaborar un diseño organizacional mediante la asignación de actividades que permita el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia competitiva en la empresa Mueblería y Transportes “Toledo” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

HIPÓTESIS

La elaboración de una estructura organizacional adecuada permitirá mejorar la administración efectiva de la empresa 'Mueblería y Transportes Toledo' del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables en un proyecto investigativo o de inversión son aquellas que poseen ciertas características o particularidades y que por lo general son susceptibles a medirse u observarse y las mismas poseen una relación directa con el planteamiento del problema.

El tema del proyecto a investigar es:

“INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA 'MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO' DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

Identificación de las variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estructura Organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE: Administración Efectiva de la Empresa
'Mueblería y Transportes Toledo'.

CUADRO N. 2 Operacionalización De La Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS (PERSONAL INTERNO)	ITEMS (CLIENTES)	INSTRUMENTOS
El diseño organizacional lograra determinar la viabilidad para la empresa Mueblería y Transportes “Toledo” del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena Año 2012	Variable Dependiente Administración Efectiva de Mueblería y Transportes Toledo.	Empresa legalmente constituida dedicada a la fabricación y comercialización de muebles y al servicio de transporte de carga en la región peninsular, con una vida comercial de 15 años al servicio de la comunidad, ubicada en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena	Aspectos Constitutivos	-Datos históricos -Constitución legal -Actividades/objeto de creación	¿Las políticas establecidas en la empresa conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales?	¿Conoce Ud. al gestor principal en la creación de la mueblería Toledo?	Cuestionario
			Recursos	-Talento Humano -Materiales -Económicos	¿Qué grado de importancia le otorga ud a la asignación de tareas y recursos que reciben sus colaboradores?	¿Recuerda Ud. como cliente alguna política establecida en la empresa?	Guía de Entrevista
			Productos	-Muebles de Sala -Muebles de Comedor -Muebles de Dormitorio	¿Qué método aplica la empresa para la evaluación de desempeño de sus trabajadores?	¿Cree Ud. que la atención de los colaboradores en la mueblería es óptima?	Cuestionario
			Comercialización	-Puntos de Venta -Volumen de Ventas -Formas de Venta	¿El proceso de fabricación en la empresa cumple con las normas de calidad? ¿Se optimizan los costos de fabricación en la empresa?	¿Satisface sus expectativas la diversidad de productos que ofrece Mueblería y Transportes Toledo?	Guía de Entrevista
			Financiamiento	-Autogestión -Financiamiento -Presupuesto	¿Conoce Ud. si están definidas por escrito las políticas de venta a crédito y de contado en la organización? ¿Cree Ud. que el nivel de producción ofertado por la mueblería Toledo satisface la demanda del mercado	¿Le parecen razonables los precios de la mercadería? ¿Considera Ud. que la empresa ha surgido por la autogestión?	Cuestionario Guía de Entrevista

Fuente: Datos obtenidos de Fuentes Bibliográficas

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

En el transcurso del tiempo los determinantes circunstanciales han permitido detectar que una empresa alcanza el éxito cuando se fundamenta en el logro de una armonía entre los participantes de las diferentes actividades a realizar de manera que se pueda ejecutar la labor de una manera más efectiva, delimitando y distribuyendo las tareas a efectuar y que éstas se enfoquen al logro de los objetivos individuales e institucionales de la organización; cabe señalar la importancia que tiene la organización sistemática de las actividades que se deben realizar de manera tal que se cumpla óptimamente lo inducido y se logre aprovechar los recursos para alcanzar productividad.

Suele suceder que en el entorno organizacional ocurren cambios trascendentales que implican que las empresas para lograr ser más competitivas estén adaptándose a las nuevas tendencias, a medida que el tiempo avanza por lo que se hace necesario constantemente aplicar estrategias diferentes, las mismas que les permitan desarrollarse y mejorar la forma de ofertar sus servicios de manera que cada día se dé más facilidades a los clientes y se logre satisfacer sus necesidades.

Para alcanzar lo programado con los colaboradores de la Mueblería y Transportes Toledo, se pueden adaptar los cambios que sean pertinentes, comenzando por una organización eficiente de las funciones y la gestión productiva tanto de los recursos que posee como de la cultura de desarrollo que se logre crear entre los miembros de la organización para que cada individuo aporte activamente a la empresa y a la consecución de los objetivos planteados, es decir que se logre la armonización de los objetivos institucionales con los objetivos personales.

Entre los principales cambios que han surgido en el entorno, que ha generado aumento de las necesidades colectivas, es el proceso de provincialización de Santa Elena, lo misma que originó el aumento del flujo turístico, comercial y la ampliación de los requerimientos de los habitantes del sector en busca de hallar el mejoramiento de la calidad de vida y de los servicios que se brindan a los visitantes, turistas nacionales y extranjeros; ya que a raíz de ello se puede atraer mayores ingresos para el sector productivo y su desarrollo potencial.

Ese esfuerzo por demostrar que se ha cambiado para mejorar en todos los aspectos trae consigo la búsqueda de alternativas efectivas vinculadas al campo administrativo, a la gestión operativa y al desarrollo de estrategias funcionales que permita incorporar herramientas técnicas en las actividades administrativas que se desarrollan en las empresas, en tales circunstancias y considerando que se han elaborado escasas investigaciones anteriores con relación al tema, que les permita mejorar su gestión productiva y alcanzar las metas propuestas.

Se hace por tanto imprescindible el mejoramiento del manejo administrativo de la empresa Mueblería y Transportes Toledo, ya que al organizarse administrativamente se podrá obtener una mayor productividad en su sector y el aprovechamiento y optimización de sus recursos, enfocando sus actividades al logro de los objetivos para brindar más beneficios a sus propietarios y colaboradores, que se sientan motivados para mejorar la atención al cliente.

Para cumplir con las acciones planteadas se propone la elaboración de un diseño organizacional para la empresa Mueblería y Transportes Toledo del Cantón La Libertad, mediante una investigación bibliográfica y de campo para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proyectar una dirección estratégica, determinar la gestión de las necesidades, diseñar la proyección de una estructura adecuada para la empresa que vincule a sus colaboradores, proveedores, artesanos y sus clientes para mejorar la gestión productiva de la organización, logrando fortalecer sus relaciones laborales en el mercado.

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Definiciones De Diseño Organizacional

Un diseño organizacional no sólo se trata de hacer un organigrama ni de establecer rangos jerárquicos, sino que es el proceso de distribuir adecuadamente los recursos que se posee considerando a su vez el ambiente interno y externo en que se desarrolla, así mismos los factores que pueden influir en el buen desarrollo de las actividades cómo se las ha planeado, y de lograr crear una cultura entre los miembros de la misma para que se puedan alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto. Por lo cual se considera que:

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes tomen decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización, por lo que los conocimientos de diseño organizacional han ido evolucionando.

La importancia del diseño organizacional para Higueta, D. (2011)

“El diseño organizacional es un tema importante en el pensamiento y la práctica de la gestión. El diseño y rediseño de las organizaciones es una actividad central de consultores y ha sido un punto clave de esta disciplina.”
Pág. # 74.

El diseño organizacional ayuda a que las actividades que se desarrollan en la organización producto de su labor, sean realizadas de manera coordinada y que aporten a que cada día la institución vaya desarrollándose, tomando las decisiones adecuadas y de manera oportuna para el beneficio de los propietarios, colaboradores e involucrados con la organización de tal forma que se fortalezca el desempeño de las actividades que cumplen respectivamente en la empresa y aporten a su desarrollo institucional, de tal manera que se constituya en una herramienta de mejoramiento continuo.

1.2.2 Importancia Del Diseño Organizacional

La importancia de la propuesta de un diseño organizacional para la empresa Mueblería y Transportes Toledo, radica en definir y documentar una estructura que permita una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de tal forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permita alcanzar la visión que se ha establecido.

Hitt, M. (2006) determina:

“El diseño de una organización podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que correspondan al diseño organizacional sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”
(Pág. 262)

La estructura y proceso organizacional para la empresa se ha elaborado tomando en cuenta su situación actual, los recursos con los que cuenta y lo que se desea lograr, de modo que sea adaptable a su situación, flexible a los cambios y comprensible en su ejecución; definido claramente por fases en las que se puede evidenciar sus dimensiones e indicadores.

Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

El potencial de la organización se fomenta en base a las estrategias y los medios que se utilicen para el logro de los objetivos institucionales que se orientan hacia el logro de la misión y consecuentemente al cumplimiento de la visión que direcciona la gestión productiva en base al Diseño Organizacional.

1.2.3 Características Del Diseño Organizacional

Dentro de las características se consideran parámetros del Diseño Organizacional que expresan según Higuera D. (2011)

“El diseño organizacional, como categoría de análisis que emergió de la información en la investigación, se caracteriza por: Establecer una departamentalización funcional de acuerdo con la división manufacturera del trabajo, para buscar la especialización de los empleados en la organización.

La definición del puesto de trabajo de acuerdo con la máxima del hombre adecuado en el lugar apropiado y apoyado por la rotación del personal para la conservación de dicha máxima en beneficio de la productividad.

El establecimiento de distintos niveles jerárquicos para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad, que contribuya con el buen funcionamiento de toda la organización. La declaración de reglas, normas, directrices tales como el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que aseguren la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía

Las características permiten reconocer que tipo de actividades conlleva la realización del diseño organizacional y en que ayude al desarrollo de la organización, como el que la realización del diseño organizacional permite la implantación de rangos jerárquicos, la división del trabajo asignando responsabilidades a cada una de las áreas o departamentos en los que se distribuye la empresa para que las metas contribuyan a la consecución de los objetivos.

Además de ello, considera el grado de autoridad que se establece en los líderes de áreas para que verifiquen y controlen que el buen manejo y desempeño de cada una de las personas que colaboran con la institución, para detectar si algo no funciona bien, poder tomar acciones correctivas a tiempo.

1.2.4 Ventajas Del Diseño Organizacional

García R. Miguel (2003): “Si el diseño organizacional está correctamente planeado, ofrecen una serie de ventajas”. Pag. 406.

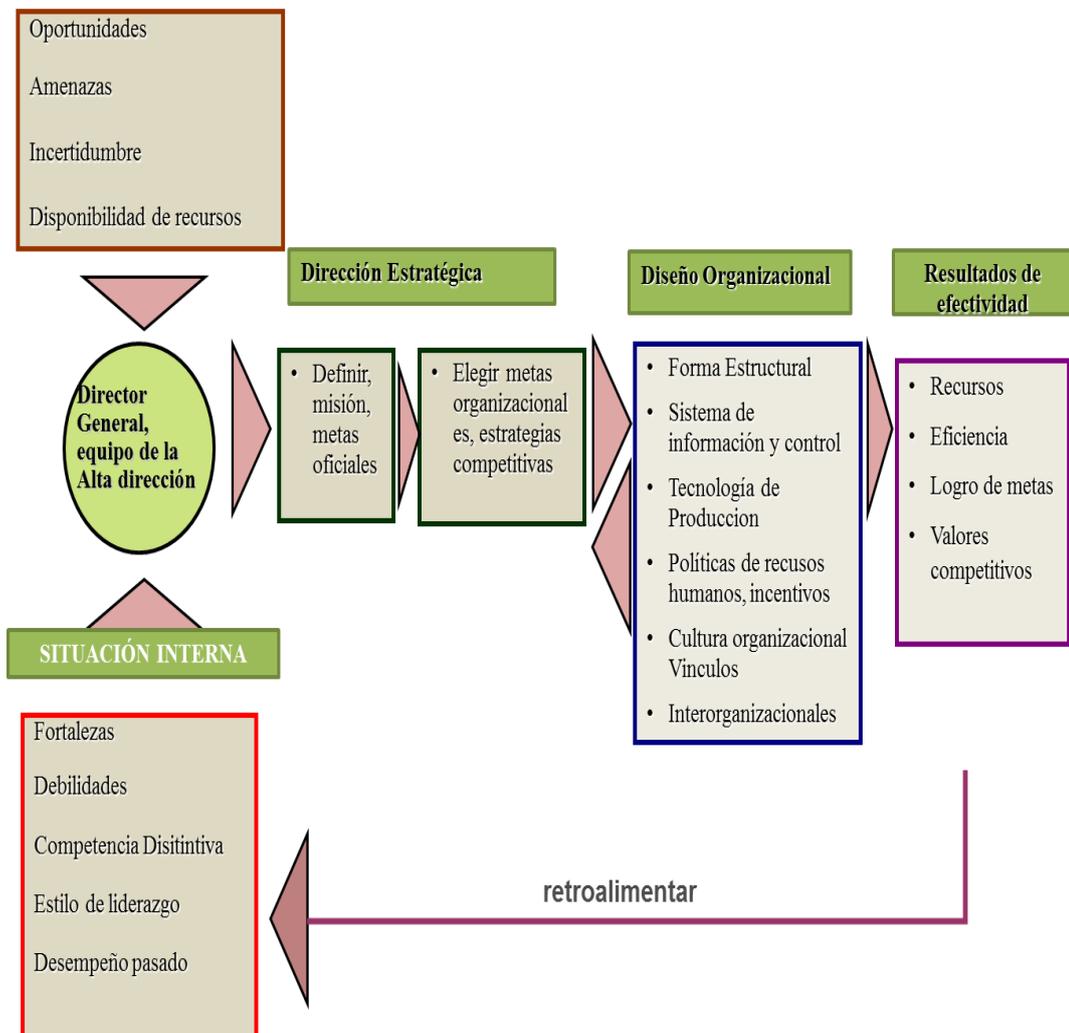
En efecto el diseño organizacional tiene diversas ventajas que facilitan la gestión administrativa de los gerentes y líderes empresariales fomentando las capacidades y habilidades para tomar decisiones acertadas y oportunas en la cúpula de la organización para su bienestar, entre las ventajas más significativas podemos destacar las siguientes:

- Definen con claridad las funciones y las tareas de los distintos titulares de los puestos, además delimitan claramente las taras y las áreas de intervención de cada persona y de cada unidad organizativa.
- Evitan mal entendido y conflictos de atribuciones entre las relaciones de los distintos órganos, aclarando así sus relaciones.
- Obligan a aquellos que crean estos organigramas a entender la propia estructura organizativa de la empresa, favoreciendo así la búsqueda de nuevas y mejores soluciones.
- Salen a reducir los defectos, desequilibrio e imperfecciones que existen en los distintos sectores de la empresa o de la organización.
- Facilitan la orientación a los que recién se integran a la empresa, permitiendo un adiestramiento más eficaz y un mejor entendimiento de cómo su trabajo contribuye al funcionamiento de la empresa.
- Permite programar la línea de promoción y asegurar la continuidad de los puestos fundamentales.
- Suministran a la persona que está fuera de la empresa una visión general de su estructura.

1.2.5 Modelos De Diseño Organizacional

Para poder establecer las diferentes acciones a realizar en el diseño organizacional, se debe tomar de base modelos establecidos de los diferentes autores que han desarrollado modelos de Diseños Organizacionales como: DAFT, RICHARD (2007) en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” establece lineamientos de estrategias, el diseño en sí, y la efectividad (Ver Gráfico 1)

GRÁFICO N. 1 Modelo de Daf



Fuente: “Teoría y Diseño Organizacional” 9na ed. Thompson Editores. México.
Elaborado por: Daft, Richard

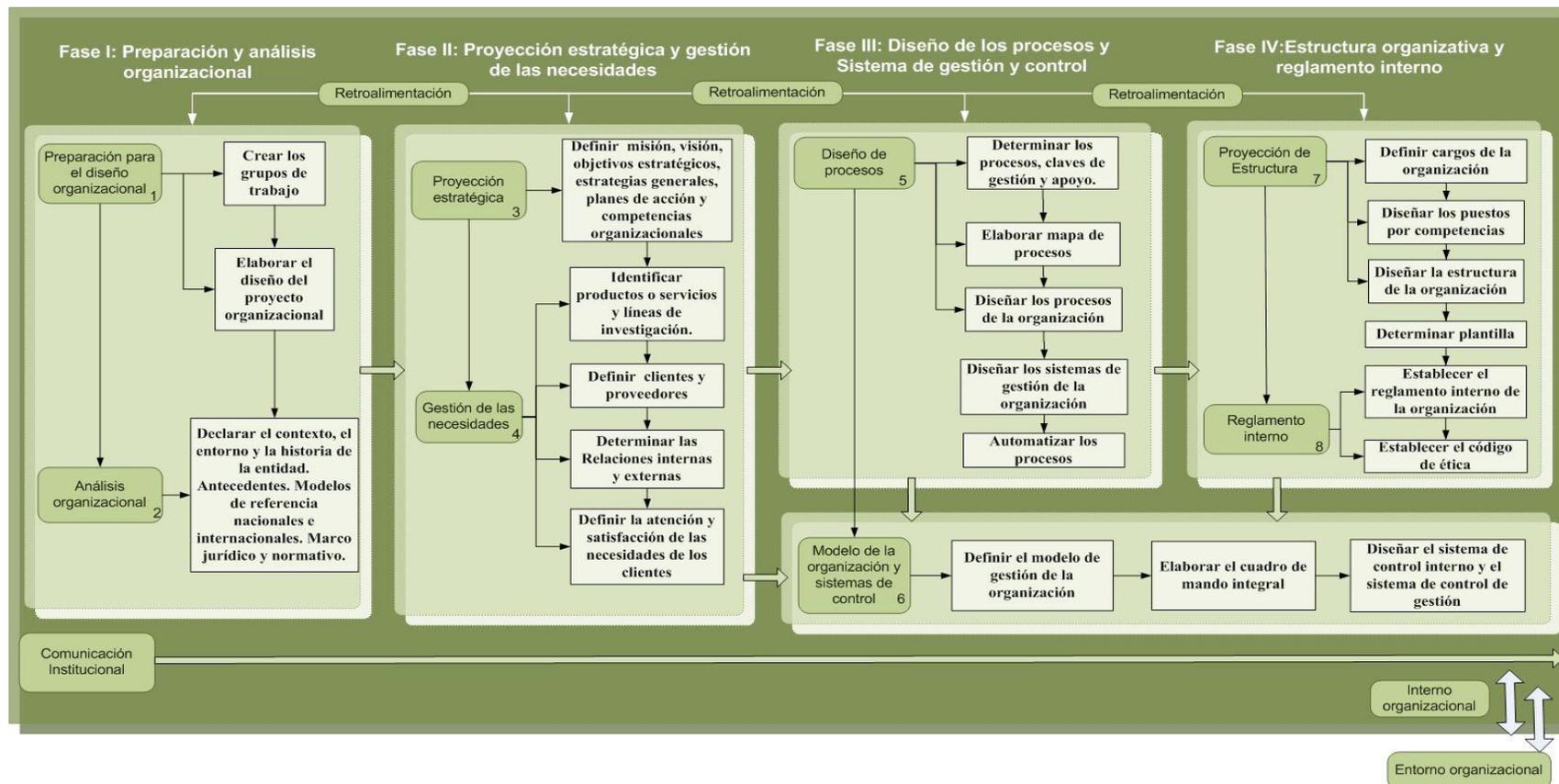
En este modelo están consideradas las situaciones internas y externas de la institución a la que se pretende aplicar el diseño, lo cual sirve como el diagnóstico de puntos importantes de la organización, además la dirección estratégica que establece misión, visión, valores, metas que permiten establecer una proyección de hacia dónde se quiere llegar, lo que se pretende lograr a través de los cambios establecidos.

Así mismo, la parte estratégica que cuenta de filosofía, misión y visión que las instituciones deben poseer para fijarse metas a largo plazo y saber hacia dónde se enrumban las actividades que realizan constantemente; el diseño de estructura organizacional en el que se encuentra el mejoramiento del sistema de información, las políticas y reglas que cada organización debe contener para crear la cultura que se requiere tengan los integrantes de la institución para que se puedan adaptar a los cambios necesarios y finalmente la evaluación de las estrategias, lineamientos y cambios que se han planteado para conocer si el objetivo propuesto ha sido alcanzado.

LABRADA SOSA, a., en su libro Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI).

En este modelo se plantea el desarrollo del diseño permitiendo la aplicación paso a paso de cada uno de los puntos que han delineado en el mismo, considerando importante los factores internos y externos de la institución como medio de diagnóstico situacional, ayudando a la detección de las fallas administrativas y mejoras estratégicas que puedan ayudar a que los objetivos y metas sean alcanzados, creando a su vez una cultura de colaboración constante entre sus miembros que la integran, evaluando los resultados de eficiencia, efectividad y corrigiendo los errores en el momento necesario, para aplicar así la retroalimentación que ayude a prevenir errores futuros, y por qué no, plantear las mismas soluciones si se llegasen a presentar nuevamente las mismas falencias.

GRÁFICO N. 2 Modelo de Labrada Sosa



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas

Elaborado por: Labrada Sosa

SOSA L. (2008) describe su Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integrados de la siguiente manera “Las flechas en la figura significan una conducción metodológica.

Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y análisis organizacional. En la misma es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización, para que queden en constancia y poder utilizarlos en el momento que se crea pertinente.

En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. Se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos de producción y elaboración de muebles de diversas formas y modelos considerando la atención personalizada que se brinda para satisfacer las necesidades y exigencias individuales de los clientes.

El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.”

Conforme a los modelos planteados por estos autores tanto Richard Daft como Labrada Sosa podemos tener una base que permita el análisis de los diferentes componentes que contienen los distintos modelos de diseño organizacional establecidos por varios autores, de manera que se pueda lograr crear la estructura adecuada de un diseño organizacional que ayude a una organización a aumentar su nivel de productividad, eficiencia y eficacia, alcanzar sus metas adaptándose a las necesidades de la organización y de sus integrantes.

Una vez que se analicen los mismos se podrá detectar que características y elementos deben contener para que sea el más apropiado para la Mueblería y transportes Toledo, y a su forma particular de funcionamiento, enfocándose en los objetivos y metas que se pretenden alcanzar con dicho diseño y a la adaptabilidad que este tenga con relación a la cultura organizacional de la empresa.

1.2.6 Componentes Del Diseño Organizacional

Análisis Situacional

Análisis Interno

Los factores internos se refieren a las actividades y aspectos que se encuentran dentro de la empresa, pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

El análisis situacional interno interrelaciona factores relevantes y comprometedores para la microempresa porque en ellos encontramos las fortalezas y debilidades que de alguna manera son variables que aportan al rendimiento de la misma, ya que siempre es importante conocer lo bueno y malo de la microempresa para poder plantear estrategias que ayuden a superar las debilidades y aprovechar las fortalezas.

Análisis Externo

Se encuentran en el entorno de la empresa, existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente.

El análisis externo desarrolla alternativas de aprovechamiento para la microempresa como son sus oportunidades dentro del mercado donde se encuentra, pero sin descuidar las amenazas que significan para ellos la competencia y que es un factor que no se debe minimizar dentro de un análisis externo de la entidad y más aún en el sector que se encuentra la empresa Mueblería y Transportes Toledo, porque es el casco comercial donde se encuentra en el Cantón La Libertad el cual la está en constante crecimiento a nivel Peninsular, cuya situación es cada día más difícil para mantenerse en el mercado.

Análisis Competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno homogéneo, es decir dedicado a la misma actividad. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Se suele tener idea sustancial de la importancia del análisis competitivo, en el que debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, que generalmente responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos avocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

El Análisis Competitivo pretende auscultar ideas fundamentales que generen ventajas competitivas para la empresa Mueblería y Transportes Toledo, que consiste en determinar y conocer quiénes son nuestras competencias directas que actúan en el mismo mercado y realizan funciones y actividades similares dentro de un segmento o grupo de clientes afines. Es por esta razón que la empresa debe conocer las fortalezas y debilidades de la competencia para poder utilizarlas a su favor en beneficio de la institución.

1.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer, y
- Para quién lo va a hacer; influenciada en momentos concretos por ciertos elementos: historia de la organización, preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, factores externos, recursos disponibles, y capacidades distintivas.

La misión se define como el camino a seguir de la empresa, siendo esta su guía de presentación, es importante para la empresa porque determina el propósito a corto plazo de la misma y que de alguna manera motiva a los que la conforman para la eficiencia y eficacia de sus actividades dándole personalidad y confiabilidad a sus integrantes y clientes, por tal razón resulta fundamental que todos quienes forman parte de la empresa u organización conozcan y sepan cual es la misión a cumplir.

Visión

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión se define como el futuro de la empresa, es decir, lo que desea alcanzar en un tiempo definido, en cuanto a sus actividades administrativas, productivas y comerciales, buscando cubrir las necesidades y satisfacción de los clientes, lo que le permite mantener su posicionamiento y distinción ante la competencia en el mercado local, así como también el poder asumir con rapidez y aciertos el cambio del entorno empresarial, ajustándose a los nuevos requerimientos.

Objetivos

Los objetivos empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, en ella se define el propósito fundamental y el contexto en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero se complementa con enunciados que indiquen los programas o áreas de actividades que se trabajarán.

Byars D. (2004), define:

Un objetivo como el “resultado que se desea lograr”, o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma. (Pág. # 72).

Los objetivos son el camino esencial para el alcance de la misión y visión, estos objetivos están estructurados a corto plazo que son definidos como los pasos para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo, consecutivamente y se fundamentan en las acciones pertinentes para alcanzarlos.

Estrategias

Porter, M. (2002), manifiesta:

Que la estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación. (Pág. # 20).

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren esfuerzo.

1.4 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES

Definir Clientes

Los clientes también se definen como compradores (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Es por esto que se debe tener claro quiénes son los clientes frecuentes y potenciales de la empresa para poder orientar las estrategias para la captación, conservación y fidelización de los mismos, siendo estos la razón principal de la existencia de la empresa y principal motivo de su rentabilidad dentro del mercado, considerados como el visto bueno de sus actividades puesto que ellos le dan vida a la organización, sin clientes no existe empresa, y gracias a ellos los colaboradores reciben sus remuneraciones, comisiones, incentivos, bonos, indemnizaciones, entre otras.

Describir Proveedores

Constituye una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos terminados), (artículos en proceso), insumos, materia prima, materiales, los cuales serán transformados para venderlos en lo posterior o directamente se compran para su venta.

Los proveedores son la fuente necesaria para la disponibilidad del producto dentro de una empresa y aún más como fuente de financiamiento de insumos, materia prima y materiales de la organización, es pertinente que su tratamiento debe ser el adecuado, seleccionando de la mejor manera para aprovechar los recursos que faciliten el cumplimiento de las actividades en la empresa, por lo cual se debe contar con varias alternativas que aporten con la calidad del producto que ofrece, preservando su imagen dentro del mercado en que se desenvuelve, además su abastecimiento debe ser oportuno para cumplir con los pedidos y las responsabilidades asumidas evitando así posibles complicaciones.

Determinar Necesidades

Chiavenato. I. (2003), menciona:

Que hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, proporcionando así experiencias y nuevos conocimientos. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. (Pág. # 613).

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento del esfuerzo; además necesitan disponibilidad de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

1.5 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.5.1 Forma Estructural

Pérez de Lara Choy María Isabel, Michael A. Hitt, Hitt, (2006), expresan:

“La Estructura Organizacional es definida como las formas en que una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Pág. # 230).

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerente y entre empleados para lograr el buen desempeño de las funciones. Por tal motivo es de vital importancia la implementación de un diseño organizacional y así lograr mejorar la estructura dentro y fuera de la institución, que permita una administración efectiva en la empresa Mueblería y Transportes Toledo del cantón La Libertad.

1.5.1.1 Orgánico Funcional

El orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas, tal como fueron establecidas, de ésta manera las tareas se cumplen a cabalidad. En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita.

Prácticamente se trata que las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización o conocimiento que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

1.5.2 Sistemas de Información.

Es una parte fundamental en toda organización porque permite transformar la materia prima en producto terminado, no solo en empresas de producción, pues en las empresas de servicios también es necesaria la tecnología por las áreas administrativas al utilizar sistemas contables, operativos, etc.

La tecnología en la actualidad es la base principal de toda organización, ya que de esta manera se evoluciona y desarrollan los procesos al contar con sistema de tecnología tales como: sistemas contables, administrativos, de recursos humanos, etc. que permitan realizar las funciones de manera pronta y eficaz en el área administrativa de una empresa de servicios, reduciendo tiempo, y mejorando el servicio al cliente por la agilidad de los trámites contando con personal necesario y capacitado, el cual mantenga su mente en la prestación de un servicio eficiente en Mueblería y Transportes Toledo.

Políticas de Recursos Humanos

Zevallos M. (2010), dice:

Las políticas de RRHH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían mucho de una organización a otra. (Pág. #12).

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- a) Políticas de integración de recursos humanos.
- b) Políticas de organización de recursos humanos.
- c) Políticas de retención de los recursos humanos.
- d) Políticas de desarrollo de los recursos humanos.

Vínculos Interorganizacionales

Granell J. (2009), define:

Las relaciones interorganizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes entre organizaciones que trabajan por un servicio son cada vez más frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Las redes se han percibido como una forma híbrida entre los mercados y jerarquías. (Pág. #10).

Los estudios han ordenado las formas de alianzas entre organizaciones y redes en un continuo cambio que facilitan las actividades que desarrollan e influyen fuertemente en el surgimiento de una red o un vínculo entre organizaciones.

1.6 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

Eficiencia

La eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

La eficiencia permitirá medir la capacidad que tienen cada uno de sus integrantes, así como también sus cualidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados, minimizando los recursos que dispone la empresa y maximizando su nivel económico, haciendo las cosas de una manera significativa para el desarrollo productivo de la empresa.

Eficacia

Se puede definirla como el nivel de consecución y logro de las metas y los objetivos personales o institucionales. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Consiste en buscar el logro de los objetivos de manera puntual sin incurrir en retrasos o dilatación en el cumplimiento de las actividades encomendadas.

Evaluación

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento.

1.7 ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA “MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO”

1.7.1 Aspectos Constitutivos

A) Datos Históricos.

Mueblería Toledo es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de todo tipo de muebles para el hogar ubicada en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena, fue creada en el año 1996, por el Sr. Víctor Toledo Arévalo propietario del local, quien por iniciativa propia y con esfuerzo empezó sus actividades gracias a la experiencia en el trabajo que le brindó su padre, se independizó empezando con 5 camas, 2 cómodas y 10 bancos en aquel tiempo.

Con el pasar del tiempo y adquiriendo cierto prestigio poco a poco fue incrementando sus ventas obteniendo cada vez más mercadería, situación que lo obligó a cambiarse de local, el que tenía inicialmente le quedó muy pequeño; ubicado en el nuevo local procedió a la compra de mercadería como juegos de sala, comedor, cajoneras, literas, etc., variedad que gustó a su clientela lo que propició contratar a una persona para que le ayude en la atención a sus clientes

En la actualidad Mueblería Toledo se encuentra bajo el mando de su gerente propietario el Sr Víctor Hugo Toledo Arévalo encargado de dirigir y controlar a su personal, cuenta ahora con una infraestructura sorprendente con 3 salas de exhibición y 3 locales para comodidad de su clientela y colaboradores, una terraza alquilable para todo tipo de eventos que cuenta con las adecuaciones confortables.

Las principales líneas productivas de la empresa son: la fabricación y montaje de muebles, comedores, camas, cómodas, anaqueles, literas entre otros para su posterior comercialización gracias al esfuerzo de su Gerente Propietario.

Además es fundamental destacar el apoyo incondicional de los colaboradores de la empresa, su dedicación y la buena atención que se brinda en la empresa ha facilitado conservar e incrementar un gran número de clientes lo que le ha permitido a la organización mantenerse en el mercado de las mueblerías en el Cantón La Libertad.

Hasta el momento la empresa se mantiene con 10 colaboradores entre mano de obra, administrador y vendedores directos; como toda empresa cuenta con un asesor financiero pero de manera externa que le ayuda a manejar todos los ingresos y gastos que generan sus actividades cotidianas evitando así la distorsión o manipulación de la información contable de la Mueblería.

Adicional a las actividades de producción y comercialización de muebles la empresa ha considerado pertinente incursionar en el servicio de transporte de carga que inclusive beneficia a la movilización y entrega de la mercadería cuando el cliente lo considera pertinente para su utilización inmediata.

La empresa Mueblería y Transportes Toledo está estructurada de una manera sencilla y funciona de la siguiente manera:

Gerente-Propietario: Cargo ocupado por el sr Víctor Toledo Arévalo responsable del manejo adecuado de cada uno de los recursos de la empresa, logrando el control de los mismos así como de los proveedores y la materia prima, es decir, quien toma las decisiones adecuadas para lograr el buen direccionamiento de la misma.

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con 10 trabajadores de los cuales 6 son de planta directa de la empresa con funciones de carácter administrativo, y los 4 restantes corresponden a personal de actividades operativas, ocupando los siguientes puestos:

Gerente Propietario: Sr Víctor Toledo Arévalo

Secretaria: Andrea Alvarado

Área de Ventas:

Vendedor 1: Genaro Arévalo

Vendedor 2: Alberto Zambrano

Vendedor 3: Denisse Toledo

Área Contable:

Contadora: Sra Martha Gonzalez

Auxiliar: Verónica Nieves

Área de Producción:

Maestros

Ayudantes

Área de Servicios

Transporte

Limpieza

Con respecto al personal de actividades operativas se conoció que las 4 personas son aquellos artesanos que se dedican netamente a la producción de toda la mercadería como juegos de sala. Comedores, dormitorios, cómodas etc. cabe mencionar que cada vez que se ha incorporado un nuevo trabajador se le explica detalladamente para que fue contratado y las tareas que debe realizar en su área de trabajo, es decir, que todos los colaboradores deben observar ciertas directrices.

Mueblería y Transportes Toledo carece de un manual de funciones y organigrama debidamente establecidos, que les facilite asignar cada una de las tareas que sus colaboradores deben realizar para que no se generen conflictos, por lo que se implanta el diseño organizacional que busca fortalecer el buen funcionamiento de la empresa y que facilite el trabajo, controlando que se cumpla oportunamente.

B) Normativas

Una norma es un acuerdo entre las partes involucradas, ya sean fabricantes, vendedores, compradores, usuarios y reguladores de un producto, de un proceso o de un servicio en particular. Contiene especificación técnica u otros criterios precisos diseñados para ser usados uniformemente como regla general, directiva o definición.

Su adopción asegura a todos los operadores una referencia clara en términos de especificaciones técnicas, calidad, funcionamiento y confiabilidad. Su objetivo es asegurarse de que los productos y los servicios son convenientes para su propósito y son tanto comparables como compatibles.

Las normativas son aquellas que permiten a la organización tener un orden y regularización de las actividades laborales, mediante reglamentos, políticas y manual de norma, buscando el buen desempeño de sus integrantes, y una convivencia favorable a la hora de tener dificultades o problemas dentro de la empresa. Esto también permite que sus integrantes tengan en que sustentarse en caso de surgir incomodidad o desacuerdo laboral.

C) Permisos

La licencia de funcionamiento es la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de cualquier actividad económica con o sin fines de lucro en un establecimiento determinado, a favor del titular de la misma. Es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes.

Los permisos son la parte legal y fundamental que influyen en el desarrollo de la constitución de una empresa los cuales deben estar actualizados y en perfecto orden para evitar tener inconvenientes futuros que eviten la clausura o cierre del negocio, lo mismo que generaría pérdidas económicas y desprestigio de la empresa en el mercado local.

1.8 RECURSOS

A) Recursos Humanos

Conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. La administración del Talento Humano, hace referencia al manejo, gestión, dirección del personal del negocio. Para ello debemos reconocer su desempeño, mostrar interés por su bienestar, hacer que se sientan comprometidos con la empresa.

Los procesos y actividades que desarrolla la empresa se basa en el esfuerzo y conocimiento del ser humano a su cargo, utilizando sus ideas para que los objetivos sean concretados y transformados, la calidad de las personas que laboran definirá el futuro de la empresa y la disponibilidad de crecimiento en el mercado.

B) Recursos Materiales

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia (resulta opuesto, por lo tanto, a lo espiritual). Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

Utilizados para empezar las actividades de fabricación de los productos y el manejo administrativo de la empresa, entre los que podemos citar: maquinarias, materia prima, materiales, insumos que sean necesarios, para el proceso.

C) Tecnológicos

Son los medios que utiliza la empresa para el desarrollo de las actividades y que le permitirán competir en el mercado local, siendo estos tangibles (computadora, impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

La tecnología juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de producción y evolución en la sociedad, es así que también resulta fundamental para los procesos de fabricación de la mercadería que realiza la empresa.

1.9 FINANCIAMIENTO

El financiamiento constituye el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

A) Presupuesto

Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Consiste en determinar el total de ingresos que se requerirá para poner en práctica las actividades que realiza una empresa para cubrir la necesidad de ofertar un producto o servicio de calidad mediante la ejecución de sus actividades productivas y comerciales, así como también el egreso que estas generan.

B) Autogestión

La autogestión conocida también como gestión colectiva, significa en términos generales, el manejo de la empresa en todas sus dimensiones, por parte de sus asociados. Es una forma particular de establecer las relaciones de propietario-gestor-asociado y por ende una relación armónica entre capital, trabajo, recursos y producción, se relaciona de manera directa con la concepción de desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos que se generan ordenados y orientados a la práctica que se le imprime a los recursos disponibles.

Es la capacidad que tienen sus propietarios o accionistas para poner en funcionamiento una empresa sin recurrir a créditos externos con el único fin de que las ganancias sean en su totalidad propias y que generen una reinversión constante para la empresa.

1.10 MARCO LEGAL

Constitución De La República Del Ecuador. 2008.

Título VI: Régimen de Desarrollo

Capítulo Cuarto: Soberanía económica

Sección Séptima: Política Comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
3. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
4. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
5. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Capitulo Sexto: Trabajo y Producción

Sección Primera: Formas de Organización de La Producción y su Gestión

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

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

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección Tercera: Seguridad Social

Art. 367.- El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales.

Plan Nacional De Desarrollo. 2007 – 2015

El Plan Nacional de Desarrollo se ha considerado la producción de productos que aporten al aprovechamiento de los recursos existentes en la Provincia de Santa Elena, fomentando la inversión y productividad industrial, que ayude a mejorar la calidad de vida no solo de los integrantes de la empresa sino también el desarrollo social que genera la población Peninsular.

Se considera tomar en cuenta el derecho que poseen los colaboradores de elaborar en condiciones equitativas, respetando sus derechos así como el cumplimiento de sus deberes, con esto se busca generar un equilibrio laboral en la reestructuración de las actividades de la empresa Mueblería y Transportes Toledo del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

I.- Transformación Económica y Productiva:

El objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos/as, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de

las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Para ello se requiere ubicar las ramas altamente generadoras de empleo y de valor agregado; determinar funciones de producción tipo; determinar componentes de oferta total y demanda total.

A largo plazo se profundizará la modernización a través de la actualización de la matriz de contabilidad social y la elaboración de un nuevo modelo de equilibrio general que permita integrar lo macroeconómico con lo social.

II.- Transformación Social y Desarrollo Humano:

El objetivo básico es garantizar el cumplimiento de los derechos económicos, sociales, y culturales, con metas a nivel cantonal.

- El derecho al trabajo y a condiciones laborales equitativas y satisfactorias
- El derecho a la seguridad social y al seguro social

Plan Del Buen Vivir. 2009-2013.

Con el plan del buen vivir se busca mejorar las condiciones de vida de la población, generando fuentes de empleo y desarrollo de la productividad que por ende conlleven al aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la empresa. El fundamento de las presentes leyes contribuye a como se integran las variables de bienestar y confiabilidad del fiel cumplimiento de lo que reposa en cada ley y que está orientada al cumplimiento de cada derecho y obligación los que integran una empresa, desde el puesto de trabajo más inferior hasta los más altos rangos jerárquicos de la misma.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

Fundamento: La calidad de vida alude directamente al “Buen Vivir” en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

Dicho de otra manera, tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común.

Este concepto integra variables asociadas con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, en relación con sus expectativas, normas y demandas.

Objetivo 6: Garantizar un trabajo estable, justo y digno, en su diversidad y formas:

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias.

La Constitución ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía. El trabajo condensa múltiples dimensiones materiales y simbólicas, y está en el centro de una serie de relaciones complejas de producción y reproducción de la vida, que tienen implicación política, económica, laboral, social, ambiental y cultural.

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar.

Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el “Buen Vivir”, que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía idónea para el Buen Vivir, es decir, un desarrollo con y para todas y todos los ecuatorianos, de todas las regiones, sectores, pueblos y colectividades.

Leyes Especiales: Código Orgánico De La Producción Comercio E Inversión 2011

Título II: De la Promoción del Trabajo Productivo Digno

Art. 9.- Componentes del Salario Digno.- Única y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

- a. El sueldo o salario mensual;
- b. La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo;
- c. La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- d. El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce;

Título III: De la Generación de un Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento.

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Título III: De los Incentivos para el Desarrollo Productivo

Capítulo I: Normas generales sobre Incentivos y Estímulos de Desarrollo Económico

Art. 23.- De los incentivos.- Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformatórias al final de este Código.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término Diseño se refiere al plan o estrategia aplicada para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de investigación. Este diseño de la investigación es el plan general del investigador para obtener de manera clara respuestas a las interrogantes presentadas e incluso a comprobar la hipótesis.

El diseño de la investigación determinó la estrategia principal que el investigador adoptó para generar información exacta e interpretable. Generó la estructura fundamental y especificó la naturaleza global de la intervención. También definió los pasos que se tomaron en cuenta para controlar las variables extrañas y señala cuando, en relación con otros acontecimientos se presentaron, así mismo se recabaron los datos precisando el ambiente en el que se realizó el trabajo de investigación.

El trabajo de investigación se desarrolló tomando en consideración la investigación cuanti-cualitativa, uno de los paradigmas recomendados en diferentes investigaciones gracias a su fácil aplicación. Como lo menciona también Juan Báez y Pérez de Tudela

Básicamente entonces, se trato de construir ciertas conjeturas, respaldadas y sustentadas por el conocimiento preexistente del área de la ciencia en la que trabajemos, que luego deberemos poner a prueba siguiendo ciertas reglas, utilizando ciertos instrumentos de recolección de información, para que esas afirmaciones puedan ser consideradas válidas. Es por lo cual se considero tener la mayor precaución con la información obtenida para evitar distorsión de la misma.

Los proyectos factibles como la aplicación de un diseño organizacional, tiene dos posibilidades de expresarse:

1. Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
2. Pueden consistir en la ejecución y evaluación de proyectos factibles presentados y aplicados a empresas similares.

En el proceso de la investigación se realizó un análisis del paradigma cuanti-cualitativo en donde se aplicó diferentes técnicas como la cualitativa, resulta ser más subjetiva ya que el investigador puede filtrar datos y conclusiones según su criterio y así mismo poder interpretar el problema o fenómeno de estudio.

En este tipo de metodología los datos se obtuvieron por medio de encuestas y entrevistas, entre otras, como se pudo notar al aplicar el método cuanti-cualitativo el cual permitió determinar las conclusiones correlacionando las variables cualitativas y cuantitativas logrando generar datos objetivos a partir de la observación en contextos estructurales y situacionales.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad aplicada en el tema de estudio, fue de proyecto factible ya que al ser un diseño organizacional se debe demostrar la factibilidad del tema como lo menciona Kendall A. Núñez Ramos (2005) que describe la factibilidad como:

La posibilidad de contribuir a mejorar la consecución de las metas organizacionales constituye el tercer criterio. El proyecto debe servir para que la organización se encarrile, no para desviarla de sus metas principales y lograr los objetivos institucionales.

Para que la formulación del proyecto factible sea fundamental se apoyó en investigaciones documentales, de campo, bibliográficas o de un diseño que incluya todos estos tipos de modalidades, lo que permitió por medio de los datos obtenidos reflejar la factibilidad del tema investigado para la empresa Mueblería y Transportes Toledo y su importante aplicación.

El Diseño organizacional para la empresa considera una factibilidad operacional ya que se determinara el funcionamiento eficaz de la actividad comercial de manera conjunta que contribuya a obtener beneficios y rentabilidad favorable que permita cubrir los gastos y costos de la producción, así como también de las necesidades de los involucrados y sus familiares.

En la ejecución del tema de investigación se aplicó soluciones a los problemas, en cuanto a diseño organizacional se refiere en la empresa Mueblería y Transportes Toledo mediante la:

- Utilización de técnicas cuanti-cualitativas
- Conocimiento orientados a los procesos
- Identificación del problema o fenómeno de estudio
- Generación de teorías e hipótesis

La investigación desarrollada no solo planteó una propuesta factible que ayude a la solución de las diferentes problemáticas que se presentaban en la organización tomando en cuenta el apoyo de investigadores que conllevaron a establecer las pautas y características fundamentales a la base teórica de la propuesta.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Investigación Bibliográfica.

Este tipo de investigación fue de gran ayuda ya que aquí nos validamos de información primaria y secundaria, la cual nos permitió tener la idea principal de que es lo que se debía solucionar.

Alejandro Méndez Rodríguez(2008) considera que:

La investigación bibliográfica forma parte de la investigación cuantitativa, ya que contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de los aspectos teóricos e históricos. Así la exploración bibliográfica contribuye a la estructura de ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica, metodológica, como historia específica. (PÁG. 22)

2.3.2 Investigación De Campo

Este tipo de investigación fue de vital importancia ya que permitió ir al lugar de los hechos, es decir, tener un contacto directo con los actores principales involucrados en el fenómeno a investigar que en este caso fue la creación del diseño organizacional para la empresa Mueblería y Transportes “Toledo” del Cantón La Libertad.

La investigación de campo proporcionó una serie coherente de métodos y una base teórica a partir de la cual se pudo desarrollar las estrategias aplicables, un marco conceptual y contextual apropiado para la entidad y una metodología consistente.

Mediante esta investigación la estrategia que cumplió el investigador se basó en métodos, técnicas e instrumentos que permitieron recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan, conocidos como datos de primera mano.

Cabe recalcar que en la investigación de campo se utilizó herramientas de obtención de información como encuestas y entrevistas, lo que permitió una noción más clara del problema investigado.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos generalmente se identifican por su carácter histórico, por lo cual para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método deductivo, tomando en cuenta que luego de la recolección de datos, se realizó una deducción o conclusión para determinar cuál fue el diseño indicado para implementar en la Mueblería.

2.4.1 El Método Deductivo.

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión veraz de tipo particular, ya que la deducción es la forma de razonamiento mediante el cual permite pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

En la presente investigación, toda la información que se obtuvo permitió llegar a una conclusión de que es lo que necesitaba la empresa, o que es lo que se debía mejorar para lograr un buen desempeño, con funciones y políticas definidas, así mismo determino qué es lo que le hacía falta.

2.4.2 El Método Analítico

El análisis no es otra cosa que la descomposición de algo en sus elementos, es decir, es la operación intelectual que posibilita a descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.

En Mueblería y Transportes Toledo se inició descomponiendo a la empresa en sus partes, es decir, por departamentos y actividades, facilitando de esta manera definir funciones y responsabilidades en cada departamento, de la misma manera en cada colaborador y operario. Conllevó también a que cada una de las interrogantes desarrolladas en las técnicas de recolección de información como las encuestas y entrevistas, se analizaran en primera instancia por separados.

2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El éxito de la investigación se encontró en la calidad de la información que se adquirió, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información, ya que la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que puedan ser utilizadas, con el fin de recopilar información sobre una situación existente.

Se debe mencionar que las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación para la empresa Mueblería y Transportes Toledo del cantón La Libertad fueron de carácter cuanti-cualitativo, destacando así la cualidad y cantidades importante de la misma lo que llevó a una mejor aplicación de las herramientas de investigación, por lo que, las técnicas y los instrumentos que se aplicaron para la recolección de información fueron las siguientes.

2.5.1 Técnicas Documentales

2.5.1.1 Lectura Científica.

Constituye uno de los medios más importantes en la investigación de información bibliográfica y documental puesto que a través de la lectura de los textos se puede obtener información valiosa para realizar el estudio. Mediante esta técnica se facilitó ampliar el conocimiento del fenómeno de estudio, y realizar las propias conclusiones que permitieron profundizar el desarrollo de la investigación.

2.5.1.1 Argumentativa (exploratoria).

Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas que se pueden emplear para sustentar el hecho o fenómeno investigado en base a criterios de otros autores.

2.5.2 Técnicas De Campo

2.5.2,1 Entrevista

Se planteó un diálogo directo con los miembros que intervienen, que en este caso fue el propietario de la empresa el Sr Víctor Toledo Arévalo, esto nos permitió obtener un mayor acercamiento e incluso llevar una mejor relación con los participantes de la investigación, es decir, establecer un lazo de confianza lo que resulta muy complicado con la aplicación de las encuestas. Mediante el diálogo planificado permitió obtener información y profundizar el tema de la investigación sobre la administración y clima organizacional en la empresa Mueblería y Transportes Toledo.

Las entrevistas aplicadas en esta empresa tuvieron como objetivo obtener datos relevantes que conduzcan al conocimiento de hechos, fenómenos, situaciones, opiniones y hechos ocurridos dentro de la empresa con el único propósito de dar un diagnóstico acertado a la problemática de la organización.

2.5.2.2 Encuesta

Esta herramienta ayudó a cuantificar y cualificar el problema de investigación, a su vez obtener información de primera mano de la percepción que tenían los clientes de la empresa que fue de vital ayuda para la creación del diseño organizacional.

La encuesta, sirvió como instrumento guía, mediante el cual se estableció el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta sobre la creación del diseño organizacional a la Mueblería del cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

La encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas que se emplea habitualmente en la obtención de información primaria, por lo cual se escogió como el método más idóneo para recolectar información dentro de lo que es la empresa Mueblerías y Transportes 'Toledo'

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.6.1 Guía De La Entrevista

Es importante destacar que esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejorar y procesos de análisis de problemas.

Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica. Esto es, que los datos con los que se cuenta no proporcionan la información que se requiere sobre una persona, su visión, expectativas o su sentir sobre algún tema o problemática en particular. El objetivo de la entrevista es entrar al "mundo" de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

2.6.2 Cuestionario

Baptista P. (2010), define:

“El cuestionario como un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista, el cuestionario se formula como una serie de preguntas que permiten medir una o más variables relacionadas al objeto de estudio. La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de preguntas que se les formula a los interrogados”. (Pág. # 310).

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y precisos y poder alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Así también la escala de Likert se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Según Jana citado por Bernal Torres, César A. (2010) Define a la población como: “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia: o bien, unidad de análisis”. (Pág., # 160)

Cuando se conoce el número de individuos que componen la población, se la conoce como población finita, como lo es en el caso de la investigación de la empresa Mueblería y Transportes Toledo, característica muy importante cuando se estudia una parte y no toda la población, ya que la fórmula que se emplea para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará será en función de estos dos tipos de población. En resumen se puede mencionar que población se refiere a la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común que al estudiarla da origen a los datos de investigación de cada población con determinadas especificaciones que sirvieron para distinguirla de las demás.

La población a la que se le aplicó el presente estudio corresponde al gerente propietario, trabajadores y los clientes. El universo del presente trabajo estuvo conformado por 950 personas como lo demuestra el siguiente cuadro de la población involucrada.

CUADRO N. 3 Población

DESCRIPCIÓN	F	TÉCNICA
Personal Interno	10	Entrevista
Clientes	940	Encuesta
TOTAL	950	

Fuente: Datos obtenidos de Mueblería Toledo
Elaborador por: Nancy Camacho Lucas

2.7.2 Muestra

Se la conoce como aquella parte representativa de la población considerada como el subconjunto del conjunto de la población o como “Conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo, Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa

La muestra debe ser representativa si tiene como finalidad estimar las características de la población, cabe mencionar que los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles que permitan tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos y en las cuales los investigadores pueden calcular los límites de confianza para los errores en la muestra.

Las principales muestras probabilísticas son: Muestras aleatorias y Muestras estratificadas.

En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación.

El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

Muestro por Conveniencia: En este tipo de muestreo la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican los cuestionarios, los mismos se encargan de seleccionar los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

El cálculo de la muestra se estableció en función del Muestreo por Conveniencia, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos que fueron seleccionados de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra, por lo que se eligió al total de la población interna para la entrevista, y el 10% de los clientes para la encuesta, como se detalla en el cuadro de la muestra:

CUADRO N. 4 Muestra

Descripción	F	Técnica
Personal Interno	10	Entrevista
Clientes	94	Encuesta
TOTAL	104	

Fuente: Datos obtenidos de Mueblería Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

2.9 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.9.1 Procedimientos.

Son conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso, y que cambia de acuerdo a los tipos de resultados esperados. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma.

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin propuesto. La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Búsqueda de la Información.
- Elaboración de Problema.
- Formulación del Problema.
- Planteamiento de la Justificación.
- Sistematización del Problema
- Elaboración del Marco Teórico.
- Formulación de la Metodología.
- Elaboración del Instrumento de Investigación.
- Gestión y Apoyo Institucional.
- Aplicación de Instrumentos.
- Selección de la información.
- Recolección de Datos.

2.9.2 Procesamiento.

Es muy conveniente realizar una recapitulación del proceso de investigación, en este caso del Diseño Organizacional para Mueblería y Transportes Toledo. Iniciando con el planteamiento de un problema de investigación que implicó

responder a interrogantes, se había de recorrer un largo camino, en donde fue preciso atender dos niveles diferentes, tales como el teórico y el empírico.

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- Ordenamiento de los datos.
- Organización y tabulación de datos.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e Interpretación de datos.
- Establecimiento de las conclusiones.
- Establecimiento de las recomendaciones.
- Construcción de la propuesta.
- Revisión de la propuesta.
- Entrega del informe final.
- Sustentación final del proyecto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez realizada la recolección de datos a través de las encuestas aplicadas, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta, por lo cual se sigue un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos que son:

1. Validación y edición
2. Codificación
3. Introducción de datos
4. Tabulación
5. Análisis estadísticos.

La información obtenida se procederá en relación con la importancia y utilidad en el proyecto de investigación sobre el Diseño Organizacional.

Se diseñó preguntas para el propietario de la empresa y sus colaboradores, de igual manera para los clientes de la Mueblería y Transporte Toledo, durante la aplicación de la encuesta, no existieron inconvenientes. Terminada la etapa de la encuesta, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems.

En lo que se refiere a la tabulación, se utilizó el programa SPSS 15.0 y Excel para Windows 7, con estas herramientas se logró establecer puntos importantes como la tendencia central, representación gráfica, determinándose el grado de concentración de las variables establecidas en la investigación.

3.1 ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA “MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO”

1. ¿Las políticas establecidas dentro de la empresa conllevan al cumplimiento de los objetivos?

Los resultados obtenidos reflejan que en su mayoría los entrevistados manifiestan que las políticas establecidas dentro de la empresa contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que sin el apoyo de las políticas la empresa no tendría horizonte, por lo tanto no sabría a dónde ir.

El porcentaje restante consideran que las políticas no contribuyen al logro de los objetivos porque, están dadas de manera empírica e indican que para tener una mayor efectividad deberían crear un manual de políticas, que permitan a cada colaborador conocer sus deberes y obligaciones en otras palabras marcar su accionar del trabajador dentro de la empresa.

2. ¿Cumple Ud. con las tareas encomendadas por su superior?

En su mayoría los entrevistados manifiestan dar cumplimientos a las tareas encomendadas de acuerdo a las órdenes dadas por los superiores, el grupo restante manifiesta que cumple con las tareas en la mayor parte de los casos, que cuando dejan de hacerlo son en situaciones de poca relevancia.

A pesar que la empresa se encuentra en un buen momento laboral cabe recalcar que en su mayoría si se están cumpliendo con las tareas necesarias lo que conlleva a mantener buenas relaciones no solo con los superiores sino también con los colegas, seguridad en la ejecución de las actividades, desarrollen sus habilidades, capacidades, destrezas en beneficio de la institución, que a su vez consoliden la confianza entre gerente y subordinados.

3. ¿El proceso de fabricación dentro la empresa cumple con todos las normas de calidad?

En su totalidad los entrevistados indican que la mayor fortaleza de la empresa es la calidad que brinda en sus productos. Al vender un producto en la empresa, se pone en práctica la ética, valor que sin duda alguna atrae al cliente con mayor frecuencia al igual que los buenos precios.

En la mueblería además de demostrar la ética profesional, buen precio en los productos, se enfocan en otros aspectos como son los acabados, modelos, diseños y sobre todo el tipo de madera. Los muebles pueden ser de múltiples materiales pero lo habitual es que estén hechos de madera o derivados de la madera de calidad y que cumplan con las expectativas de los clientes.

4. ¿Qué grado de importancia le asigna Ud. a la asignación de tareas entre colaboradores?

Los resultados reflejan que todos los encuestados le dan gran importancia en la asignación de las tareas entre colaboradores, debido a que se identifican todas las tareas necesarias, se especifica el plazo en el cual debe ser completada cada tarea, se indican claramente las relaciones e interdependencia entre las distintas tareas.

Si las responsabilidades no se asignan de manera que permitan un monitoreo efectivo del desempeño, los mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas podrían fallar.

Bajo el clima de presión es muy fácil que se olviden tareas que en apariencia podrían parecer irrelevantes, pero que podrían ser importantes. Para la Mueblería es importante identificar todos los individuos responsables de tareas y que estos deben de estar conscientes de que es su responsabilidad completarla con éxito y así rescatar la importancia del cumplimiento de las tareas.

5. ¿Se cumple con el nivel de ventas que establece la empresa para mantenerse en equilibrio?

El grado más alto de los entrevistados consideran que las ventas que realiza la empresa le permiten mantener el equilibrio económico, debido a que sus ventas son superiores a los gastos, obteniendo beneficios monetarios, que le han permitido crecer aceleradamente en un corto plazo.

Fruto del éxito comercial la empresa actualmente cuenta con tres almacenes de venta, dos de ellos se encuentra establecidos en el cantón de La Libertad y el otro en el cantón Santa Elena (Ballenita). El porcentaje inferior se manifiesta de manera indiferente, ya que desconocen del nivel de venta que se deben realizar para que la empresa pueda cubrir sus necesidades.

6. ¿Conoce Ud. Si están definidas por escrito las políticas de venta a crédito y de contado?

La mayoría de los entrevistados manifiestan que la empresa carece de un manual de políticas de venta a crédito y de contado, por lo tanto en cuanto a las políticas de crédito indican que la empresa otorga créditos a limitadas personas, acción que debe ser autorizada por el propietario.

Una pequeña parte acordó en que si están definidas las políticas, interpretándose entonces que la empresa si cuenta con políticas de ventas, pero estas no están claramente establecidas en un manual guía, son dadas a conocer verbalmente a cada colaborador.

La empresa, por lo tanto, se rige bajo estas dos políticas de venta que hasta la actualidad le han ayudado a mantenerse en el mercado de muebles y diferenciarse ante sus competidores, por lo cual con mayor razón se debe establecer dichas políticas y poder así mejorar aun más el servicio brindado.

7. ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevante?

En su mayoría el personal interno considera que la mayor fortaleza que posee la mueblería es su gran infraestructura, ya que están debidamente equipadas y acorde a las necesidades de la empresa, como lo es salas de exhibiciones, bodegas y oficina para la atención de los clientes, dando lugar al posicionamiento de la marca “Toledo” en el mercado.

El nivel inferior de los consultados piensan que la mayor fortaleza es su gran diversidad en mercaderías, ya que en sus locales se encuentra lo que los clientes necesitan, el porcentaje restante se inclinan por la atención brindada ya sea por el propietario o colaboradores, los cuales permiten destacar este servicio antes los demás permitiendo a la empresa captar más mercado.

8. ¿Qué tipo de estrategias se utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?

Una parte considerable de entrevistados piensa que una estrategia es la corporativa ya que el crecimiento y desarrollo empresarial, es el objetivo indiscutible perseguido por la mayoría de las empresas, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos.

Al porcentaje medio le parece que otra estrategia puede ser las funcionales, las cuales se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de una organización. Y el grado restante de encuestados que laboran en la empresa cree que las estrategias operativas son los diferentes procesos que utilizan las organizaciones para darle acción a sus estrategias competitivas para así poder tener la ventaja ante sus competidores, y brindar ese valor agregado que los diferencie de los demás y les ayude al cumplimiento de sus objetivos.

9. ¿Se realiza seguimiento al cumpliendo de los objetivos planteados?

El porcentaje más alto de los colaboradores indican que en la mueblería si se realizan seguimiento de las actividades programadas, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados, corregir alguna desviación y evitar que se vuelvan a cometer, obteniendo los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Sin duda alguna esta es una de las labores más importantes en la empresa, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en cortes y plazos, o al menos permite detectarlas cuanto antes.

La cantidad restante manifiesta que en la mayoría de ocasiones no se realiza un correcto seguimiento y control, debido a que los Jefes dedican todo el tiempo necesario en la elaboración de la mercadería, la atención al cliente, etc. medida que debe ser modificada para favor de la empresa.

10. ¿Cree usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para mejorar la estructura de la empresa?

El total de entrevistados opinó que si es necesario un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar en el futuro a partir de los cambios realizados en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa, se mencionó también que la estructura debe estar diseñada por niveles jerárquicos ya que se puede aplicar el órgano regular con dependencia directa y una relación cordial que tienen entre las personas dentro de la empresa

La estructura debe estar por departamentos debido a las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos planteados ya que ellos son los encargados de realizar las actividades en cada área de la empresa.

3.2 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE LA EMPRESA “MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO”

1. ¿Es adecuada la atención por parte de los colaboradores de la mueblería Toledo?

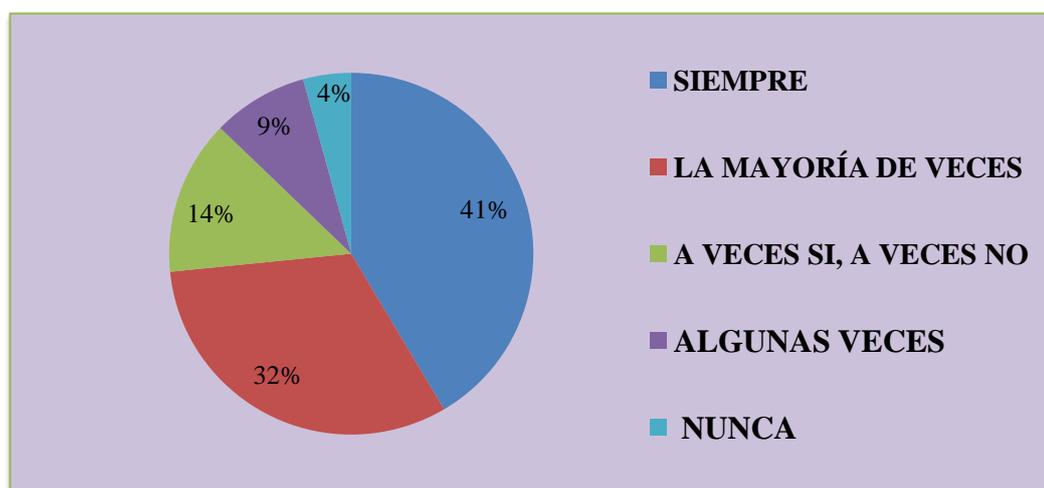
CUADRO N° 5 Atención adecuada de los colaboradores

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	SIEMPRE	39	41%
	LA MAYORÍA DE VECES	30	32%
	A VECES SI, A VECES NO	13	14%
	ALGUNAS VECES	8	9%
	NUNCA	4	4%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 3 Atención adecuada de los colaboradores.



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Los resultados presentados indican que en su mayor parte los clientes están de acuerdo en que siempre o en su mayoría de ocasiones es adecuada la atención en la empresa, dando lugar a un bajo porcentaje en las opciones restantes, lo cual resulta favorable para la mueblería ya que refleja su simpatía con los clientes.

2. ¿Considera Ud. importante la coordinación de actividades dentro de la empresa?

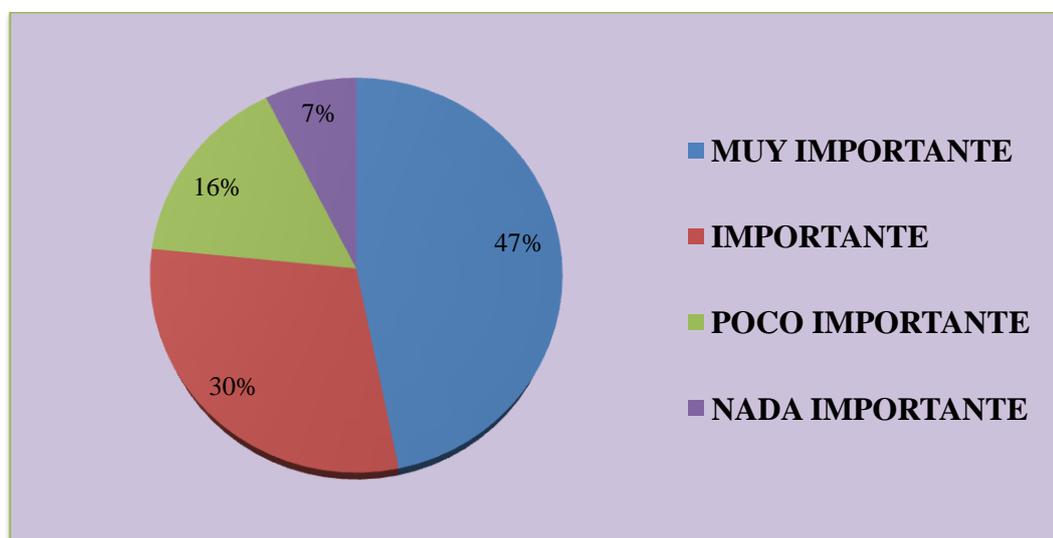
CUADRO N° 6 Coordinación de Actividades

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
2	MUY IMPORTANTE	44	47%
	IMPORTANTE	28	30%
	POCO IMPORTANTE	15	16%
	NADA IMPORTANTE	7	7%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 4 Coordinación de Actividades



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

El toda empresa al igual que la mueblería reflejan que la coordinación de las actividades son muy importantes ya que si no se cumple con ellas no se podrá llegar al fin o propósito por lo cual se creó la empresa. La Mueblería posee un porcentaje inferior a las opciones poco y nada importante.

3. ¿Satisface sus expectativas la calidad de producto que ofrece mueblería Toledo?

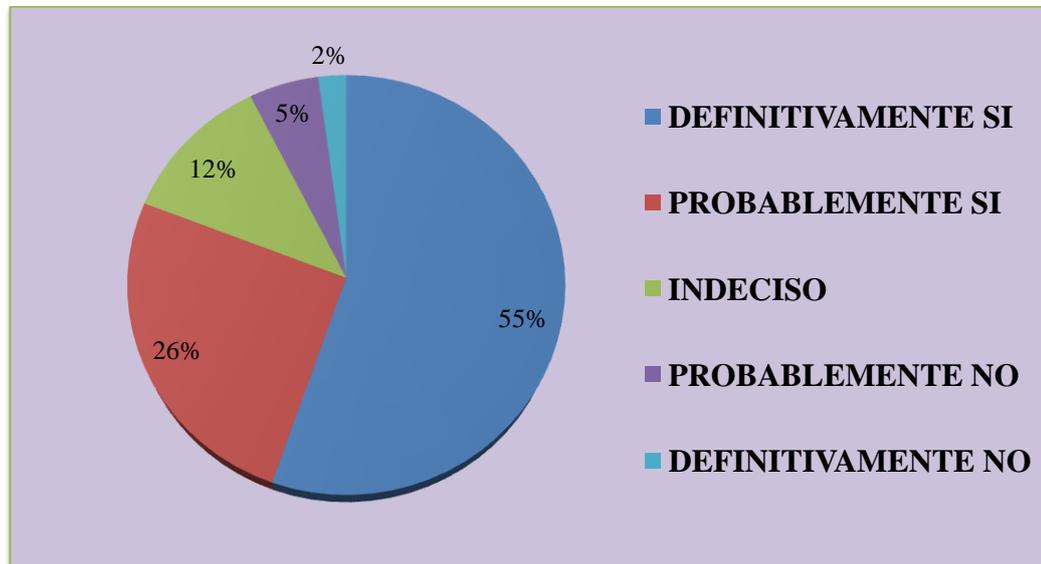
CUADRO N° 7 Expectativas de la calidad del producto

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
3	DEFINITIVAMENTE SI	52	55%
	PROBABLEMENTE SI	24	26%
	INDECISO	11	12%
	PROBABLEMENTE NO	5	5%
	DEFINITIVAMENTE NO	2	2%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 5 Expectativas de la calidad del producto



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Los datos que anteceden evidencian que la mayoría de los clientes afirma que definitivamente la calidad del producto que ofrece la Mueblería “Toledo”, si satisface sus expectativas; por otro lado resulta a favor de la empres que un porcentaje inferior concuerde en que no cumple sus expectativas la calidad.

4. ¿Le parecen razonables los precios de la mercadería?

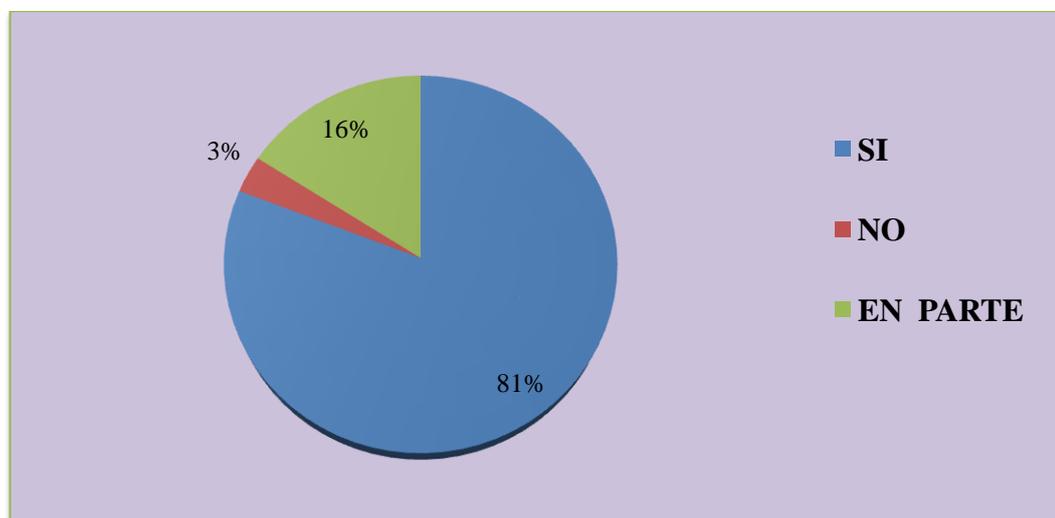
CUADRO N° 8 Precio de la mercadería

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
4	SI	76	81%
	NO	3	3%
	EN PARTE	15	16%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 6 Precio de la mercadería



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

El gráfico muestra que por parte de los clientes manifestaron que los precios de las mercaderías si son razonables, y que en su mayoría dichos precios varían de acuerdo al producto, por lo que no existe mayor inconveniente ya que un mínimo porcentaje manifestó que los precios no son adecuados.

5. ¿Nota Ud. como cliente un gran volumen de ventas en la empresa?

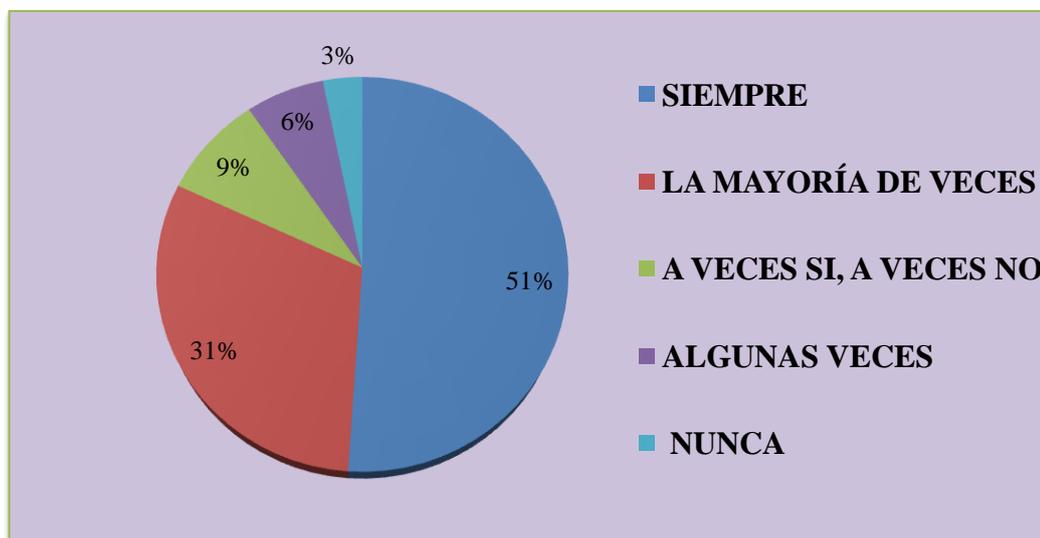
CUADRO N° 9 Volumen de ventas

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
5	SIEMPRE	48	51%
	LA MAYORÍA DE VECES	29	31%
	A VECES SI, A VECES NO	8	9%
	ALGUNAS VECES	6	6%
	NUNCA	3	3%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 7 Volumen de ventas



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Los resultados reflejan que los clientes de la Mueblería Toledo, encuestados, dicen que siempre notan un gran volumen de ventas en la empresa; lo que favorece a la misma ya que así podrá mantenerse en equilibrio, las opciones restantes cuentan con el menor porcentaje, valores que la empresa tomara en cuenta si sería necesario incrementar sus ventas

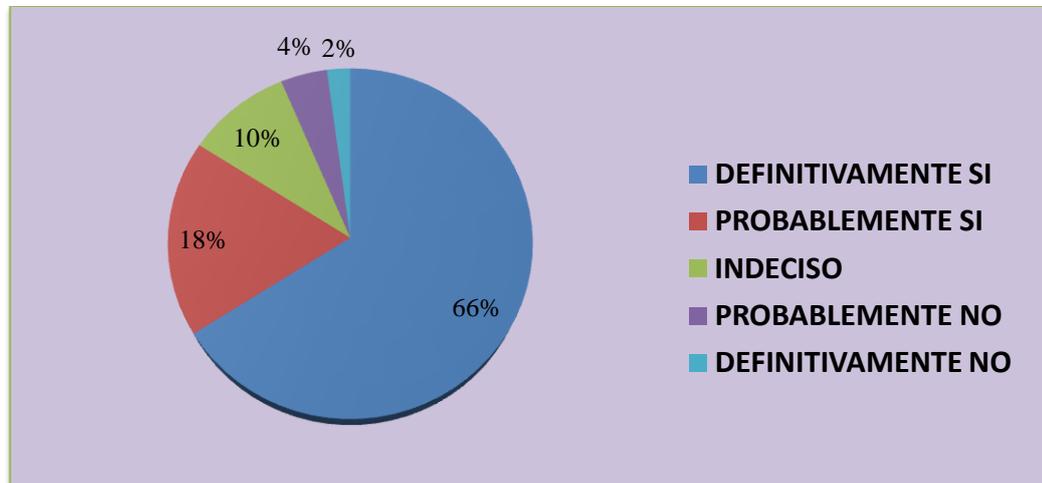
6 ¿Cree Ud. que la mercadería ofertada por la mueblería Toledo es de alta calidad?

CUADRO N° 10 Mercadería de calidad

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
6	DEFINITIVAMENTE SI	62	66%
	PROBABLEMENTE SI	17	18%
	INDECISO	9	10%
	PROBABLEMENTE NO	4	4%
	DEFINITIVAMENTE NO	2	2%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N 8 Mercadería de calidad



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Se puede observar mediante el gráfico que la mayor parte de los clientes de la empresa Toledo, encuestados, concordaron que definitivamente la mercadería ofertada, si es de alta calidad; finalmente un porcentaje inferior manifiesta que definitivamente no es de buena calidad, Los indicadores son favorables ya que es notable la buena aceptación de los clientes quienes representan la mayoría.

7 ¿Cómo calificaría Ud. el clima organizacional de la mueblería Toledo?

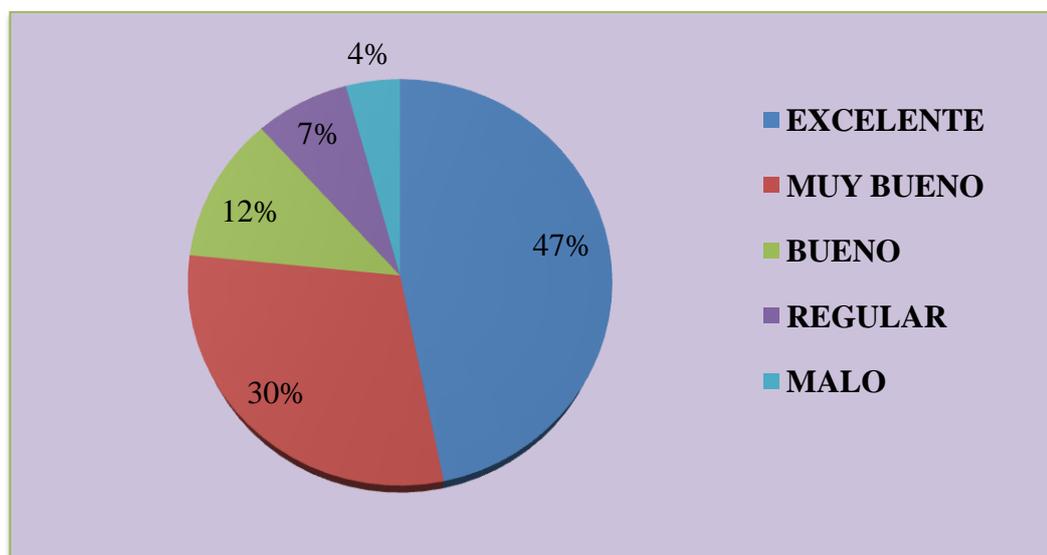
CUADRO N° 11 Clima Organizacional de la empresa

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
7	EXCELENTE	44	47%
	MUY BUENO	28	30%
	BUENO	11	12%
	REGULAR	7	7%
	MALO	4	4%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 9 Clima Organizacional de la empresa



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

En el presente gráfico se puede notar que un porcentaje favorable de los clientes encuestados de la empresa, contestó que el clima organizacional en la mueblería es excelente; dejando a las demás opciones con niveles bajos en lo que es regular y malo, resultados favorables, ya que la mayoría apunta a la excelencia y gracias a esta representación se puede decir que existe un buen clima organizacional, incluso implantar las acciones pertinentes para mejorar si es necesario

8 ¿Tiene Ud. una adecuada comunicación con su proveedor?

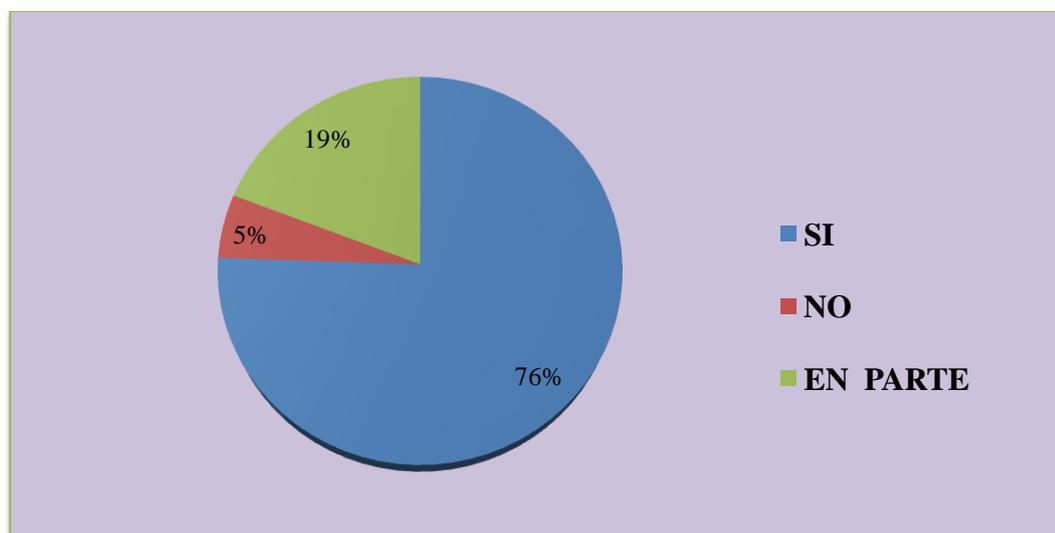
CUADRO N° 12 Comunicación con Proveedores

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
8	SI	71	76%
	NO	5	5%
	EN PARTE	18	19%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Autor: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 10 Comunicación con Proveedores



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

La información que antecede indica que casi en su totalidad los clientes encuestados de la mueblería Toledo, manifiestan que si existe una adecuada comunicación con su proveedor; un nivel considerable manifestó que en parte se podría decir que mantiene una buena comunicación, porcentajes que reflejan las buenas relaciones entre cliente y empresa que se constituye en su proveedor.

9 ¿Nota Ud. una buena relación entre empleados y administrador dentro de la mueblería?

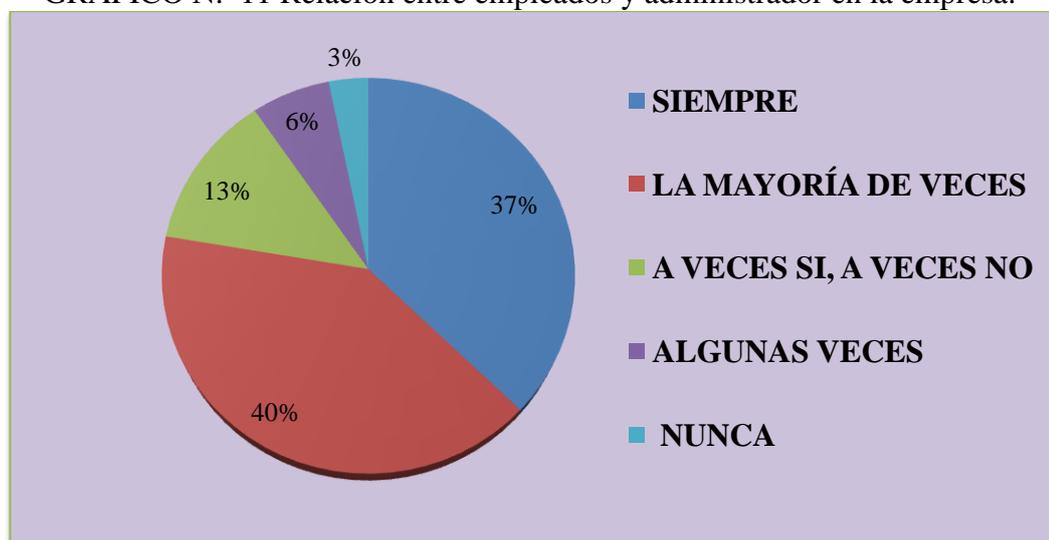
CUADRO N° 13 Relación entre empleados y administrador en la empresa

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
9	SIEMPRE	35	37%
	LA MAYORÍA DE VECES	38	40%
	A VECES SI, A VECES NO	12	13%
	ALGUNAS VECES	6	6%
	NUNCA	3	3%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 11 Relación entre empleados y administrador en la empresa.



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

El gráfico 11, indica que de los clientes encuestados, la mayoría manifiesta que siempre se nota una buena relación entre empleados y administrador en la empresa; por otra parte se puede notar que un porcentaje considerable dijo que la mayoría de las veces, y finalmente un mínimo valor acordaron en que nunca notaron una buena relación entre empleados y administrador.

10 ¿Percibe Ud. que se realiza una planificación previa a cada una de las actividades realizadas dentro y fuera de la mueblería?

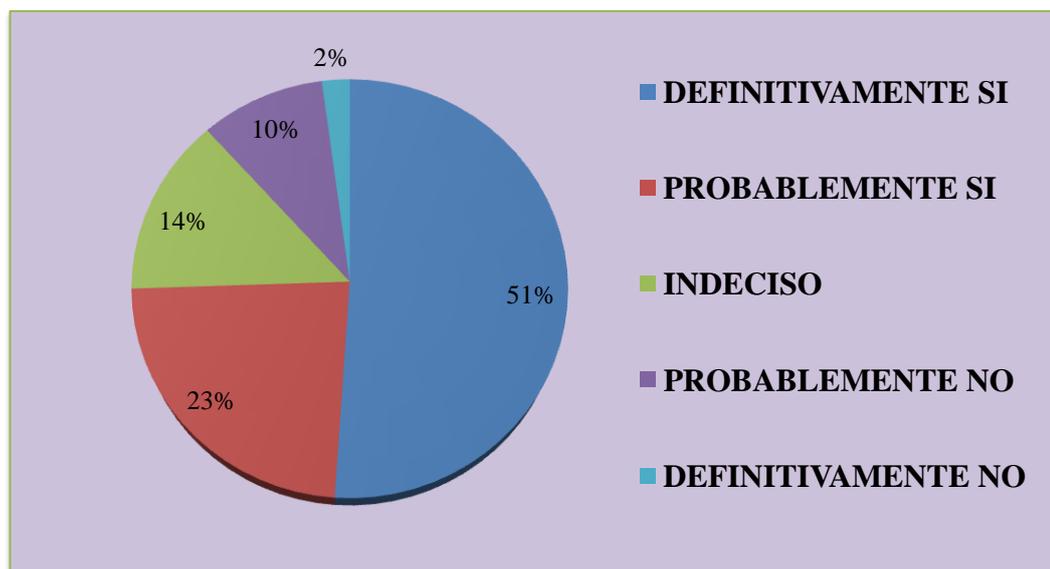
CUADRO N° 14 Planificación previa de las actividades.

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
10	DEFINITIVAMENTE SI	48	51%
	PROBABLEMENTE SI	22	23%
	INDECISO	13	14%
	PROBABLEMENTE NO	9	10%
	DEFINITIVAMENTE NO	2	2%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 12 Planificación previa de las actividades.



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Mediante el gráfico No. 12 se observa que en su mayoría los clientes encuestados, manifiesta que definitivamente si se realiza una previa planificación a las actividades realizadas dentro y fuera de la mueblería; un porcentaje intermedio dijo que probablemente sí y un nivel inferior no estaba de acuerdo con lo anterior mencionado, resultados que favorecen a la mueblería.

11 ¿Cómo calificaría Ud. la relación cliente – empresa?

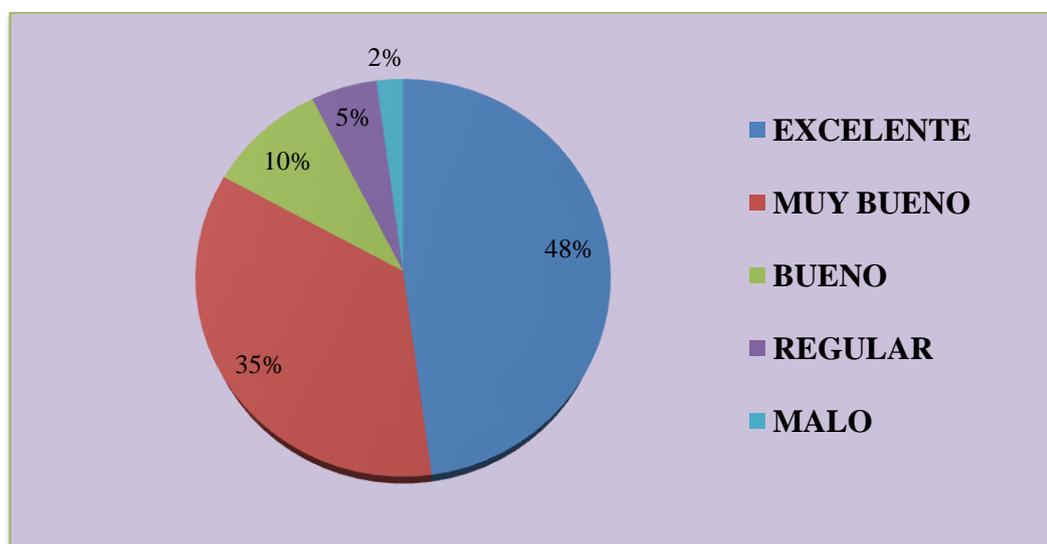
CUADRO N° 15 Relación cliente-empresa

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
11	EXCELENTE	45	48%
	MUY BUENO	33	35%
	BUENO	9	10%
	REGULAR	5	5%
	MALO	2	2%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 13 Relación cliente-empresa.



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Los datos que anteceden indican que una parte considerable de los clientes encuestados calificó como excelente la relación cliente-empresa; otros manifestaron que ahí muy buena la relación entre ambos, por otra parte un porcentaje inferior diagnóstico que existe una mala relación, resultados que denotan en su mayoría una buena relación clientes - empresa

12 ¿Es fundamental para el éxito de la empresa un diseño organizacional?

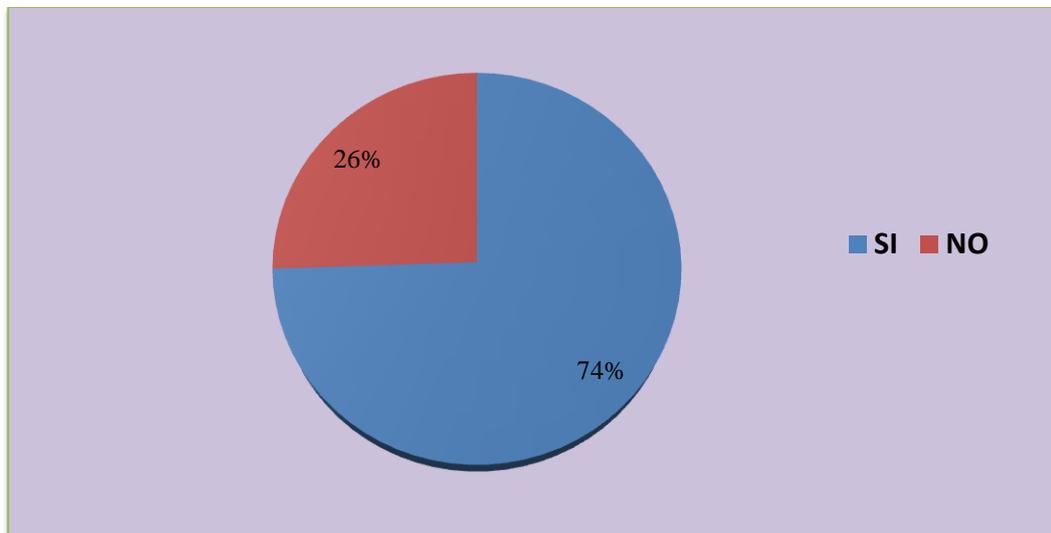
CUADRO N° 16 Diseño organizacional para el éxito de la empresa

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
12	SI	70	74%
	NO	24	26%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 14 Diseño organizacional para el éxito de la empresa



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

El gráfico denota a favor de la empresa que casi en su totalidad el diseño organizacional es la herramienta necesaria para la viabilidad de la empresa ya que resulta fundamental un sistema de control que conlleve al éxito a la empresa y las herramientas necesarias para el cumplimiento del mismo.

13 ¿Ha notado Ud. cambios positivos en las acciones realizadas por los colaboradores de la empresa?

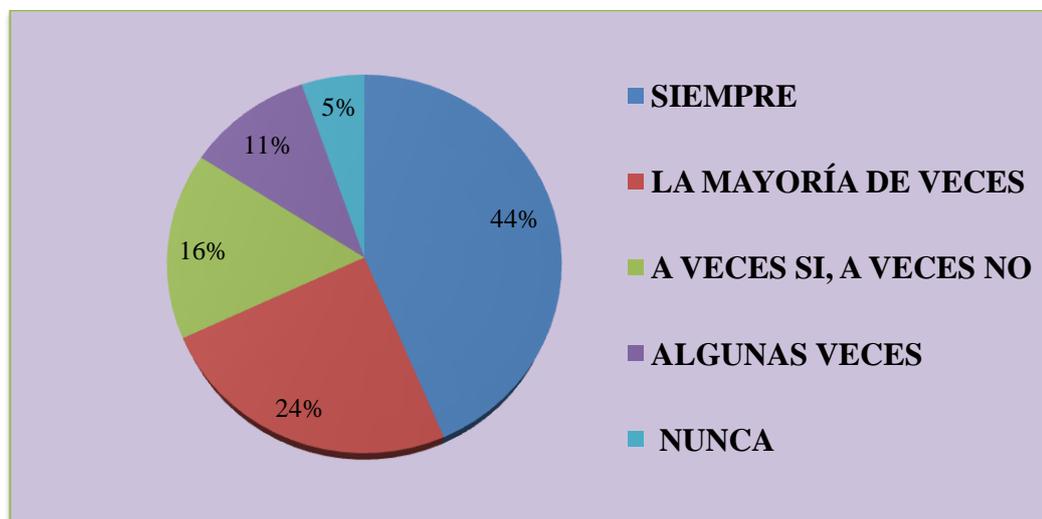
CUADRO N° 17 Acciones de los colaboradores

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
13	SIEMPRE	41	44%
	LA MAYORÍA DE VECES	23	24%
	A VECES SI, A VECES NO	15	16%
	ALGUNAS VECES	10	11%
	NUNCA	5	5%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 15 Acciones de los colaboradores



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Los resultados ilustran, que un porcentaje considerable de los clientes encuestados manifiestan que siempre se nota cambios positivos en las acciones realizadas por los colaboradores de la empresa; un grupo inferior acordaron en que algunas veces si pueden notar las acciones, es decir que en su mayoría los clientes de la mueblería notan los cambios positivos en la empresa

14 ¿Cree Ud. que el personal de la mueblería Toledo aplica un excelente trabajo en equipo?

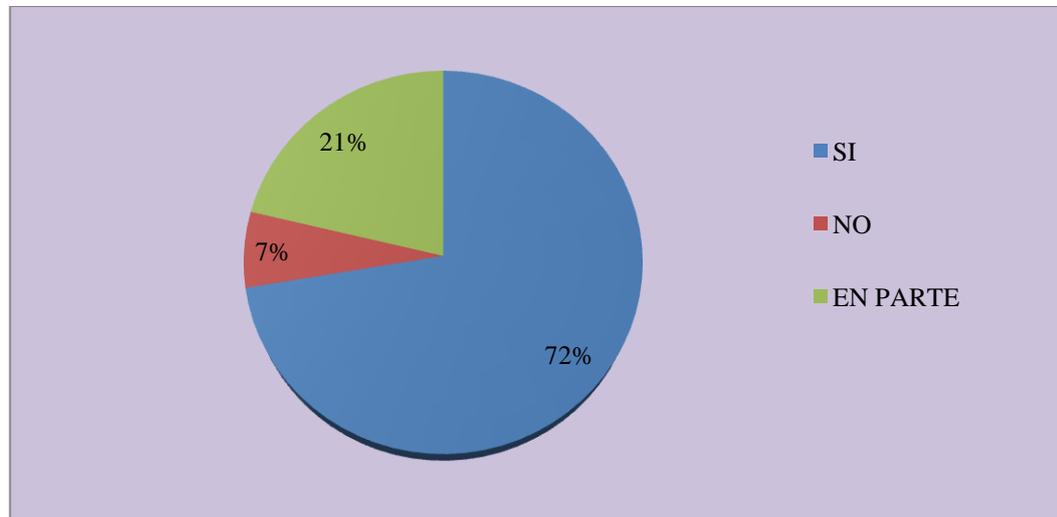
CUADRO N° 18 Trabajo en equipo del personal

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
14	SI	68	72%
	NO	6	6%
	EN PARTE	20	21%
	TOTAL	94	100%

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

GRÁFICO N. 16 Trabajo en equipo del personal



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

La gráfica No. 16 denota que casi en su totalidad los clientes encuestados respondieron que en la mueblería Toledo, si se aplica un excelente trabajo en equipo; y un mínimo nivel manifestó que no se aplica porcentajes con tendencia a favor de la empresa, ya que el diagnóstico de la mayoría es de que si se da el trabajo en equipo en la Mueblería y Transportes Toledo.

Conclusiones

- 1) Los resultados de las encuestas tanto para personal interno y clientes, permitieron conocer que actualmente la empresa carece de ciertas normas y políticas debidamente redactadas para ciertas áreas, lo cual conlleva que ciertos trabajadores tengan que asumir en muchas ocasiones funciones que no le competen.
- 2) La mercadería que oferta la Mueblería Toledo es muy variada, tiene diversidad de modelos, factores positivos que fueron aceptados de manera satisfactoria por parte de los clientes de la empresa.
- 3) La evaluación de desempeño dentro de la empresa son escasas, las mismas suelen ser confundidas con controles diarios por parte del propietario, por lo tanto esto demuestra la carencia de este factor importante para poder medir el desempeño de los colaboradores en cada cargo que ocupa en la empresa.
- 4) Gracias a las encuestas, en relación a la inexistencia de un Diseño Organizacional, que dé a conocer a los trabajadores de manera formal sus competencias y responsabilidades ya que todos cumplen con lo que se les encarga hacer de manera verbal, otros realizan sus labores en base a la experiencia adquirida en cargos similares realizados con anterioridad.
- 5) Finalmente mediante la recolección de información se logró corroborar la necesidad de crear un Diseño Organizacional para la empresa Mueblería y Transportes Toledo ya que la misma carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la componen, para que mediante esta herramienta se guíe y ayude a los colaboradores en su desempeño diario en la organización.

Recomendaciones

- 1) Los directivos de la empresa, concientizar sobre la importancia del Diseño Organizacional para mejorar su competitividad en el mercado y porque no poder acaparar nuevos nichos de mercado.
- 2) Se recomienda que se tome el tiempo necesario para la creación, aprobación e implementación de las evaluaciones de desempeño en Mueblería Toledo, ya que mediante los resultados que arroja se puede valorar el desempeño que han tenido los empleados durante un periodo determinado y su aporte hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.
- 3) Diseñar la descripción de cada uno de los puestos, tomando en cuenta que mediante las encuestas fue aprobado por parte de los colaboradores y directivos de la empresa, lo que permitirá que se den a conocer sus responsabilidades y competencias en la empresa.
- 4) Fomento de la cultura organizacional mediante el compromiso con la institución, la aplicación de valores en el trabajo cotidiano y la inclusión del código de ética para los colaboradores de la entidad de tal forma que se desenvuelvan efectivamente en su trabajo.
- 5) Elaborar el Diseño Organizacional para que la Mueblería Toledo este formalmente estructurada, y ayude a definir como se encuentra organizada, factor que permitirá que cada colaborador desempeñe de manera efectiva sus tareas y cumplir con las responsabilidades establecidas en cada una de las áreas y cargos a desempeñar.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013

4.1 PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación desplegado en base a un estudio bibliográfico y de campo prolijo permitió obtener información necesaria para detallar aspectos esenciales respecto a la problemática, la sustentación teórica, la metodología de la investigación, los resultados de entrevistas y encuestas a personas especializadas, que determinan la necesidad de la empresa Mueblería y Transportes Toledo de contar con un Diseño Organizacional adaptado a la situación actual y a sus necesidades, que le permita ejecutar sus actividades laborales de forma estructurada y ordenada.

Se plantea el desarrollo del presente documento investigativo, que presenta como procedimiento la propuesta de un Diseño Organizacional en el que se evidencia un conjunto de dimensiones e indicadores con el fin de lograr una coordinación efectiva entre sus actividades; una estructura eficaz que facilite el logro de objetivos y metas, la ejecución del trabajo con una jerarquía apropiada, minimizando costos, optimizando los recursos, fomentando la innovación, sustentada en la responsabilidad y el bienestar común de los involucrados.

El Diseño Organizacional formalmente estructurado se constituye en un instrumento fundamental para proporcionar un ambiente adecuado en la empresa, en el que las actividades que desarrollan en función de un análisis organizacional, el planteamiento de una proyección de la dirección estratégica, la identificación de las necesidades, la formulación de la proyección estructural del diseño implicaciones y la propuesta de los resultados de efectividad.

4.2 JUSTIFICACIÓN

La estructuración del Diseño Organizacional propuesto para la empresa Mueblería y Transportes Toledo se fundamenta en las necesidades de la institución y utiliza como base dos patrones de diseños organizacionales, modelos estructurados por autores con experiencias en el tema; los autores son Richard Daft y Ailed Labrada Sosa, cuyos modelos se encuentran descritos en el marco teórico. Con las referencias de estos dos modelos de diseños organizacionales se procede a realizar el esquema de un diseño organizacional acorde a los recursos y requerimientos de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles.

El Diseño Organizacional muestra como primera fase el análisis organizacional; en el que se ha identificado la carencia de un diseño organizativo y estructurado para elaborar el esquema adaptable a las necesidades y mejoramiento continuo, se procedió a realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa, que determinará la situación actual de los factores implicados en las actividades de la fábrica.

La segunda fase se orienta al planteamiento de la proyección estratégica; en donde se define la dirección estratégica que contiene la misión, visión, objetivos, políticas y valores, factores que básicamente indican el rumbo a seguir para el logro de la excelencia administrativa; que le va a permitir la orientación adecuada para el desarrollo de actividades que facilite el logro de resultados esperados acorde a las propuestas institucionales.

En la tercera fase tenemos la gestión de necesidades que se complementa con el sistema de gestión y control; en base a un diagnóstico de los involucrados en las actividades de la empresa, que implica el análisis de la oferta que dispone la empresa y aquella que se detecta en el entorno y de la demanda que cuenta la empresa y en la que se encuentra inmersa en el mercado local, se soporta en el cuadro de mando integral y el sistema de control interno.

La cuarta fase define la proyección de la estructura de la empresa que se constituye en la esencia del diseño organizacional puesto que una adecuada forma estructural con un organigrama bien definido y la formulación de un orgánico funcional que garantiza la operatividad del personal, además se determina las políticas adaptadas a los requerimientos de la empresa, se plantean los vínculos y las alianzas estratégicas con otras organizaciones, se detalla el sistema de información para mantenerse interconectados, se fundamenta la especialización del trabajo en cada área, se propone el liderazgo participativo efectivo, se promueve la calidad en el servicio que ofrece la mueblería, se argumenta también el clima laboral pertinente entre sus colaboradores y se propone la aplicación del código de ética adaptado para la organización.

La quinta fase se refiere a los resultados de efectividad en la que se describen los programas de acción por departamento que determinará los objetivos institucionales a cumplirse, los cuales se reflejan en la eficiencia de los procesos y el fortalecimiento de las funciones de cada área administrativa y operativa que se detallan en la eficacia del plan de acción que servirá de guía para la ejecución de actividades y el cumplimiento de las acciones correctivas proyectadas a toda la organización para lograr la productividad que se ha planteado la empresa con la finalidad de cumplir con su misión proyectándose al cumplimiento de la visión institucional, fundamentadas en la aplicación de valores corporativos que fomentan un desempeño de alto nivel en la empresa.

En el esquema diseñado y desarrollado las partes están integradas y coordinadas consecuentemente, es decir; se relacionan e interactúan de manera secuencial, con autonomía e interdependencia, de tal forma que un cambio en una de las dimensiones o indicadores afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de los involucrados, tanto propietario como en el personal interno, administrativo y operativo que se desempeña con gran responsabilidad en la fábrica y en el almacén Mueblería Toledo del Cantón La Libertad en la Provincia de Santa Elena.

4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Denominación:

- Mueblería y Transportes “Toledo”

Actividad Productiva:

- Fabricación y comercialización de muebles de sala, comedor, dormitorio y afines.

Logotipo:



Slogan:

- Un gran cambio en tu hogar

Domicilio:

- Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena

Dirección:

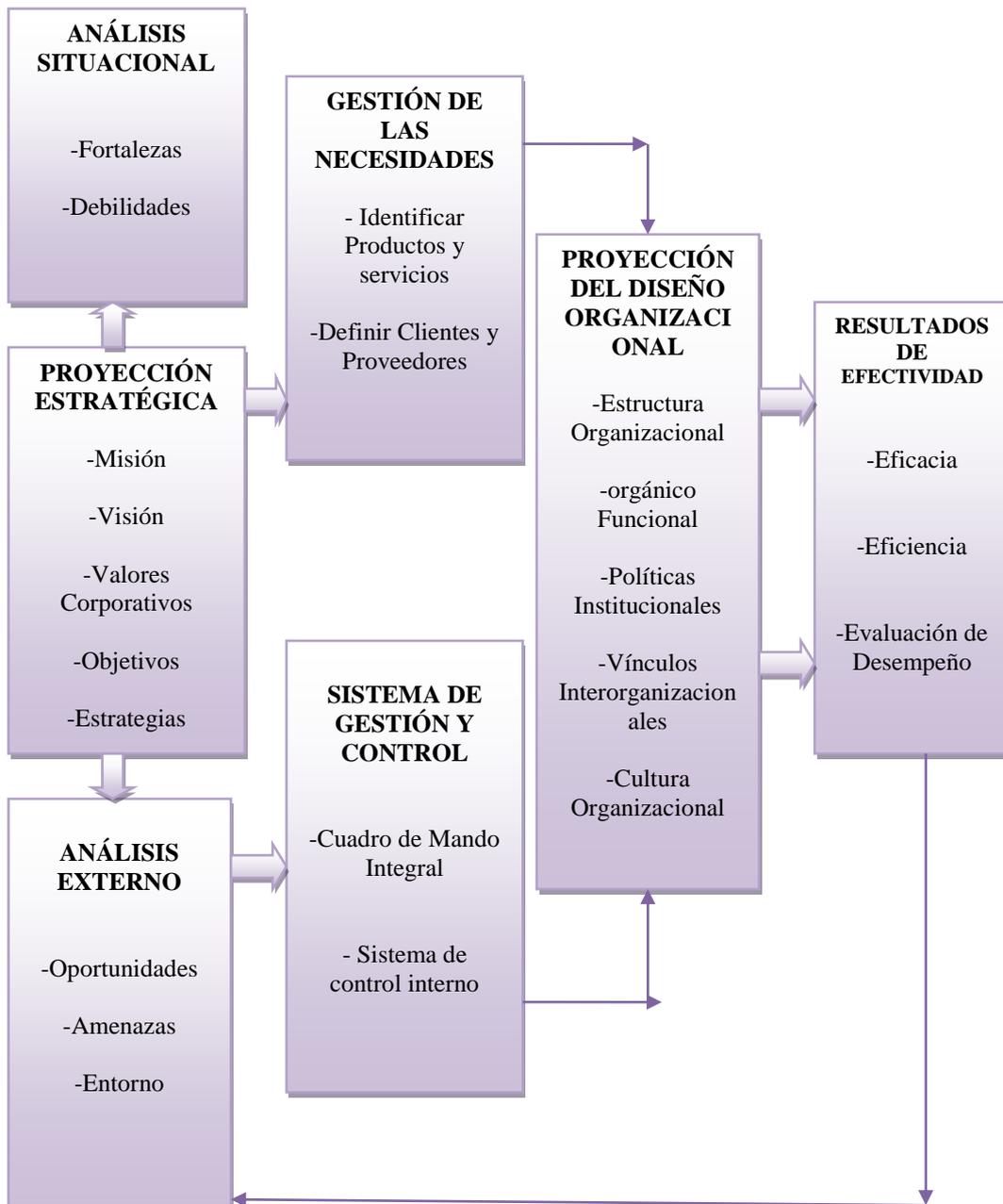
- Barrió Libertad. Diagonal al Miniterminal del Cantón La Libertad.
Calles 19 y avenida 32

Teléfonos:

- 0999454538

4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA EMPRESA “MUEBLERÍA TOLEDO” DEL CANTÓN LA LIBERTAD

GRÁFICO N. 17 Modelo De Diseño Organizacional



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo.
 Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.5.1 Análisis Situacional

Constituye una herramienta elemental que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, facilitando de esta manera con sus componentes obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas que se pretenden formular en beneficio de la estructuración adecuada de la organización para desarrollar sus actividades con efectividad.

4.5.1.1 Análisis Interno de Mueblería y Transportes Toledo.

CUADRO N. 19 Análisis Interno

FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">➤ Ubicación de la empresa.➤ Edificaciones adecuadas para el espacio de trabajo.➤ Diversificación de productos.➤ Infraestructura propia.➤ Compromiso de la gerencia.➤ Ejecución de sistemas de desarrollo para la empresa.➤ Tener un medio económico sustentable➤ Aplicación de estrategias de ventas.	<ul style="list-style-type: none">➤ Escasez de planificación.➤ Organización ineficiente.➤ Carece estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores.➤ Insuficiente plan de formación.➤ Escasa capacitación para el personal.➤ Carece de programas de incentivos para los colaboradores.➤ Pocos ingresos en temporadas bajas.➤ Inadecuada selección del personal

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

4.5.1.2 Análisis Externo de Mueblería y Transportes Toledo.

CUADRO N. 20 Análisis Externo

FODA	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseños exclusivos de fábrica en todo tipo de muebles en la península. ➤ Muy buenas relaciones con entes públicos, clientes y proveedores. ➤ Acceso a nueva tecnología. ➤ Búsqueda de nuevos mercados. ➤ Frecuente demanda de su diversidad de productos. ➤ Apertura de un nuevo terminal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de empresas comercializadoras de productos similares. ➤ Entrada potencial de competidores al mercado. ➤ Asistencia temporal del técnico de las maquinarias a reparar algún desperfecto. ➤ Escasa mano de obra especializada en el sector.

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
 Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

4.6 DIAGNÓSTICO DE MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

Lo primero que se debe acotar es que la Mueblería no dispone de un documento de organización donde se determine las debilidades, se consolide las fortalezas, se proponga las oportunidades, se planteen alternativas para contrarrestar las amenazas y se encuentre de manera ordenada la información sobre la empresa, correspondiente a la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada departamento, presenta también la ausencia de sistemas de procedimientos de los procesos productivos, en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables

de éstas; de la misma manera no cuenta con un organigrama que refleje su estructura organizativa y que se ajuste a su situación actual.

Con lo expuesto anteriormente describimos de manera detallada las carencias de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de las gerencias hay un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de sistemas de desarrollo, así como también se evidencia un apoyo por parte de éstos para con los empleados.

Este diagnóstico previo nos permite elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los fuertes de la fábrica, hacer reflexionar a los directivos y los responsables de área sobre ciertos puntos clave de la gestión e identificar la capacidad actual de la Mueblería en materia de información e indicadores de seguimiento y control.

Con el diagnóstico se presenta la posibilidad de plantear acciones que corrijan los puntos débiles y exploten los puntos fuertes hallados, además sirve para concienciar y sensibilizar a los trabajadores y a la dirección empresarial sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta que orienten el logro de los resultados esperados.

4.6.1 Análisis Competitivo.

La competencia directa de la empresa Mueblería y Transportes Toledo se constituye en los locales ubicados en su sector entre los que se destacan:

1. Comercial “El Primo”
2. Arte y Muebles “Los Tres Hermanos”
3. Almacén “Los Gemelos”
4. Almacén CAROLINA
5. Comercial “Hermano Miguel”
6. Mundi Muebles
7. Entre otros.

La competencia en cuanto al servicio de transporte se concentra en:

- Transportes “Ormeño”
- Cooperativa de Transporte “Velipen”

4.7 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.

4.7.1 Misión.

Ofrecer a nuestros clientes mercadería de alta calidad a precios accesibles, orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores contribuyendo con el desarrollo de la provincia

4.7.2 Visión.

Constituirse en una empresa líder en el mercado de muebles peninsulares con la prestación de un servicio de calidad gracia al talento humano capacitado que logre una mayor aceptación en el mercado.

4.7.3 Valores Corporativos.

Honestidad: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales. La honestidad entre compañeros de trabajo al cumplir las funciones a cabalidad, y que no exista desconfianza por pérdidas existentes.

Lealtad: Compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad. La lealtad entre todos los trabajadores para que exista armonía para el mejor desempeño.

Responsabilidad: Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas. La responsabilidad también existirá entre los trabajadores para cumplir con las funciones asignadas por su superior, destacando la responsabilidad como uno de los valores de real importancia dentro y fuera de la empresa.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de funciones y sobre todo en las actividades a realizar, lograr relacionarse con todos sin que existan inconvenientes entre compañeros.

Es un factor muy importante, el talento humano puede llegar a convertirse en el eje diferenciador hacia la competencia, si se logra la sinergia de actividades puede ser una empresa altamente competitiva y con buena participación en el mercado.

4.8 OBJETIVOS.

4.8.1 General

Fortalecer la administración efectiva a través de políticas, estructura orgánica, funciones, actividades y responsabilidades que conduzcan al desarrollo institucional de la empresa Mueblería y Transportes “TOLEDO”.

4.8.2 Objetivos Específicos.

1. Promover el desarrollo organizacional en la unidad administrativa, mediante la implementación de políticas y estrategias..
2. Diseñar estrategias de diferenciación mediante los resultados del análisis situacional que determine las acciones pertinentes para el cumplimiento de las mismas.
3. Brindar servicio de calidad con base en la responsabilidad y respeto entre colaboradores y clientes.
4. Utilizar sistemas de promoción y publicidad que permitan diferenciarnos de la competencia.
5. Optimizar los recursos que fomente el incremento de las ventas de la organización.

4.8.3 Estrategias.

1. Promoción y publicidad del producto (características y beneficios).
2. Promueve la imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en productos de calidad para beneficio del cliente y la organización.
3. Incremento de las ventas a través de un estudio de mercado para medir los gustos y preferencia de los clientes..
4. Aplicación del diseño organizacional que mejora la estructura organizacional.
5. Crecimiento diversificado de artículos permita posicionarnos en la mente del consumidor como una empresa competente.
6. Socialización del Diseño Organizacional con los involucrados de la empresa

4.9 GESTIÓN DE NECESIDADES

4.9.1 Definir Productos y Servicios

La diversidad en la producción y la competitividad de las organizaciones que se encuentran en el medio y en el entorno de Mueblería y Transporte Toledo han fomentado las líneas de productos que se detallan a continuación:

a) PRODUCTOS

La capacidad instalada de la empresa le permite desarrollar diversidad de productos que están elaborados con múltiples diseños, con materia prima de calidad que le permiten marcar diferencias y ventajas competitivas en el mercado.

Los productos de mayor incidencia en el consumo local son los siguientes:

- Muebles de sala
- Muebles de comedor
- Muebles de dormitorio
- Muebles de oficina
- Cómodas y closets
- Anaqueles
- Modulares
- Literas
- Cama-cunas
- Libreros y archivadores
- Estanterías
- Cajoneras
- Colchones

b) SERVICIOS

La necesidad de brindar una atención de calidad a los clientes de la empresa Mueblerías y Transportes Toledo permitió desarrollar la idea de implementar servicios que estén afines a la actividad que cumple la organización por lo cual se concretó la idea de incorporar a la oferta de la empresa el servicio de transporte de carga con el fin de cubrir la necesidad de la comunidad, especialmente cuando adquieren algún producto que pesa mucho.

El servicio de transporte de la empresa le facilita la movilización desde la puerta del local comercial hasta el domicilio del cliente de tal forma que le garantiza un servicio adecuado y oportuno para quienes lo requieren.

- Transporte puerta a puerta.
- Asesoría en materiales y acabados.
- Atención personalizada.
- Transporte de mercadería (pesca) a otras Provincias
- Mudanzas (ciertos casos)

4.10 IDENTIFICAR CLIENTES Y PROVEEDORES

a) Clientes

1. Empresas Públicas
2. Instituciones Educativas
3. Empresas Privadas
4. Personas Naturales

b) Proveedores

1. Madereras
2. Productores de Muebles Artesanales
3. Asociaciones de Ebanistas

4.11 SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL

a) Cuadro de Mando Integral

Los componentes considerados para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Mueblería y Transportes Toledo se detallan en función de las áreas con las que funciona la organización, para el efecto se han definido las siguientes:

- Gerencia – propietario
- La Dirección administrativa
- El Área de Producción –
- El Área Contable Financiera
- El Área de Ventas

En el cuadro de mando integral se ubico la misión y visión creados anteriormente con el objetivo de que cada actividad descrita en el mismo, tenga como propósito principal el cumplir con los parámetros establecidos en el diseño Organizacional.

4.11.1 Cuadro De Mando Integral De Mueblería Toledo

CUADRO N. 21 Cuadro Mando Integral
CUADRO DEMANDO INTEGRAL
MUEBLERÍA Y TRANSPORTE TOLEDO

Misión: Ofrecer a nuestros clientes mercadería de alta calidad a precios accesibles, orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores contribuyendo con el desarrollo de la Provincia		Visión: Constituirse en una empresa líder en el mercado de muebles peninsulares con la prestación de un servicio de calidad gracias al talento humano capacitado que logre una mayor aceptación en el mercado.			
Perspectivas	Indicadores	Metas			Iniciativas Estratégicas
		Año 2014	Año 2015	Año 2016	
FINANCIERA					
Maximizar el uso del cash flow	Estado de resultados, Balance General, Flujo de Caja, TIR.	10%	12%	15%	Programa de aprovechamiento de beneficios especiales de los proveedores
Aumentar la cartera de clientes.	Porcentaje de incremento trimestral en ventas.	23%	42%	65%	Oferta de productos a nuestros clientes a precios accesibles en el mercado, para hacernos más competitivos.
CLIENTES					
Lograr que un nuevo segmento de mercado identifique la marca de la empresa como la primera opción de compra, en un lapso de dos años.	Número de clientes que prefieren la marca sobre el número de clientes que prefieren a la competencia (estudio de mercado).	Min. 80 clientes nuevos	Min 95 clientes nuevos	Min 150 clientes nuevos	Ofrece un servicio diferenciado con valor agregado contando con productos innovadores y modelos personalizados.
Conseguir que los clientes se fidelicen con la marca en el primer año.	Porcentaje de clientes satisfechos en relación con el porcentaje de clientes insatisfechos (estudio de mercado).	35% clientes satisfechos	35% clientes satisfechos	35% clientes satisfechos	Brinda servicio de calidad con base en la responsabilidad y respeto entre colaboradores y clientes.
PROCESOS					
Diseñar permanentemente soluciones para el cliente.	Número de quejas sobre quejas solucionadas.	Min. 75 quejas	Min. 75 quejas	Min. 75 quejas	Promueve la imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en productos de calidad para beneficio del cliente y la organización.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Lograr constantemente efectividad en el personal.	Porcentaje del cumplimiento de las metas establecidas.	70%	80%	85%	Capacitación a los empleados y colaboradores para mejoramiento del desempeño y la calidad en el servicio al cliente.
Desarrollar de forma continua competencias en los colaboradores.	Volúmen de ventas	Max. 85% en ventas	Max. 85% en ventas	Max. 85% en ventas	Brinda servicio de calidad con base en la responsabilidad y respeto entre colaboradores y clientes.

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

b) Sistema de Control Interno

La identidad de una organización se corrobora a través de esta función ya que se destacará las actividades cotidianas de los trabajadores, calidad de los productos, servicios y mantenimientos de las maquinarias, para tener una efectividad en la producción y desarrollo de la microempresa.

- A. Decidir cuál debería ser el nuevo criterio de aceptación de control de calidad para un producto que ha sufrido una modificación en sus diseños.
- B. La rotación y supervisión del trabajo de los empleados en la elaboración del producto, para que tenga un excelente acabado.
- C. Determinar que material se va a utilizar en caso de escasez de la materia prima principal.

4.12 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

a) La estructura formal de la organización.

GRÁFICO N. 18 Organigrama



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

b) Orgánico funcional

Cargo: Gerente

Es el encargado de ejercer el control en todas las áreas de la empresa y planear estrategias convenientes para la organización, para poder alcanzar los objetivos de la empresa, para obtener los resultados deseados.

Funciones Del Gerente Propietario

- Ejerce la representación legal.
- Defiende los intereses de la empresa.
- Tener el catastro o censo de negocios debidamente actualizado
- Convocar, a través del administrador a reuniones de la empresa.
- Aprobar la adquisición de la materia prima.
- Preparar y actuar como líderes de equipo.
- Controlar que se lleven a cabo todas las políticas de la empresa

Cargo: Administrador

El administrador es el encargado de brindar seguridad y control dentro de la microempresa y al mismo tiempo tener una relación de cordialidad con el cliente, tratando de estrechar lazos de buena relación entre empresa y consumidores.

- Reemplaza al Presidente en sus ausencias temporales
- Coordina la gestión de los colaboradores para cumplir sus funciones.
- Seguimiento de quejas y problemas
- Detectar nuevas necesidades de los clientes.
- Controlar que se lleven a cabo todas las políticas de la empresa.
- Administrador de conflictos si se llegasen a presentar.

Área Financiera - Cargo: Contador

Profesional encargado del control contable, ingresos, egresos, gastos y presupuestos de la empresa, las declaraciones se realizan mensualmente, y cada 3 meses se realiza un control institucional para analizar cómo se está desarrollando la organización y si hay falencias corregirlas.

Funciones Del Contador

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.
- Realizar de manera honesta y clara cada una de las transacciones comerciales de la empresa.

Área De Ventas - Cargo: Ejecutivo De Ventas

Es la persona encargada de recibir y atender a las diferentes personas que visitan la Mueblería, darles las diferentes instrucciones que se deben llevar a cabo en la atención a clientes y demás lugares de la empresa.

Funciones De Los Vendedores

- Atención a clientes.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Revisión de la hora y frecuencia de visita ideal para el cliente.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Administrar su territorio de ventas.
- Poseer siempre un buen trato hacia los demás.

Área De Producción – Cargo: Maestro/Oficiales

En este departamento se elaboran de manera idónea y factible los objetivos de producción encargados de proporcionar un soporte material al trabajo realizado, elabora de igual manera proyectos de mejora y control de los recursos utilizados. Está compuesto por lo siguiente:

- Selección de materia prima e insumos.
- Diseño de productos.
- Desarrollo tecnológico.
- Control de fabricación o manufactura.
- Planeación y distribución de instalaciones.

Cargo: Secretaria

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de mercadeo.

Funciones De La Secretaria

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación de gerencia general.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Coordinar las funciones y actividades del mensajero interno en la entrega de documentos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara

c) Políticas Institucionales

- a. Ofertar un producto y servicio de calidad a los clientes.

- b. Brindar una atención equitativa a nuestros clientes.
- c. Comportamiento ético de los colaboradores de la empresa.
- d. Motivar a los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- e. Realizar evaluaciones periódicas del personal según los procesos y actividades que realizan.
- f. Realizar reuniones mensuales para evaluar los objetivos cumplidos.
- g. Mantener la seguridad y la armonía del personal que integra la empresa.
- h. Contar con personal administrativo y operativo competente y responsable en sus tareas.
- i. Fomentar el trabajo en equipo entre el personal de la institución.
- j. Aplicar integraciones socio-culturales y académicas con el personal.

d) Sistemas De Información

La tecnología se convierte en una herramienta que ayuda a cumplir las estrategias empresariales, más aún si estamos en una época de cambios, en el que se exige a las empresas ser más competitivas en el mercado local y global. La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas.

Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina la estructura de la organización y su comportamiento. La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficiencia.

Los sistemas de información tienen ciertas características generales, como son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

- Como la tecnología aumenta, la especialización tiende a aumentar. El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos y de nuevos avances.
- La tecnología tiende a requerir más profesionales, científicos y trabajadores de oficina para mantener operando el sistema.
- La tecnología generalmente, eleva los requerimientos y habilidad e intelectualidad.
- La tecnología tiende a requerir un nivel más alto de habilidad, tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo

La tecnología no destruye empleos para siempre, sino que crea diferentes empleos en base a las necesidades de las organizaciones y de la comunidad que se convierten en los clientes y consumidores de los productos o servicios que se ofertan.

e) Vínculos Interorganizacionales

EMPRESA	UBICACIÓN	RELACIONES
Sr Joffre Sánchez	Manabí	Proveedor materia prima
Santuario de Olón	Olón	Compradores directos
Salazar	La Libertad	Proveedor de tablas semidura

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

4.13 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se fundamenta en la aplicación de los valores institucionales descritos en la proyección estratégica, en las costumbres, las tradiciones y en especial en los principios corporativos en la empresa:

Compromiso con el cliente: Cumplir con las expectativas hacia los clientes de Mueblería y Transportes Toledo del cantón La Libertad, mediante un trato eficiente con calidez ligado con un a mercadería de óptima calidad.

Compromiso con la Innovación: Productos diferenciados por la creatividad de los artesanos de la Mueblería y la comercialización de muebles sofisticados, actuales y modernos en el medio.

Compromiso de Trabajo en Equipo: Confraternidad y colaboración de medios, herramientas y de conocimientos y estrategias para ofrecer productos de óptima calidad a los clientes de Mueblería y Transportes Toledo.

Compromiso con el medio ambiente: Preservar el lugar donde se realizan las actividades de comercialización, conocedores del potencial adquisitivo que tienen los clientes para comprar mercadería y velar por la preservación de la misma.

Compromiso con el Desarrollo Científico y Técnico: El talento humano es el principal factor que marca la diferencia ante la competencia, por ello es el compromiso de fortalecerlos en conocimiento, las buenas prácticas en el trato con el cliente y de proveer la innovación en elaboración de nuevos muebles que estén a la vanguardia de mercados internacionales.

Compromiso con el trabajo interinstitucional: Conocedores que las buenas relaciones con la autoridad, la empresa privada y demás asociaciones permiten crear un mejor entorno para el desarrollo de las actividades, se considera importante ser recíprocos a la influencia positiva de las mismas sobre la empresa.

4.14 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

a) Eficacia

La empresa Mueblerías y Transporte Toledo, facilita charlas de capacitación a sus empleados sobre la importancia que tiene el cliente en la empresa, así también la relevancia que tiene la actividad comercial para estos clientes, además se les da a conocer todos los aspectos que se encuentren directamente relacionados con la prestación de este servicio y la presentación de planes y proyectos de inversión para la idea de mejoramiento en determinadas áreas de la empresa.

En consecuencia, la empresa Mueblerías y Transporte Toledo, estimula al cliente con un portafolio abierto al cambio y mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, la que incorpora valores añadidos a la oferta de sus productos, de esta manera admite y asimila la necesidad de mantenerse al día en los avances tecnológicos.

Así mismo cualquier queja o sugerencia que se presentare por parte del cliente, será atendida en ese instante ya sea por cualquiera de los colaboradores o el personal ejecutivo de la empresa, todos los empleados permanecerán en sus puestos de trabajo listos y preparados para responder a cualquier eventualidad. De esta manera ofrecerá calidad en el servicio y brindará valor agregado en la atención al cliente, ya que cada producto o servicio complementario de la empresa está dirigido a un grupo de clientes con gustos, preferencias y necesidades específicas.

b) Eficiencia

Mueblerías y Transporte Toledo es una empresa que se basa en metas específicas, para determinar la eficiencia de su personal, de las cuales, la principal es reforzar sus servicios deportivos en áreas recreativas y de relajamiento como una actividad que aunque presente ciertas dimensiones sociales y humanas, a su vez presenta muchas otras que tienen mucho que ver con una dimensión empresarial.

A su vez, se pretende fortalecer una cultura de gestión administrativa y productiva como acciones fundamentales que requieren una gran responsabilidad, un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma, y que lógicamente garantice los resultados a mediano y largo plazo.

Es consecuencia Mueblerías y Transporte Toledo para alcanzar la eficiencia tiene la capacidad de recibir y atender a sus clientes diariamente a través de atención personalizada directamente con el cliente en sus diferentes locales, mediante correo electrónico con lo que aplica negocios virtuales y también por llamadas telefónicas recepta pedidos especiales de clientes ya conocidos, cuenta con la experiencia necesaria en relaciones comerciales de los colaboradores que ya han desempeñado sus cargos en áreas similares, donde la atención y el servicio al cliente es requisito indispensable para lograr el éxito.

Adicional a eso se contará con los implementos necesarios para brindar el servicio de transporte, que los clientes disfruten de la práctica de la comodidad pertinente, todo esto está orientado a brindar un servicio completo y de calidad a los clientes.

c) Evaluación de Desempeño

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes preparados y focalizados hacia el desarrollo institucional. Está enfocada hacia lo que había establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización.

También puede ser una evaluación conclusiva obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento, se trabaja de esta manera para conocer en que está fallando la empresa o en qué falló para tomar como una experiencia que promueva la oportunidad de emprender ideas innovadoras sin caer en los mismos errores.

Se encarga de analizar el entorno de la organización. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La evaluación organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas. La evaluación organizacional es una revisión y a la vez un control que apunta a determinar la situación de fortaleza de una organización entre ellos están:

- A. La cultura y los valores de la organización que se convierten en hábitos para el desempeño de las labores cotidianas.
- B. La visión y misión de la organización que ilustran el sendero del desenvolvimiento en su actividad o función.
- C. La implementación de la estrategia en la organización que determina la forma en que se pretende alcanzar los objetivos.
- D. Las políticas, sistemas y procedimientos que guían el proceso de toma de decisiones en la organización
- E. La forma en que las personas están relacionadas a la organización y la forma en que la organización está relacionada con los diferentes actores involucrados.
- F. La necesidad de establecer parámetros para evaluar el desempeño de cada colaborador en el área de trabajo donde se desempeña con el fin de reubicarles o ratificarles en sus funciones.
- G. Las habilidades, competencias y capacidades de las personas en la organización y a la sustentabilidad de la organización y sus servicios.

4.15 PRESUPUESTO.

CUADRO N. 22 Presupuesto

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD \$	COSTO MENSUAL USD \$	MESES	COSTO TOTAL USD \$
Recursos Humanos					
Administrador	1	650,00	650,00	12,00	7800,00
Beneficios Administrador			60,78	12,00	729,30
Auxiliar Contable	1	320,00	320,00	12,00	3840,00
Beneficios Auxiliar Contable			29,92	12,00	369,04
SUBTOTAL					12.738,34
Recursos Materiales					
Escritorio	2	85,00	170,00	1	170,00
Sillas de Oficina	2	55,00	110,00	1	110,00
Suministros	2	50,00	100,00	1	100,00
Subtotal			380		380,00
Recursos Tecnológicos					
Impresoras	2	90,00	180,00	1	180,00
Internet	1	30,00	30,00	1	30,00
SUBTOTAL					210,00
Presupuesto					
Subtotal de Recursos Humanos					12.738,34
Subtotal de Recursos Materiales					380,00
Subtotal de Recursos tecnológicos					210,00
TOTAL					13.328,34

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

Conclusiones

- 1) El Análisis situacional ha permitido identificar las notables fortalezas que dispone la empresa para asumir el reto de captar mayor proporción en el mercado del mueble en el Cantón La Libertad y la Provincia de Santa Elena en general.
- 2) Los datos obtenidos en las encuestas realizadas sobre el Diseño Organizacional determinó las ventajas que conllevan la aplicación de ésta herramienta administrativa en la empresa, que permitirá cumplir con los objetivos planteados y así poder cumplir con su propósito principal.
- 3) El Diseño Organizacional facilitará el manejo adecuado y control de las actividades dentro de la mueblería, permitiendo generar mayor volumen de ventas para mejorar los ingresos de la misma, y a su vez poder despejar las dudas tanto de clientes como de colaboradores sobre su funcionamiento y poder brindar una nueva imagen a su clientela.
- 4) Los resultados obtenidos en las encuestas demostraron que el Diseño Organizacional tendrá una considerable aceptación en la alta dirección como en los colaboradores de la empresa y en sus distintas áreas para enriquecer de tal manera sus conocimientos para poder decidir, instruir e informar.
- 5) La implementación del Diseño Organizacional adecuado según sus necesidades y requerimientos de la empresa garantiza el mejoramiento de la gestión administrativa y productiva de la empresa Mueblería y Transportes Toledo para su fortalecimiento y desarrollo institucional.

Recomendaciones

- 1) Socializar de manera detallada cada uno de los puntos establecidos en el Diseño Organizacional para la empresa Mueblería y Transportes “TOLEDO” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena en general .
- 2) La aprobación total por parte del gerente propietario de la empresa, que resalte la importancia de la aplicación del mismo y su factor positivo para la organización.
- 3) La implementación del Diseño Organizacional adecuado según sus necesidades y requerimientos de la empresa garantiza el mejoramiento de la gestión administrativa y productiva de la empresa Mueblería y Transportes Toledo para su fortalecimiento y desarrollo institucional.
- 4) Efectuar reuniones en conjunto, directiva, comisiones, administrador, departamento de Comercialización, para dar a conocer el avance de cumplimiento de los objetivos
- 5) El Diseño Organizacional facilitará el manejo adecuado y control de las actividades dentro de la Mueblería, permitiendo generar mayor volumen de ventas para mejorar los ingresos de la misma, y a su vez poder despejar las dudas tanto de clientes como de colaboradores sobre su funcionamiento y poder brindar una nueva imagen a su clientela.

Referencias Bibliográficas

- AYALA Villegas Sabino, Gestión Empresarial Tomo I. Graf. Castillo Tarapoto – Perú.
- BAEZ Juan y PÉREZ de TUDELA (2007) Investigación cualitativa, Esic Editorial, España
- BASTOS Ana Isabel (2006) Fidelizacion del cliente, 1ra Edición,
- BERNAL César Augusto, (2006). Metodología de la investigación, Editoriales Prentice Hall, Segunda edición, México
- BITTEL L.R. Y Ramsey J.E., Enciclopedia Del Management, Ediciones Centrum.
- CEDEÑO Gómez Álvaro (2005) Administración de la Empresa. Decima reimpresión, Costa Rica
- COOK Thomas (2006) Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa, ediciones Morata, Madrid
- CORDOBA Padilla Marcial (2006) formulación y evaluación de proyectos, Ecoe Ediciones, Bogotá
- CUMMINGS Thomas, (2007). Desarrollo organizacional y cambio, Thomson Editores S.A. de C.V., 8va edición, México
- DENINSON, Daniel: (2005), Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional, Serie Empresarial. Ediciones Legis. Bogotá, Colombia, Organización Y Administración, G. Dessler

- ELKINS, Arthur, Administración y Gerencia, Estructuras, Funciones y Prácticas, México, Fondo Educativo Interamericano, S. A.
- FERNÁNDEZ, Hernández y Baptista, Metodología De Investigación, McGraw-Hill, varias ediciones, Capítulo correspondiente al Marco Teórico.
- GÓMEZ M. Marcelo (2006) Introducción a la metodología de la Investigación, 1ra edición, Argentina
- GONZÁLEZ Manteiga María Teresa (2009) Estadística aplicada: una visión instrumental
- HALL Richard H., Organizaciones: Estructura Y Proceso, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.
- HOSKISSON HITT Robert (2004) Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización
- KLOTLE Philip (2006) Dirección de Marketing, México, Duodécima edición,
- LAWRENCE Hrenbiniak (2006) Asegúrese que la Estrategia Funcione
- LÓPEZ Trujillos Marcelo, Jorge Iván Correa (2007) Planeación estratégica de tecnologías informáticas y de sistemas de información, Primera Edición, Colombia
- MARÍN Diego, Cano Carlos, Zevallos Manuel, Mora Ricardo (2009), Determinantes del análisis y diseño organizacional, Bogotá, Programa de administración de empresas.

- MÉNDEZ A. Carlos. (2006) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Editorial Limusa, 4ta edición, Bogotá – Colombia
- MINTZBERG Henry, Quinn Brian, Voyer Jhon, El Proceso Estratégico: conceptos. contextos y casos, Mexico
- NASSIR SAPAG CHAI, Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill.
- NARVÁEZ Mercy, FERNÁNDEZ Gladys, SENIOR Alexa (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica.
- ONGALLO Carlos (2007) El libro de la venta directa, España, Ediciones Díaz de santos
- PACHECO G. Oswaldo, Investigación I, Editorial Mundiciencia, Primera Edición, Guayaquil - Ecuador.
- RUIZ Marquillo, Darwin, Organización y Administración de empresas Trujillo- Perú.
- RAMON Díaz (2006) historia y evolución del pensamiento científico, México
- ZABALA Salazar Hernando (2006) Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas

ANEXOS



ANEXO N. 1 Carta Aval Aceptada Por Parte De La Empresa

La Libertad, 19 de Octubre del 2011

ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas

En su despacho

Saludos cordiales,

Yo, Víctor Hugo Toledo Arévalo, con C.I 0915249551, gerente propietario de Mueblería y Transportes Toledo, me dirijo a Ud. Sabiendo que sus estudiantes están por egresar y necesitan realizar su trabajo de grado, y mi empresa necesita un Diseño Organizacional, aprovecho la oportunidad para solicitarle me brinde la ayuda oportuna al realizar el Diseño para el desarrollo competitivo de la empresa, comprometiéndome a brindar la información oportuna para la estudiante Srta. Nancy Patricia Camacho Lucas con C.I 0927266940

Sin otro particular me suscribo a Ud. No sin antes desearles éxitos en sus labores cotidianas.

ATENTAMENTE



Víctor Hugo Toledo Arévalo
Gerente-Propietario
C.I 0915249551

ANEXO N. 2 PLAN DE ACCIÓN

<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional en la administración efectiva de la empresa Mueblería y Transportes “TOLEDO” del Cantón La Libertad.</p>				
<p>FIN DE LA PROPUESTA: Consolidarse como empresa y ser un referente en la línea de muebles mediante la cobertura de ventas en el mercado local.</p>			<p>INDICADORES: Nivel de productividad Liderazgo de ventas</p>	
<p>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA Fortalecer la administración efectiva a través de políticas, estructura orgánica, funciones, actividades y responsabilidades que conduzcan al desarrollo institucional de la Mueblería y Transportes “TOLEDO”.</p>			<p>INDICADORES: Formulación de políticas Estrategias institucionales</p>	
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Promover el desarrollo organizacional en la unidad administrativa, mediante la implementación de políticas y estrategias.	Estructura Organizacional.	Aplicación del diseño organizacional que mejora la estructura organizacional	Administrador y secretaria	Promover el trabajo en equipo por medio de talleres de inducción Ejecutar el programa de capacitación del talento humano
Optimizar los recursos que fomente el incremento de las ventas de la organización.	Productividad	Incremento de las ventas a través de un estudio de mercado para medir los gustos y preferencia de los clientes.	Jefe Departamento de ventas	Financiar el estudio de mercado. Conformar el equipo que realice el estudio de mercado
Utilizar sistemas de promoción y publicidad que permitan diferenciarnos de la competencia.	Posicionamiento	Promoción y publicidad del producto (características y beneficios)	Jefe Departamento de ventas	Ofertar promociones, y combos atractivos. Descuentos adicionales programados.
Brindar servicio de calidad con base en la responsabilidad y respeto entre colaboradores y clientes	Mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores	Socialización del Diseño Organizacional con los involucrados de la empresa	Gerente y Administrador	Coordinar la socialización del Diseño Organizacional . Gestionar la logística para la socialización.

Fuente: Mueblería y Transportes Toledo

Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

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

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES DE
MUEBLERÍA Y TRANSPORTES “TOLEDO” DEL CANTÓN LA
LIBERTAD**

Objetivo: recopilar información mediante la aplicación de encuestas vinculante con un diseño organizacional que permita la entrega de un servicio de calidad a los clientes de la mueblería.

PRESENTACIÓN:

Buenos días, mi nombre Nancy Patricia Camacho Lucas, soy egresado de la Universidad Península De Santa Elena de la Carrera de Administración de ingeniería en Desarrollo Empresarial, estoy interesado en recopilar información necesaria por parte de los colaboradores de la mueblería y transportes Toledo así que le agradecería respondiéndome unas preguntas, sobre la base de su colaboración podre cumplir con mi objetivo .

Indicaciones :

-Marque con un (X) la respuestas

DATOS GENERALES

OCUPACIÓN:

DIRECCIÓN:.....

FECHA:

CANTÓN:.....

Sexo: Masculino () Femenino ()

1. ¿ Es adecuada la atención por parte de los colaboradores de la mueblería Toledo?

- | | |
|------------------------|-----|
| Siempre | () |
| La mayoría de veces | () |
| A veces si, a veces no | () |
| Algunas veces | () |
| Nunca | () |

2. ¿Considera usted. Importante la coordinación de actividades dentro de la empresa?

- Muy importante ()
- Importante ()
- Poco importante ()
- Nada importante ()

3. ¿Satisface sus expectativas la calidad del ´producto que ofrece la mueblería Toledo?

- Definitivamente si ()
- Probablemente si ()
- Indeciso ()
- Probablemente no ()
- Definitivamente no ()

4. ¿le parecen razonables los precios de la mercadería?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

5. ¿Nota Ud. como cliente un gran volumen de ventas en la empresa?

- Siempre ()
- La mayoría de veces ()
- A veces sí , a veces no ()
- Algunas veces ()
- Nunca ()

6. ¿Cree usted, que la mercadería ofertada por la mueblería Toledo es de alta calidad ?

- Definitivamente si ()
- Probablemente si ()
- Indeciso ()
- Probablemente no ()
- Definitivamente no ()

7. ¿Cómo calificaría usted, el clima organizacional de la mueblería Toledo?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

8. ¿Nota usted, una adecuada comunicación con su empleador?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

9. ¿Nota usted, una buena relación entre empleados y administrador dentro de la mueblería?

- Siempre ()
- La mayoría de veces ()
- A veces si, a veces no ()
- Algunas veces ()
- Nunca ()

10. ¿ Percibe Ud. que se realiza una planificación previa a cada una de las actividades realizadas dentro y fuera de la mueblería?

- Definitivamente si ()
- Probablemente si ()
- Indeciso ()
- Probablemente no ()
- Definitivamente no ()

11. ¿Cómo calificaría usted . la relación cliente-empresa ?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

12. ¿ Es fundamental para el éxito de la empresa un Diseño Organizacional?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

13. ¿Ha notado Ud. Cambios positivos en las acciones realizadas por los colaboradores de la empresa?

- Siempre ()
- La mayoría de veces ()
- A veces si, a veces no ()
- Algunas veces ()
- Nunca ()

14. ¿Cree Ud. Que el personal de Mueblería Toledo aplica un excelente trabajo en equipo?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

ANEXO N. 4 Matriz Principal

FOTO N. 1 Fachada delantera de Mueblería y Transportes Toledo



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

FOTO N. 2 Atención a clientes por parte de los vendedores



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

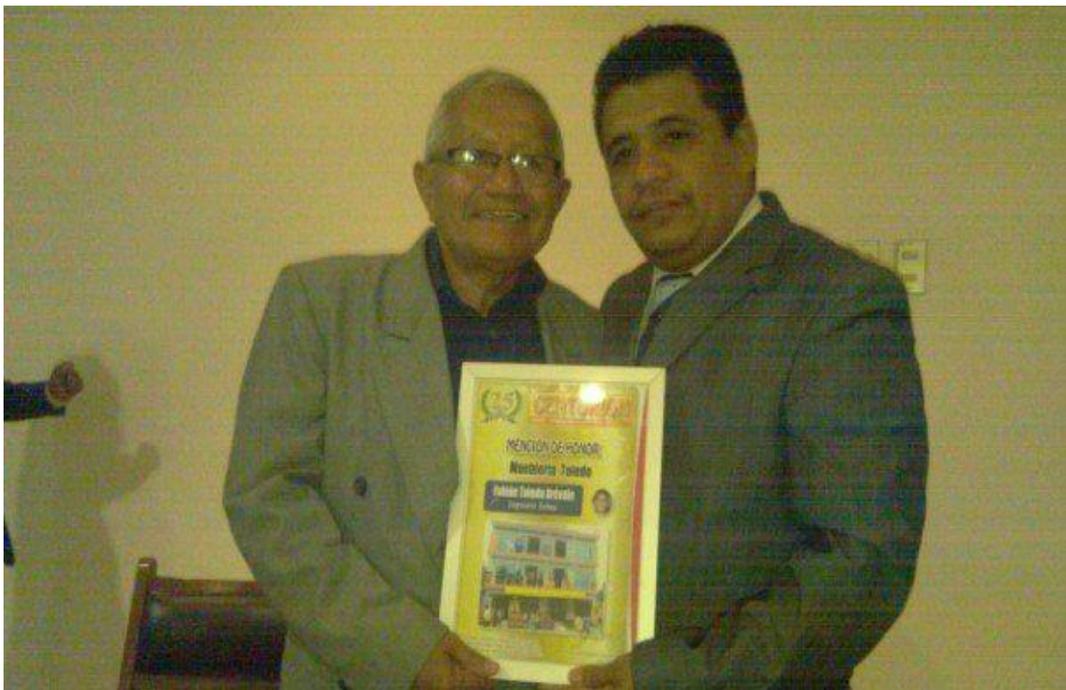
ANEXO 5 Gerente Propietario

FOTO N. 1 Sr Víctor Toledo Arévalo Propietario de la Mueblería



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

FOTO N. 1 Reconocimiento otorgado por el periódico Centurión



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

ANEXO 6 Segundo Local Adquirido

FOTO N. 1 Presentación del segundo local de la Mueblería



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

FOTO N. 2 Mercadería almacenada en el segundo local



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

ANEXO N° 7 Tercer Local Adquirido

FOTO N. 1 Presentación del nuevo local en funcionamiento (Ballenita)



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

FOTO N. 2 Mercadería a disposición de los clientes



Fuente: Mueblería y Transportes Toledo
Elaborado por: Nancy Camacho Lucas

ANEXO N° 8 Certificado de Gramatólogo

La Libertad, 11 de Noviembre del 2013

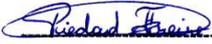
CERTIFICADO

YO, PIEDAD ROSAURA FREIRE GARZÓN, MÁSTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS, con C.I 0908362312, certifico que he revisado la redacción y ortografía del trabajo de titulación, con el tema **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA Y TRANSPORTES TOLEDO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**, elaborado por la egresada **CAMACHO LUCAS NANCY PATRICIA**, para optar por el grado de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, Carrera de Desarrollo Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Que, he realizado las correcciones correspondientes en el trabajo de titulación en mención.

Por lo expuesto anteriormente, autorizo al propietario, a hacer uso de este certificado como lo considere conveniente.

ATENTAMENTE


Piedad Freire Garzón, MSc
C.I 0908362312