



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO
DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE
COMPUTADORAS “MACROCOMPU”
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: EVELYN GISSEL RAMÍREZ GONZÁLEZ.
TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO
DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE
COMPUTADORAS “MACROCOMPU”
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: EVELYN GISSEL RAMÍREZ GONZÁLEZ.

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 29 Septiembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COMPUTADORAS MACROCOMPU EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Evelyn Gissel Ramírez González, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Administración, 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.

.....
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.
TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado con todo el amor del mundo a mis padres Mercy y Guillermo, porque siempre estuvieron guiándome durante el arduo camino estudiantil.

A mis hermanas y amigos por su apoyo incondicional.

EVELYN.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme terminar una etapa más de mi vida estudiantil, por llenarme de vida y fortaleza para superar todas las adversidades.

Al propietario de la empresa por haberme brindado todas las facilidades para terminar mi proyecto de investigación.

Mis más sinceros agradecimientos al Lic. Eduardo Pico Gutiérrez MGE. Por todo el apoyo que me brindo durante este proceso.

EVELYN.

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE CARRERA
DESARROLLO EMPRESARIAL

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL “PENÍNSULA DE SANTA ELENA”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE
COMPUTADORAS “MACROCOMPU”
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

**Autora: Evelyn Gissel Ramírez González
Tutor: Lic. Eduardo Pico Gutiérrez. MGE.**

RESUMEN

Ser una organización estable, en la actualidad se ha convertido en un constante reto, solo el uso de herramientas administrativas adecuadas aseguran su permanencia en el mercado, pero las empresas que no estén inmersas en los cambios, tienen a desaparecer o perder estabilidad. Los cambios que ha tenido la organización interna de una empresa, han permitido que se desarrollen nuevas tendencias en cuanto a su proyección estratégica, lo que sin duda las obliga a estar en constantes cambios e innovación. La península de Santa Elena ha formado parte de dichos cambios, sus actividades económicas se centran en su mayoría a la comercialización de bienes y servicios, este es el caso del cantón La Libertad donde se encuentra ubicada Macrocompu empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios del área informática. El presente trabajo se basa en el estudio de varias fuentes bibliográficas que permiten la creación de un diseño organizacional, orientado a la mejora administrativa de la empresa, con la ejecución de este diseño la empresa podrá lograr un buen direccionamiento y el uso adecuado de los recursos con los que cuenta. La metodología utilizada permitió que el investigador se relacione directamente con el ambiente que rodea a la empresa, de esta manera se identificó las principales necesidades que esta tiene, y por lo tanto se crearon los lineamientos que deberían regir la propuesta de diseño organizacional. El gobierno por su parte ha establecido la nueva Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir base fundamental para orientar el proyecto a la mejora de la calidad de trabajo y el crecimiento socio-económico del país, mediante empresas bien estructuradas, ofreciendo fuentes de trabajo dignas y seguras a la población, promoviendo el cambio y el desarrollo de los pueblos.

INDICE GENERAL

PORTADA.....	.ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.	1
TEMA.	3
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COMPUTADORAS ‘MACROCOMPU’, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”	3
PROBLEMA.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	10
JUSTIFICACIÓN.	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
HIPÓTESIS:.....	16
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	16

CAPÍTULO I.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	20
1.2.1 Modelos de diseño organizacional.....	22
1.2.1.1 Modelo de diseño organizacional: Daft Richard.....	22
1.2.1.2 Modelo de diseño organizacional – Labrada Ailed.....	24
1.2.2 Análisis Organizacional.....	26
1.2.2.1 Análisis interno.....	26
1.2.2.2 Matriz de evaluación de factor interno Mefi.....	27
1.2.2.3 Análisis externo.....	28
1.2.2.4 Matriz de evaluación de factor externo Mefe.....	29
1.2.2.5 Matriz Foda.....	31
1.2.2.6 Análisis de Porter.....	33
1.2.3 Proyección Estratégica.....	36
1.2.3.1 Filosofía.....	36
1.2.3.2 Visión.....	36
1.2.3.3 Misión.....	37
1.2.3.4 Objetivos.....	37
1.2.3.5 Valores.....	38
1.2.3.6 Estrategias.....	38
1.2.3.7 Cursos de Acción.....	39
1.2.4 Dimensiones del diseño de la organización.....	40
1.2.4.1 Dimensiones estructurales.....	40
1.2.4.2 Dimensiones Contextuales.....	42
1.2.5 Gestión de las necesidades.....	43
1.2.5.1 Productos y servicios.....	43
1.2.5.2 Clientes.....	44
1.2.5.3 Proveedores.....	44
1.2.5.4 Talento Humano.....	45

1.2.6	Proyección de la estructura.	46
1.2.6.1	Organigrama Funcional.....	46
1.2.6.2	Perfil de Puestos.....	46
1.2.6.3	Competencias.....	47
1.2.6.4	Políticas de Recursos Humanos e incentivos.....	47
1.2.7	Procesos y control.....	48
1.2.7.1	Diagrama de flujo.....	48
1.2.7.2	Procesos.....	48
1.2.7.3	Cuadro de mando integral.....	49
1.2.7.4	Sistema de control.....	50
1.2.7.5	Gestión de la calidad en el servicio.....	51
1.2.8	Efectividad Organizacional.....	52
1.2.8.1	Eficacia.....	52
1.2.8.2	Eficiencia.....	53
1.2.8.3	Evaluación.....	53
1.3	MACROCOMPU.....	54
1.3.1	Aspectos Constitutivos.....	54
1.3.1.1	Origen e Historia.....	54
1.3.1.2	Estructura administrativa.....	56
1.3.1.3	Cambios significativos.....	57
1.3.2	Recursos.....	58
1.3.2.1	Recursos tecnológicos.....	58
1.3.2.2	Recursos financieros.....	59
1.3.2.3	Talento humano.....	60
1.3.3	Productos.....	61
1.3.4	Servicios.....	62
1.3.5	Comercialización.....	63
1.3.5.1	Políticas de venta.....	63
1.3.5.2	Políticas de ventas al contado:	63
1.3.5.3	Políticas de las ventas al crédito:	63
1.3.5.4	Atención al cliente.....	65

1.3.5.5	Post – venta.	65
1.4	MARCO LEGAL.	66
	CAPÍTULO II	68
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	68
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	72
2.3.1	Por el propósito.	72
2.3.1.1	Investigación aplicada.	72
2.3.2	Por el nivel	73
2.3.2.1	Investigación Descriptiva.....	73
2.3.3	Por el lugar.	74
2.3.3.1	Investigación bibliográfica.....	74
2.3.3.2	Investigación de campo.....	74
2.3.4	Por la dimensión.....	75
2.3.4.1	Investigación Transversal.....	75
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.	76
2.4.1	Método analítico.-	76
2.4.2	Método dialectico.-	77
2.4.3	Método inductivo.-	77
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	78
2.5.1	Entrevista.....	78
2.5.2	Encuesta.	79
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	80
2.6.1	Guión de entrevista.	80
2.6.2	Cuestionario.	80
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.	82
2.7.1	Población.....	82
2.7.2	Muestra.....	83
2.8	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.	84

2.8.1	Procedimiento.	84
2.8.2	Procesamiento.	85
CAPÍTULO III.....		86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		86
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	87
3.2.	ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	93
3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	94
3.4.	CONCLUSIONES.....	109
3.5.	RECOMENDACIONES.	110
CAPÍTULO IV.....		111
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COMPUTADORAS ‘MACROCOMPU’, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.		111
4.1	PRESENTACIÓN.....	111
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	112
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	113
4.4	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MACROCOMPU.....	114
4.5	ANÁLISIS DEL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MACROCOMPU.....	115
4.6	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE MACROCOMPU.....	116
4.6.1	Análisis Organizacional.....	116
4.6.1.1	Análisis Interno.....	117
4.6.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi).....	118
4.6.1.3	Análisis Externo.....	119
4.6.1.4	Matriz de evaluación de factores externos (Mefe).....	120
4.6.1.5	Foda de “Macrocompu”.....	121
4.6.1.6	Matriz FODA de “Macrocompu”.....	122

4.6.1.7	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	123
4.6.1.8	Análisis de Pórtér.	124
4.6.2	Proyección Estratégica.	128
4.6.2.1	Filosofía de Macrocompu.	128
4.6.2.2	Misión de Macrocompu.	128
4.6.2.3	Visión de Macrocompu.	128
4.6.2.4	Objetivos de Macrocompu.	128
4.6.2.4.1	Objetivo General.	128
4.6.2.4.2	Objetivos Específicos.	129
4.6.2.5	Valores.	130
4.6.2.6	Estrategias.	131
4.6.2.7	Cursos de Acción	132
4.6.3	Dimensiones del diseño.....	133
4.6.3.1	Dimensiones estructurales de Macrocompu	133
4.6.3.2	Dimensiones contextuales de Macrocompu.....	134
4.6.4	Gestión de las necesidades.....	137
4.6.4.1	Productos y servicios.	137
4.6.4.2	Clientes.....	138
4.6.4.3	Proveedores.....	139
4.6.4.4	Talento Humano.....	139
4.6.5	Proyección de la estructura.	140
4.6.5.1	Organigrama Funcional.....	140
4.6.5.2	Objetivos de los departamentos de Macrocompu.	141
4.6.5.3	Perfil de puesto.....	144
4.6.5.4	Competencias.	147
4.6.5.5	Políticas de talento humano e incentivos.	148
4.6.6	Procesos y control.	149
4.6.6.1	Diagrama de flujo.....	149
4.6.6.2	Procesos.	150
4.6.6.3	Cuadro de mando integral.	151
4.6.6.4	Sistema de control.	154

4.6.6.5	Gestión de la calidad en el servicio.....	155
4.6.7	Efectividad Organizacional.....	157
4.6.7.1	Eficacia.....	158
4.6.7.2	Eficiencia.....	158
4.6.7.3	Evaluación.....	159
4.7	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	160
4.8	PRESUPUESTO.....	161
4.9	BIBLIOGRAFÍA.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Modelo de diseño organizacional - Daft Richard	23
GRÁFICO N° 2 Modelo de diseño organizacional – Labrada Ailed	25
GRÁFICO N° 3 Organigrama de Macrocompu	56
GRÁFICO N° 4 La organización de Macrocompu.....	94
GRÁFICO N° 5 Nivel competitivo de Macrocompu.....	95
GRÁFICO N° 6 La misión y visión de la empresa.....	96
GRÁFICO N° 7 Tecnología de Macrocompu.....	97
GRÁFICO N° 8 Medios de comunicación	98
GRÁFICO N° 9 El trabajo en equipo	99
GRÁFICO N° 10 Calidad de los productos y servicios.....	100
GRÁFICO N° 11 Los sistema de control.....	101
GRÁFICO N° 12 Cantidad de empleados de la empresa	102
GRÁFICO N° 13 Los productos más vendidos	103
GRÁFICO N° 14 Satisfacción de los clientes	104
GRÁFICO N° 15 Relación cliente – empresa.	105
GRÁFICO N° 16 La atención que brinda Macrocompu.....	106
GRÁFICO N° 17 Problemas que enfrenta Macrocompu.....	107
GRÁFICO N° 18 Implementación del diseño organizacional en Macrocompu.	108
GRÁFICO N° 19 Logo de la empresa.	112
GRÁFICO N° 20 Diseño organizacional para Macrocompu.....	114
GRÁFICO N° 21 Matriz Boston Consulting Group.....	123
GRÁFICO N° 22 Clientes de Macrocompu.	138
GRÁFICO N° 23 Estrategias de Ventas.	138
GRÁFICO N° 24 Organigrama de Macrocompu.	140
GRÁFICO N° 25 Diagrama de flujo de Macrocompu.	149

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 La organización de Macrocompu	94
TABLA N° 2 Nivel competitivo de Macrocompu	95
TABLA N° 3 La misión y visión de la empresa	96
TABLA N° 4 Tecnología de Macrocompu	97
TABLA N° 5 Medios de comunicación.....	98
TABLA N° 6 El trabajo en equipo.....	99
TABLA N° 7 Calidad de los productos y servicios.	100
TABLA N° 8 Los sistema de control.....	101
TABLA N° 9 Cantidad de empleados de la empresa.....	102
TABLA N° 10 Los productos más vendidos	103
TABLA N° 11 Satisfacción de los clientes.....	104
TABLA N° 12 Relación cliente – empresa.....	105
TABLA N° 13 La atención que brinda Macrocompu	106
TABLA N° 14 Problemas que enfrenta Macrocompu.	107
TABLA N° 15 Implementación de un diseño organizacional en Macrocompu	108

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente.....	17
CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	18
CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)	27
CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe).....	30
CUADRO N° 5 Técnicas e instrumentos de investigación	81
CUADRO N° 6 Población.....	82
CUADRO N° 7 Muestra.....	83
CUADRO N° 8 Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)	118
CUADRO N° 9 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe).....	120
CUADRO N° 10 Foda para Macrocompu.	121
CUADRO N° 11 Matriz Foda Macrocompu.....	122
CUADRO N° 12 Plan de acción de la empresa Macrocompu	132
CUADRO N° 13 Cuadro de mando integral de Macrocompu.	153
CUADRO N° 14 Presupuesto del diseño organizacional de Macrocompu	161

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Formato de Encuesta.....	167
ANEXO N° 2 Formato de Entrevista.....	169
ANEXO N° 3 Fotos de las entrevistas y encuestas	171
ANEXO N° 4 Fotos de Macrocompu y sus instalaciones hace 2 años	173
ANEXO N° 5 Fotos de Macrocompu y sus unidades de negocios año 2013	174
ANEXO N° 6 Publicidad de Macrocompu.....	177
ANEXO N° 7 Hoja de publicidad (lado 1).....	178
ANEXO N° 8 Hoja de publicidad (lado 2).....	179
ANEXO N° 9 Hoja de publicidad producto estrella	180
ANEXO N° 10 Reportaje de la Revista Gente Cool al Sr. Carlos Toledo.....	181

INTRODUCCIÓN.

Macrocompu, es una empresa dedicada a la compra y venta de suministros de computación y todo lo relacionado al área informática, a pesar de tener seis años en el mercado, no cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a la magnitud de sus actividades, pues adheridas a este se encuentran 3 negocios más, siendo su principal problema el no contar con una jerarquización dentro de la empresa, y la falta de planificación de actividades a seguir, la misma que le impide crecer de la manera que exige una empresa de su magnitud, es por esto que con la elaboración de un diseño organizacional se podrá establecer un sistema de papeles que han de desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para trabajar de manera conjunta y óptima ocasionando que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Se propone un manual de organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en Macrocompu, suministrando a la empresa un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización. Esto a su vez garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los servicios; brindándoles a los trabajadores la manera más fácil de ejecutar sus actividades dentro de la empresa.

El diseño organizacional de Macrocompu será un aporte de gran valor para su progreso, es así que de esta manera, se han establecido los lineamientos que este proyecto de investigación necesita. El trabajo será estudiado en cuatro capítulos que contendrán lo siguiente:

Como inicio se realizó el estudio del entorno de la empresa, las situaciones por las que está atravesando en la actualidad, sus fortalezas, debilidades, proveedores y clientes potenciales, base fundamental para realizar el planteamiento del problema y proponer la solución adecuada a la situación que esta presenta.

El capítulo uno muestra el marco teórico con el que se fundamenta la investigación, en él se detallan los modelos de diseño organizacional que se han tomado como base para la elaboración de la propuesta de solución, se exponen contenidos de varios autores, los mismos que expresan conceptos claros de lo que necesitamos conocer para concebir criterios propios y enfocados a la realidad.

En el segundo capítulo se explica la metodología escogida para la propuesta de solución al problema planteado, en ella se deja conocer el diseño y los tipos de investigación que se relacionan con el objeto de estudio, además se establece la población y muestra en las que se utilizarán los métodos y técnicas para la obtención de la información más relevante, estas técnicas serán ejecutadas en el siguiente capítulo.

El tercer capítulo muestra del desarrollo de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de Macrocompu. Se ejecutarán según lo establecido en la metodología, de esta manera se logra conocer cuáles son los criterios por parte del personal interno de la empresa acerca de su funcionamiento, y las opiniones de los clientes que acuden a diario a solicitar tanto los productos como servicios que se ofrecen, se tabula y grafica dicha información para de esta manera elaborar la propuesta de diseño organizacional para Macrocompu.

El cuarto capítulo sin duda es el más interesante de todo este proyecto de investigación, en él se genera la propuesta de solución, es decir, el diseño organizacional para Macrocompu. El mismo que contiene la ejecución del primer capítulo, pero enfocado en las necesidades por las que actualmente está pasando la empresa, se elabora un diseño que contiene los parámetros que van a regir el funcionamiento administrativo de Macrocompu, ejecutando así un perfil de puestos, manual de funciones, políticas e incentivos laborales, generando un ambiente de trabajo agradable tanto para los colaboradores como para el gerente, de esta manera se logra tener mejor imagen ante los clientes, creando a su vez mejores proyecciones de crecimiento.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA.

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COMPUTADORAS ‘MACROCOMPU’, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.

PROBLEMA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El cantón La Libertad, es el centro de comercio de la provincia de Santa Elena, en él se encuentran infinidad de empresas dedicadas a varias actividades; negocios, Pymes, en fin, un sin número de lugares que hacen de este cantón el de mayor movimiento estratégico comercial, es tanto el desarrollo que ha tenido la península de Santa Elena desde que se convirtió en provincia que como respuesta a este cambio surge el plan de desarrollo de la nueva provincia, para tratar los puntos fuertes y débiles de esta población. En un mercado altamente competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus objetivos. Existen técnicas y herramientas que permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad, a la vez permiten ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de sus clientes, lo que se traduce en máximas utilidades, muchos de los negocios en la provincia son altamente competitivos, porque han adaptado los procedimientos adecuados a su infraestructura y actividades, sin embargo otros han seguido utilizando las mismas técnicas desde sus inicios. En la actualidad es importante que cada empresa o negocio que esté creciendo cuente con una estructura sólida, que le permita hacer proyecciones futuras, cambios estratégicos en situaciones conflictivas, pero sobretodo que le conduzca al crecimiento empresarial.

- Situación Actual.

Macrocompu es una empresa que se dedica a la compra y venta de computadoras, así como también partes, piezas y suministros de computación, además brinda el servicio de mantenimiento y reparación de todo tipo de equipos informáticos, está ubicada en el barrio 10 de Agosto, del cantón La Libertad; y es de propiedad del Sr. Carlos Alberto Toledo Floreano, quien lleva ya seis años dedicados al mundo informático.

Inició sus actividades con un cyber en el barrio Abdón Calderón. Al ver la escasez del servicio de internet en este sector de la provincia, luego incursionó en la venta de partes y piezas de computadoras dentro del Centro Comercial Buenaventura Moreno, al ver su avanzado crecimiento decide crear otro cyber en el barrio 12 de Octubre, pero con un valor agregado, el servicio de mantenimiento y reparación de computadoras, siempre pensando en el bienestar de sus clientes.

Como resultado de un arduo trabajo, luego de 5 años, creó Macrocompu un lugar exclusivo para el área de mantenimiento y reparación de computadoras, decidió crear este nuevo local para diferenciarlo de los cyber que tenía, y dar inicio a la venta de equipos de computación en mayor escala. Éste se convertiría en la matriz de los negocios de su empresa.

Macrocompu a pesar de tener seis años en el mercado, cuenta con una gran deficiencia en el área administrativa y no cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a la magnitud de sus actividades, pues adheridas a este se encuentran 3 negocios más, siendo su principal problema el no contar con una jerarquización dentro de la empresa, y la escasa planificación de actividades que los miembros de la empresa deben realizar, la misma que le impide crecer de una manera adecuada, es por esto que con la elaboración de un diseño organizacional se podrá establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En la mayoría de las empresas en nuestro medio existen diversas situaciones que no permiten que estas puedan desarrollarse de la mejor manera, en el caso de Macrocompu las causas principales se detallan a continuación:

- Deficiencias en el área organizacional, por contar con una jerarquización inadecuada.
- Inexistencia de objetivos definidos, plan de acción a seguir, y el hecho de que el trabajo se realice en forma desorganizada.
- El propietario tiene escasos conocimientos técnicos sobre administración, y no cuenta con un área específica que se encargue de este problema existente en su negocio, y que por diversas situaciones no ha podido darle cabida necesaria para mejorar su situación dentro del mercado empresarial.
- Despreocupación del propietario de la empresa, por el poco interés en los problemas que a lo largo de los años han afectado la estabilidad administrativa del negocio, y a la poca importancia que se le ha dado a esta área, sin pensar en acontecimientos futuros, mucho menos preocupándose por la imagen que proyectan a los clientes.
- La empresa cuenta con insuficiente personal capacitado para la labor de planeación y organización, la misma que ha retrasado aún más el proceso de consolidación de la entidad.

Macrocompu cuenta con un buen nivel de aceptación por parte de la población de la península de Santa Elena, cuenta con gran afluencia de clientes de manera constante, sus ingresos diarios son buenos, pero la falta de organización es un problema que no permite que sea verdaderamente competitivo en el mercado informático, limitando su crecimiento y productividad, sin embargo ha logrado mantenerse en el mercado de venta de partes y piezas de computación, incluso varios clientes recomiendan a Macrocompu por el excelente servicio que aseguran haber recibido por parte del personal que labora en dicha empresa, esto se convierte en un pilar fundamental para su desarrollo y estabilidad dentro del área informática de la península.

- Situaciones Futuras.

Luego de analizar la situación que presenta Macrocompu en su trayectoria hasta la actualidad, podemos afirmar que si esto continua es posible que la empresa empiece a decaer, que las actividades realizadas diariamente, sean ejecutadas de manera insatisfactoria, y por consiguiente que sus fuentes de ingresos no se expandan correctamente, la afluencia de clientes tienda a disminuir por la poca organización de sus miembros.

Esto ocasionaría a su vez una crisis interna en la empresa puesto que para mantenerse en el mercado es necesario adaptarse al cambio y tener mejores expectativas de crecimiento, planificar y organizar de mejor manera las actividades y procesos que se va a seguir para el logro de sus metas, utilizando las estrategias adecuadas para cada objetivo, si estos objetivos no son claros, o en su defecto no existiesen sería más complicado generar un valor agregado al producto o servicio que se ofrece, no se podría cumplir con un proceso administrativo de calidad, y sería obstruido por la infinidad de inconvenientes que presenta hasta estos momentos.

No debemos olvidar que como toda empresa tiene en su propósito crecer, en la actualidad no cuenta con las condiciones de poder hacerlo, porque su planeación no está claramente definida y no tiene ni la menor idea de las oportunidades y fortalezas que podrían ayudarle al cumplimiento de este propósito.

En el peor de los casos Macrocompu deberá cesar sus actividades, porque existe ausencia de una orientación adecuada, por su desconocimiento acerca de los objetivos que debe tener una empresa, planeación que se realiza es empírica, lo que la hace menos competitiva en el mercado y que puede llegar a ser muy inferior a aquellas empresas grandes perfectamente organizadas para hacer frente a cada una de las situaciones que se le presenten, sin embargo hay que recalcar que la aceptación de sus clientes es lo que la mantiene estable.

Una vez considerados estos aspectos importantes podemos denotar que la empresa tiene deficiencias administrativas y organizacionales que naturalmente podrán afectar su funcionamiento futuro, estos problemas que presenta la empresa se pueden resumir en lo siguiente:

- La toma de decisiones está dada solo por el gerente, sin consultar con los empleados, y se realiza según vayan suscitándose las situaciones que atraviese la organización, sin hacer un análisis previo de las variables que podrían afectar directa o indirectamente el buen funcionamiento de la empresa.
- Ausencia de misión, visión, objetivos a seguir, y estrategias para lograrlos, hasta ahora ha realizado sus labores de manera empírica.
- Mal manejo de las cuentas deudoras y acreedoras que ocasionan que la empresa se atrase con el rubro que debe ser entregado a los proveedores.
- En ocasiones no cuenta con la solvencia necesaria cuando desea adquirir suministros para venta al público, y poder mejorar su nivel de ingresos.
- Mala distribución de la estructura básica de la empresa entre los empleados que la conforman, no saber asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos.
- El organigrama de la empresa cuenta con deficiencias en su distribución y necesitan un jefe para cada departamento o área.

Estos son los problemas principales que obstruyen el buen funcionamiento de Macrocompu. Sin embargo esto no ha ocasionado que su nivel de aceptación en el mercado se vea afectado. Al analizar uno a uno estos puntos, la mayoría son problemas internos que por lo general no se refleja ante los clientes, y que la imagen que proyectan ante ellos sigue siendo la mejor, es así que al realizar los cambios necesarios en su administración, esta podrá ser altamente efectiva tanto interna como externamente, logrando posesionarse en el mercado peninsular. Lograr una estructura organizacional adecuada para las funciones que realiza la empresa será lo más importante para que puedan alcanzar objetivos a largo plazo.

- Alternativas de Solución.

Para brindar mejores alternativas de solución es necesario que el propietario de Macrocompu se involucre más con el área administrativa y con la ayuda de una planeación y organización adecuada, con objetivos a corto, mediano y largo plazo puedan mejorar su proceso de trabajo, preparándose para satisfacer las necesidades de la población de la península, teniendo una misión y visión que refleje lo que la empresa verdaderamente desea alcanzar en el momento oportuno, con esto se logra que sea eficaz y eficiente en sus procesos, además de que tendrá una mejor distribución de recursos.

La empresa Macrocompu se abre caminos hacia otros lugares donde exista demanda de los bienes y servicios que ofrece al mercado meta, el trabajo en equipo que despliega y la delegación de tareas programada proporciona las herramientas adecuadas para su crecimiento.

Facilitar un diseño organizacional para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, sería un aporte para que, tanto el cliente como los colaboradores se orienten con lo que desean obtener y alcanzar en un determinado tiempo, que pueda llegar más fácil al logro de objetivos, a su vez al ser aplicada la propuesta dará como resultados una mejor proyección y crecimiento de esta empresa en el mercado al que se dirige.

A continuación se detalla un concepto claro sobre Diseño Organizacional, el mismo que ayudara a entender de manera adecuada el objeto de estudio. Strategor, (2001) manifiesta:

“El diseño organizacional es establecer las funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades, con unos mecanismos de coordinación que garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión.” (Pág. # 565).

Es indispensable establecer un diseño organizacional para Macrocompu, que permita una mejora en el direccionamiento organizacional, a través del correcto planteamiento de objetivos a seguir con el fin de poder maximizar sus recursos, ahorrando tiempo dinero y esfuerzo, contribuyendo a su crecimiento y mejora administrativa, brindándole un manual de procedimientos y delegación de tareas para cada uno de los miembros de la empresa.

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 poder plantear las estrategias adecuadas en el diseño de la empresa permite tener una ventaja competitiva ante las demás logrando así marcar la diferencia. Joaquín Rodríguez (2006) define a la estrategia así:

“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)

Se propone además un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en Macrocompu suministrando a la empresa un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización, logrando de esta manera el ahorro de tiempo y esfuerzo no solo del gerente, del personal que labora, sino también de los clientes que acuden a solicitar los servicios y productos que se ofrecen.

Sin duda alguna la ejecución de estos cambios en Macrocompu mejora su calidad administrativa, y promoverán su crecimiento y desarrollo, de esta manera estaremos brindando un aporte a la economía de la provincia de Santa Elena y en especial del cantón La Libertad.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué incidencia tiene el diseño organizacional en la gestión administrativa del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2013?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- 1) ¿Qué incidencia tiene el diseño organizacional en la gestión administrativa de Macrocompu, comparado con los procesos que ha realizado a lo largo de su vida empresarial?
- 2) ¿Qué factores del diseño organizacional son los que toma como referencia para determinar su adaptación en del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu?
- 3) ¿Cómo incide el proceso de planeación y organización con la usencia de un sistema adecuado de toma de decisiones para que el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu pueda lograr el éxito que toda empresa desea?
- 4) ¿Qué elementos son los de mayor relevancia para el desarrollo de un Diseño Organizacional adecuado?
- 5) ¿De qué manera podrían contribuir los miembros de la empresa a la mejora del proceso organizacional?
- 6) ¿Cuál ha sido el aporte que han hecho los miembros de la empresa ante la implementación de políticas, estrategias y metas en el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu para que su planeación y organización mejore?

JUSTIFICACIÓN.

Justificación Teórica.

La investigación sobre los factores que inciden área administrativa y organizacional de Macrocompu, en el cantón La Libertad, hace que sea necesario poner en práctica los conocimientos y conceptos amplios sobre las estrategias organizacionales de las microempresas, así como también brindar soluciones acertadas para las situaciones que se presente en las unidades de negocios, cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

Este trabajo de investigación hace referencia a aportes realizados sobre Diseño Organizacional por diferentes autores como: Richard L. Daft, David y Michael L. Tushman, Stephen P. Robbins, Joaquín Rodríguez Valencia, los mismos que han fundamentado los procesos de diseños organizativos a través de estudios anteriores, que servirán como base y guía a seguir para la obtención de un Diseño Organizacional adecuado para que la empresa continúe con sus actividades y pueda alcanzar mejoras significativas. Libros de Diseño Organizacional, Desarrollo Organizacional, Planes de Desarrollo, Proyectos de Mejoramiento Continuo son algunas de las bases sobre las que se asienta este problema de investigación, estos serán marcos de referencia para la elaboración de la propuesta y resultan esenciales para su correcto desarrollo y aplicación en la empresa.

Arazandi, (1994) opina sobre el diseño organizacional.

“El diseño organizativo ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro la fuerza potencial de sus recursos humanos”. (Pág. # 123).

Una buena orientación y mejora continua ayudará a que la provincia tenga mejores perspectiva de crecimiento, y que no solo se queden como negocios sino que puedan a llegar a constituirse como grandes empresas que muevan la economía del país entero.

Las empresas se encuentran organizadas de acuerdo a unos modelos administrativos sobre los cuáles se definen las relaciones de las personas con la organización y en consecuencia la dinámica que han mantenido es muy tradicional, y lo que las empresas en la actualidad necesitan es estar acorde a los requerimientos del mundo tan cambiante.

Las teorías organizacionales son la fuente básica sobre las que se fundamentan los modelos administrativos vigentes en una organización y en consecuencia la base para su comprensión y análisis.

El estudio de la administración como disciplina de carácter profesional implica conocer las principales escuelas y enfoques de la teoría administrativa y la forma como estos han sido incorporados a la teoría general de la organización por otros autores. Mediante este conocimiento se podrá establecer la relación por su contenido entre las teorías administrativas y las tecnologías de gestión planteadas en los últimos años.

Así mismo es fundamental emitir criterios de análisis para la aplicación de las tecnologías de gestión que se han desarrollado y se han de proponer hacia el futuro en la búsqueda de la eficiencia de aquellas organizaciones en las que se puede detectar claramente la ausencia de técnicas administrativas.

También permitirá obtener la gestión de las necesidades orientadas a los clientes que conforman la empresa y el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, logrando resultados óptimos.

Justificación Metodológica.

Para la obtención de la información adecuada que permita la elaboración del diseño organizacional, se ha tomado como base métodos tales como:

- Diagnóstico empresarial.
- Análisis síntesis de la situación que atraviesa la empresa, y
- Técnicas e instrumentos de investigación tales como:
 - Entrevistas.
 - Encuestas.

Tomamos también la información de años anteriores proporcionada por el propietario del negocio, para tener una base de datos, la misma que deberá ser tabulada, y analizada para su mejor aplicación, el trabajo se ejecutara con la población total de Macrocompu sus proveedores y clientes.

Las entrevistas se dirigen principalmente al personal interno de Macrocompu donde se llevan a cabo conversaciones abiertas con el gerente y los técnicos de la empresa, obteniendo así información veraz sobre los problemas que presenta la misma, por otro lado las encuestas buscan obtener información diversificada por parte del personal externo, los mismo que podrán darnos a conocer sus puntos de vista sobre la empresa y su funcionamiento, ambos instrumentos contaran con una serie de preguntas con el fin de obtener antecedentes, funciones, procesos y procedimientos del personal de la empresa.

Finalmente la información recolectada, se tabulará, analizará y se generarán las propuestas de cambio que son necesarias, basadas en los resultados obtenidos. Esta propuesta contribuirá al mejoramiento de Macrocompu, en el cantón La Libertad y por ende mejora el crecimiento y desarrollo de la provincia mediante la promoción de proyectos de investigación que se orienten a un mejor país para desarrollarnos.

Justificación Práctica.

Además de lo antes mencionado la elaboración de esta propuesta del diseño organizacional para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, será un requisito final que debo cumplir como egresada para la obtención del título de ingeniera en desarrollo empresarial, brindándome a la vez experiencia en el campo en el cual me voy a desenvolver profesionalmente con dicha mención. Sin duda alguna la ejecución del diseño organizacional brindará muchos beneficios, pero para Macrocompu es sinónimo de mejora en su proceso administrativo, por lo que el trabajo de titulación es un aporte a la empresa escogida, así podemos identificar las áreas beneficiadas:

- **Administrativa.-** En esta área se logrará una distribución adecuada de las funciones y tareas que deberá cumplir cada miembro de la empresa, y quienes son los responsables de los resultados que se obtengan.
- **Ventas.-** A través del diseño organizacional se podrá plantear objetivos y metas a cumplir por parte de los vendedores, y se establecerán los beneficios y comisiones que ganaran.
- **Servicio al cliente.-** Ésta es quizás el área más importante para Macrocompu, porque la mayoría de sus ingresos provienen de los servicios que ofrece, por lo tanto sus clientes son el pilar fundamental que mueve la economía de la empresa, con la ejecución del diseño se creará un flujo de procesos que registrará cada una de las etapas que comprende el servicio de mantenimiento y reparación, evitando contratiempos y la insatisfacción del cliente.
- **Talento Humano.-** Con el manual de funciones que se propone dentro del diseño organizacional, no solo se busca el bienestar de la empresa, sino también de quienes la conforman, en él se establecerán los parámetros de contratación, perfil y plan de incentivos para ellos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

Establecer un diseño organizacional, mediante el enfoque clásico y participativo con el uso adecuado de recursos, para la gestión administrativa centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2013.

Objetivos Específicos.

- 1) Analizar las diferentes teorías del proceso de elaboración de un diseño organizacional emitidas por diferentes autores, que faciliten el conocimiento adecuado del objeto de estudio.
- 2) Caracterizar la metodología a utilizarse en el proceso de investigación, a través de las técnicas e instrumentos de investigación, que permitan la recolección de información relevante por parte de los involucrados en el proceso.
- 3) Procesar y Analizar la información recolectada mediante los instrumentos y las técnicas de investigación utilizando métodos estadísticos adecuados, que permitirán obtener los resultados del objeto de estudio.
- 4) Establecer los lineamientos que se deberán seguir en el proceso de planeación estratégica a través de métodos acorde a la actividad de la empresa para la elaboración del diseño organizacional.
- 5) Elaborar la propuesta de diseño organizacional mediante un diagnóstico interno y externo, que permita el direccionamiento organizacional de Macrocompu, en un periodo establecido.

HIPÓTESIS:

La aplicación del diseño organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

VARIABLES:

Las variables constituyen los aspectos relevantes dentro del fenómeno de estudio, por lo tanto es imprescindible poder identificarlas, para facilitar el trabajo de investigación.

El tema del proyecto es:

“Diseño Organizacional para el Centro de Mantenimiento y Reparación de Computadoras ‘MACROCOMPU’, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013”.

Variable independiente: Diseño Organizacional.

Variable dependiente: Centro de Mantenimiento y Reparación
de Computadoras ‘MACROCOMPU’

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Bavaresco (1996), se refiere a las variables cómo: “Las diferentes condiciones, cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación. Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco” (p. 76). Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente.

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Con la elaboración del diseño organizacional MACROCOMPU podrá determinar su direccionamiento administrativo.	Variable Independiente Diseño Organizacional	El diseño organizacional es una parte del proceso administrativo, el cual inicia con un análisis organizacional, el mismo que permite establecer una proyección estratégica de lo que desea lograr la empresa en un determinado tiempo. Además de esto se deben considerar las dimensiones que incluye el diseño, con esto se puede realizar una mejora dentro de la gestión de las necesidades, Haciendo proyecciones de la estructura orgánica que rige la empresa. Los procesos y control se realizaran de una manera adecuada con el único fin de obtener una mejor efectividad en las actividades que se realizan.	-Análisis Organizacional	-Análisis Interno -Análisis Externo -Matriz Foda. -Matriz Bcg -Análisis de Porter	¿Qué opina Ud. sobre el nivel competitivo de MACROCOMPU en el medio? ¿Cómo considera Ud. la planeación de MACROCOMPU?	Encuesta Entrevista
			- Proyección Estratégica.	-Visión y Misión, objetivos -Valores. -Estrategias -Cursos de Acción.	¿Conoce Ud. Si MACROCOMPU cuenta con Misión y Visión establecidas? ¿Considera Ud. Que está contribuyendo al logro de objetivos de la empresa? ¿Cuál considera Ud. Que es el mayor valor que posee MACROCOMPU?	Entrevista y Encuesta Entrevista Entrevista
			- Dimensiones del Diseño	-Formalización -Jerarquía de Autoridad -Centralización -Departamentalización -Tecnología -Metas y Estrategias -Cultura Organizacional	¿Qué opina acerca de la jerarquía de autoridad en MACROCOMPU? ¿La tecnología que utiliza MACROCOMPU es apropiada para sus actividades?	Entrevista Entrevista y Encuesta
			-Gestión de las Necesidades	-Productos y Servicios -Clientes y Proveedores -Talento Humano	¿Conoce Ud. Los principales proveedores de MACROCOMPU? ¿Conoce Ud. Con que medios cuenta la empresa para promocionar sus productos y servicios? Piensa Ud. Que es importante el trabajo en equipo dentro de MACROCOMPU?	Entrevista Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta
			-Proyección de la Estructura	-Organigrama Funcional -Objetivos Departamentales -Perfil de Puestos -Competencias. -Políticas e Incentivos	¿El personal que trabaja en las diferentes áreas de MACROCOMPU cumple con el perfil para el puesto? ¿Conoce Ud., si MACROCOMPU cuenta con un organigrama de funciones? ¿Cuándo se realiza el control de procesos en MACROCOMPU?	Entrevista Entrevista
			-Procesos y Control	-Diagrama de Flujo -Procesos -Cuadro de Mando Integral -Sistema de control -Gestión calidad servicio	¿Satisface sus expectativas la calidad de los productos y servicios que ofrece MACROCOMPU? ¿Es fundamental para el éxito de la empresa un sistema de control?	Entrevista Encuesta Entrevista y Encuesta
			-Efectividad.	-Eficacia -Eficiencia -Evaluación	¿Existe un método de evaluación de los procesos dentro de la empresa?	Entrevista

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente.

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Con la elaboración del diseño organizacional MACROCOMPU podrá determinar su direccionamiento administrativo	Variable dependiente	Macrocompu es una empresa que tiene 6 años en el mercado de la venta de suministros de computación, así como también partes y piezas, cuenta con todos los permisos legales para su funcionamiento, sus recursos son los necesarios, Cuenta con gran variedad de productos y servicios, necesita una mejora en el área de comercialización y ventas, a lo largo de estos 6 años ha notado que su clima organizacional, y su administración no es el adecuado, el mismo que no permite su crecimiento en el mercado.	-Aspectos Legales	-Antecedentes e Historia -Permisos de Funcionamiento -Reglamentos Internos	¿Cuenta MACROCOMPU con los permisos necesarios para su correcto funcionamiento? ¿MACROCOMPU cuenta con reglamentos internos para los empleados?	Entrevista Entrevista
			-Recursos	-Tecnológicos -Financieros -Humanos	¿Cómo considera usted el capital con el que cuenta MACROCOMPU para la venta de bienes y servicios? ¿El personal con el que cuenta MACROCOMPU está acorde con la cantidad de clientes que recibe diariamente?	Entrevista Encuesta
			-Productos	-Partes y Piezas de computadoras -Suministros de Oficinas -Programas para Pc	¿Según su criterio, cuáles son los productos más vendidos en MACROCOMPU? ¿Le parecen razonables los precios de los productos y servicios?	Encuesta Encuesta
			-Servicios	-Reparación de equipos de computación. -Servicios de Cyber. -Instalaciones de Internet a domicilio.	¿Considera que los servicios que recibe por parte de la empresa satisfacen sus expectativas? ¿Cómo calificaría Ud. la relación cliente – empresa?	Encuesta Encuesta
			-Comercialización	-Políticas de Ventas. -Atención al Cliente. -Post Venta.	¿Las políticas establecidas dentro de la empresa conllevan al cumplimiento de los objetivos? ¿Cree Ud. que la atención por parte de los colaboradores de MACROCOMPU es la adecuada? ¿MACROCOMPU tiene reglamentos internos para sus empleados?	Entrevista Encuesta Entrevista

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.

1.1 ANTECEDENTES.

En la provincia de Santa Elena, en el cantón La Libertad exactamente, se conoce de la existencia de una gran variedad de negocios, que a diferencia de los otros dos cantones de la península, han apostados sus inversiones al comercio de bienes y servicios, productos terminados o elaborados por los mismos propietarios, sin lugar a dudas, es este el cantón con más movimiento comercial, y por ende el que más genera ingresos en la provincia. Sin embargo a pesar de existir muchos negocios, cabe recalcar que son muy pocos los que se encuentran legalmente constituidos, y que cuenten con todos lo necesario para su funcionamiento tanto interna como externamente, esto se debe en su mayoría a los escasos conocimientos administrativos.

El personal con el que trabajan debe estar capacitado y en constante aprendizaje, no solo conformarse con lo que ya saben, sino experimentar nuevos procesos, técnicas e instrumentos de valor para brindar un mejor producto o servicio. El área informática, tanto en servicios como en productos y suministros no es tan explotado en el cantón La Libertad, no existe una empresa altamente competitiva y que se diferencie de las demás, hasta ahora son solo pequeños negocios, los mismos que no tienen la infraestructura adecuada para la prestación del servicio de mantenimiento y reparación de computadoras, y la venta de suministros.

El diseño organizacional es una base fundamental para que los pequeños negocios tengan cabida en mercados competitivos, haciéndolos fuertes y adaptables a los cambios constantes que el entorno exige, manteniéndose estables y generar su alto crecimiento y desarrollo.

1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El diseño organizacional es un proceso, en el que los gerentes toman decisiones, y donde los miembros de la organización ponen en práctica la estrategia que se plantea al principio de cada proceso.

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, esto permitirá tener una visión más amplia de la empresa.

Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización. La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. Chiavenato, A. (2004) manifiesta:

“Se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización”. (Pág. # 48)

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación y ejecución efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización, para poder tomar las decisiones adecuadas en cada una de las situaciones que se presenten. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización, cada persona conoce el rol que debe desempeñar dentro de la empresa, por lo tanto lo ejecuta bien.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Para esto es importante tomar en consideración a Higuera, D. (2007) que establece que el diseño organizacional:

- Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad.
- Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad.
- Insta una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización.
- Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía. (Pág. # 189-191)

El diseño organizacional orienta a los gerentes a que pueden tener una mejor visión de lo que desean obtener de su empresa en un determinado tiempo, y las estrategias que van a utilizar para la consecución de sus objetivos.

En toda empresa se debe hacer una distribución adecuada de muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto las mismas que deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común, es por eso que las empresas que desean crecer o mantenerse en el mercado deberán contar con un diseño adecuado para las actividades que realizan.

1.2.1 Modelos de diseño organizacional

1.2.1.1 Modelo de diseño organizacional: Daft Richard

Daft, R. (2007), distribuye su diseño en 4 etapas importantes:

1. Análisis situacional: Daft Richard establece que es importante realizar un análisis completo de la organización, este a su se convierte en la base del diseño, el mismo que incluye la dos partes importantes, así tenemos en el entorno externo: oportunidades, amenazas, incertidumbre y disponibilidad de los recursos; y en la situación interna: fortalezas, debilidades, competencias distintivas, estilo de liderazgo, desempeño pasado.

2. Dirección estratégica: En esta etapa se considera el planteamiento de las metas organizacionales, metas operacionales y estrategias competitivas de la empresa, las cuales sin duda darán origen a la etapa siguiente. Esta etapa se relaciona con la primera tanto en las características del entorno como en la capacidad con la que cuenta la compañía para alcanzar su objetivo organizacional.

3. Diseño organizacional: Esta es la etapa más importante pues comprende la forma estructural que la empresa mantendrá durante todo el proceso, los sistemas de información y control, tecnología de producción, políticas de recursos humanos e incentivos, cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales, por lo tanto se convierte en la base fundamental del desarrollo de las dos etapas anteriores.

4. Resultados de efectividad: Es importante el papel de los directivos mediante la medición de los resultados de los esfuerzos organizacionales permitiendo evaluar el rendimiento de la organización en aspectos puntuales como: recursos, eficiencia, logro de metas que se pudieron concretar durante el proceso, y las que quedaron pendiente, conociendo los problemas que la ocasionaron.

GRÁFICO N° 1 Modelo de diseño organizacional - Daft Richard



Fuente: Teoría y diseño organizacional (2007), pág. N° 57
Elaborado por: Daft R. (2007)

1.2.1.2 Modelo de diseño organizacional – Labrada Ailed

Labrada, A. (2012), esta autora considera muy importante la comunicación institucional, de la misma manera la autora reflexiona que los diseños organizacionales han ido evolucionando de un enfoque funcional a un enfoque integrado, ella por su parte considera importante las siguientes etapas:

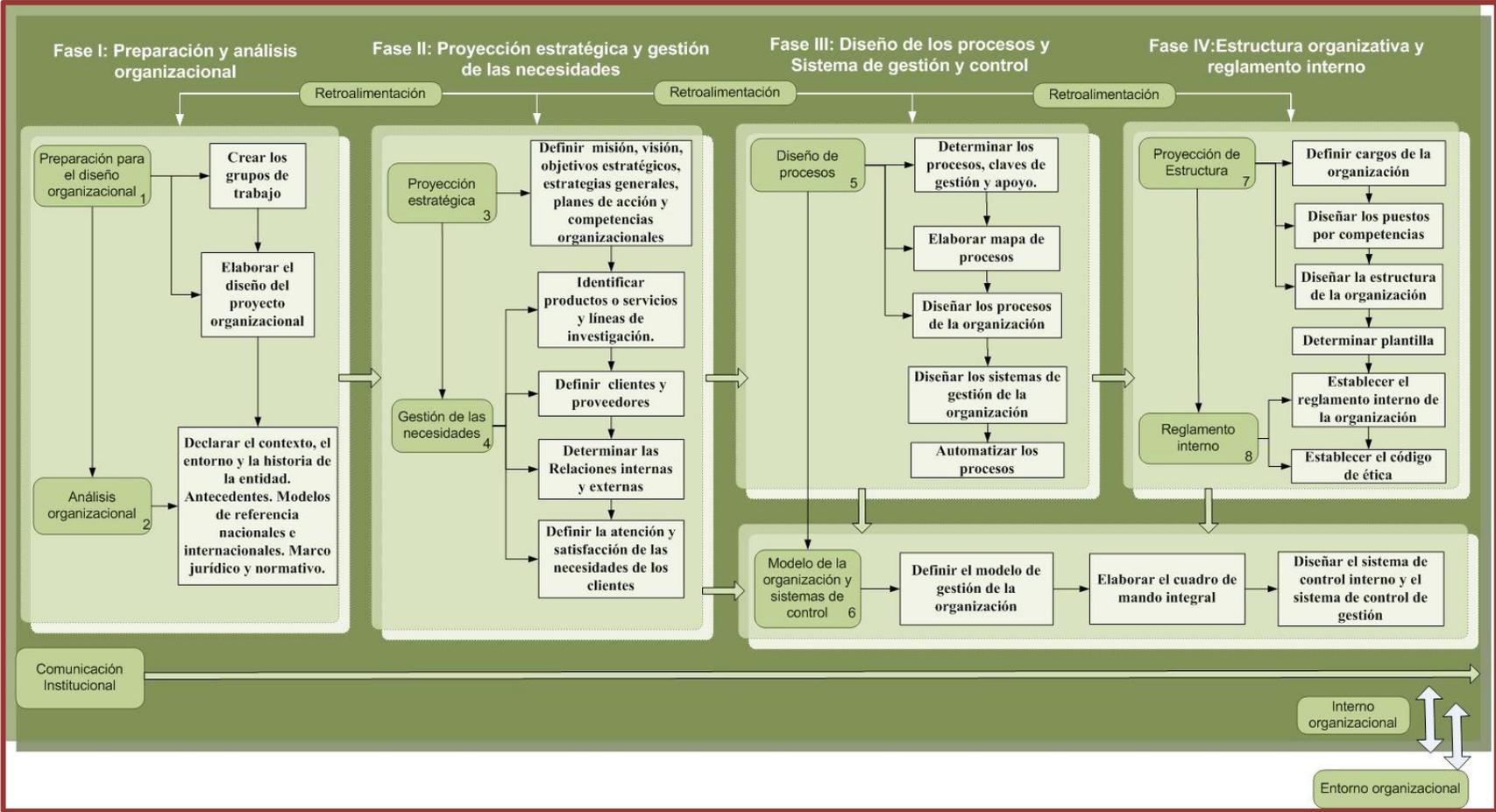
1. Preparación y análisis organizacional: En esta etapa se define la identidad de la organización considerando los antecedentes y la historia, a su vez se indagan los modelos de referencia que ha venido utilizando con anterioridad, el marco jurídico y normativo que ha regido los procesos anteriores.

2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades: En esta etapa se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y competencias generales, lo que indicara el plano a seguir para la consecución de la excelencia organizativa; de la misma manera se determinan las necesidades de la empresa: productos, servicios, proveedores, relaciones internas y externas al igual que la satisfacción del cliente, que se convierte en un factor importante.

3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control: Para esta etapa lo más importante es identificar los riesgos, las competencias, los objetivos estratégicos que deben regir el ritmo de la organización. A su vez se gestiona las herramientas que permitan optimizar los procesos: el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión, estos dos procesos que contribuyen significativamente al crecimiento de la organización.

4. Estructura organizativa y reglamento interno: En esta etapa se establecen las normas que regirán dentro de la organización, así como también los perfiles de las personas que vayan a formar parte de la empresa con la finalidad de que conozcan las actividades y funciones que deben cumplir y el aporte que deben brindar para el desarrollo de la empresa.

GRÁFICO N° 2 Modelo de diseño organizacional – Labrada Ailed



Fuente: Teoría y diseño organizacional (2007), pág. N° 57
 Elaborado por: Daft R. (2007)

1.2.2 Análisis Organizacional.

1.2.2.1 Análisis interno.

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos. El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Acorde con el organigrama detallado anteriormente se puede afirmar que el trabajo realizado dentro de la empresa es lineal, y cuyo jefe inmediato superior es el gerente propietario, y es el la máxima autoridad y quien imparte las órdenes para cada uno de los negocios que forman parte de la empresa.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad. El enfoque debe ser sobre aquellos factores que puedan tener el mayor impacto en el éxito de la empresa, es decir la empresa debe centrar sus actividades en fortalecer aquellos departamentos que originan el mayor movimiento estratégico de la empresa, en el caso de Macrocompu su fortaleza son las ventas.

1.2.2.2 Matriz de evaluación de factor interno Mefi.

La Mefi suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una Mefi:

1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente ejemplo.

CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

2) Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar la importancia que tiene cada factor, si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

1.2.2.3 Análisis externo.

Existen muchos 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 su crecimiento y desarrollo. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, todo esto depende de la misión y objetivos de la compañía.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Una vez analizada la información, pasamos a tomar las decisiones o diseñar las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y hacer frente o eludir las amenazas, o, en todo caso mitigar sus consecuencias; empezando con las oportunidades o amenazas más importantes.

A veces es posible influir en los componentes del ambiente externo. El ambiente competitivo es el ambiente inmediato que rodea a una compañía; incluye a los proveedores, clientes, competidores y otros semejantes.

El macro ambiente de la empresa incluye a los gobiernos, las condiciones económicas y otros factores fundamentales que generalmente afectan a todas las organizaciones.

1.2.2.4 Matriz de evaluación de factor externo Mefe.

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa que rodea a la empresa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la Mefe habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos para la construcción de una Mefe son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la Mefe, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe)

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores.

Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

- 2) Como siguiente paso de deberá asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante), esto se realiza según el criterio de la persona que realice el análisis.

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la organización a la que se está haciendo el análisis. La sumatoria de todas las ponderaciones que se le asigne a cada uno de los factores deberá ser de 1.0.

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la Mefe, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

1.2.2.5 Matriz Foda.

Para entender el concepto de esta matriz se cita a Rodríguez V, J. (2004)

“La matriz Foda es de aparición reciente, y sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Nos comenta Heinz Wehrich. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (Pág. # 138)

La matriz Foda es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis Foda es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis Foda, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica, es aconsejable también, no sólo construir la matriz Foda correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices Foda y plantear estrategias alternativas, para tener una idea clara de lo que queremos alcanzar.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización, un ejemplo claro sería los cambios en las políticas de comercialización o la competencia.

1.2.2.6 Análisis de Porter.

Estas cinco fuerzas contribuyen al éxito de cualquier empresa, sea esta de servicios o comercial, este modelo fue creado por el economista Michael Porter en el año 1979 y es un modelo estratégico que contribuye al éxito empresarial, y la herramienta más importante para los gerentes.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Fred, R. (2003) Manifiesta lo siguiente:

“La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito en la medida en que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales”. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías, y el aumento de la publicidad. (Pág. # 100).

El mercado es complicado si existen barreras de entrada que dificulten el ingreso de nuevos participantes, lo que las hará diferente serán los recursos o capacidades que tengan para apoderarse de una proporción del mercado al que se dirigen.

2. Entrada potencial de nuevos competidores.

La entrada potencia de los nuevos competidores es analizada por el autor Fred, R. (2003) el mismo que explica lo siguiente:

“A pesar de las diversas barreras de ingresos, algunas empresas nuevas ingresan a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes, por lo tanto el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades que existen”. (Pág. # 101).

El ingreso de nuevos competidores al mercado al que está dirigido la empresa, por lo general es un problema un poco difícil de afrontar, para lo cual debemos estar preparados, es decir buscar siempre estar innovando y brindando más beneficios a los usuarios para poder posesionar la marca o producto en la mente de los consumidores, así el ingreso de otras empresas no nos afectara mayormente, procurando mantenernos líder en el mercado.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Fred, R. (2003) opina que:

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como también por los planes que tiene la empresa para aumentar su capacidad y penetración en el mercado”. (Pág. # 101).

El hecho de enfrentar a una empresa con productos sustitutos no es tan complicado, la situación se vuelve compleja cuando la tecnología utilizada por la competencia sobrepasa en grandes proporciones la utilizada por la empresa, esto si ocasiona un gran problema, ya que para esto la empresa deberá luchar arduamente solo basándose en las fortalezas que ya posee.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Fred, R. (2003) considera importante que para que una empresa sea altamente competitiva en el mercado debe existir lo siguiente:

“Tanto los proveedores como los productores, deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventarios reducidos, para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos”. (Pág. # 101).

La empresa por lo general debe cultivar buenas relaciones con los proveedores de los insumos, materiales, maquinarias, etc., ya que esto hace que sus costos de producción sean menores, por lo tanto el precio final que ofrezcan a sus clientes será menor y puedan captar mayor cantidad de clientes.

5. Poder de negociación con los compradores.

Fred, R. (2003) establece que el poder de negociación con los compradores se vuelve interesante gracias a:

“Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas, o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación con los consumidores sea significativo”. (Pág. # 101).

El estudio de los consumidores es importante para cualquier empresa, puesto que sea esta de productos o servicios, los clientes siempre serán la vida de una empresa, más aun cuando estos son potenciales, y sus compras representan un gran ingreso para la empresa, es ahí cuando el estratega de mercado debe preocuparse por mantenerlos satisfechos y desarrollar su sentido de fidelidad para con la empresa.

Cabe recalcar que la rentabilidad de una empresa depende exclusivamente de los consumidores, y proveedores, ya que estos son parte fundamental de su crecimiento y desarrollo y el hecho de establecer buenas relaciones de negociación con estas dos partes, proporcionara en la empresa una estabilidad y crecimiento económico.

En resumen las cinco fuerzas de Porter están centradas en el estudio de la competencia, pues para las empresas es importante que los clientes se mantengan fieles, y no se vean tentados por las nuevas propuestas de los competidores.

1.2.3 Proyección Estratégica.

Dentro de esta etapa estudiaremos los puntos importantes que debe manejar una empresa con la finalidad de sobresalir en el mercado.

1.2.3.1 Filosofía.

El autor García E, Santiago establece conceptos claros sobre la filosofía empresarial o corporativa que debe tener una empresa para poder orientar sus actividades, sus conceptos son:

“El resultado de una visión valorativa de esta evolución de valores de una sociedad la cual descansa sobre dos pilares fundamentales:
Todo diseño de una corporación debe basarse en una realidad.
Debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión de nuevas formas de poder figurar combinaciones de factores que le permita adelantarse en el futuro a sus competidores” (Pág. # 165)

1.2.3.2 Visión.

El autor Martínez, P. Daniel, expresa su concepto acerca de la visión empresarial, y lo resume de la siguiente manera:

“El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa”.
(Pág. # 21).

Como se ha expresado según esta cita la visión de la empresa dependerá única y exclusivamente de las estrategias que esta utilice para mantenerse en el mercado, la visión es una vista al futuro de lo que la empresa desea obtener a largo plazo. En ella se reflejan los deseos y metas que se procuran lograr, y a quienes se dirigen con sus propósitos, por lo tanto deben ser claros y alcanzables en el tiempo establecido para esto.

1.2.3.3 Misión.

El autor Martínez, P. Daniel manifiesta su concepto de misión así:

“La misión de una compañía difiere de la visión en la que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de la visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá”. (Pág. # 22).

Por otro lado la misión es aquello para lo cual la empresa ha sido creada, y se centra más bien en un objetivo a corto plazo, en ella se debe reflejar los medios bajo los cuales la empresa competirá, la misión deberá reflejar los puntos que hacen diferente a la empresa de las demás.

1.2.3.4 Objetivos.

El autor Bernal T, Cesar A. (2006), establece el concepto de objetivos:

“Los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por lo tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orienta a lograr estos objetivos. Estos deben ser claros y precisos para evitar confusiones o desviaciones; sin embargo esto no implica que los objetivos no pueden modificarse durante la realización de la investigación, porque en algunos casos es necesario hacerlo”. (Pág. # 93)

Los objetivos deben guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa. Lo más importante de los objetivos que plantee la empresa es transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones que se tienen o lo que se desea conseguir como organización dentro de un periodo establecido.

Establecer los objetivos de la empresa es muy importante para el desarrollo y crecimiento de la misma, esto hace que cada vez que tiendan a tener fallas, se centren en sus objetivos y puedan reencaminar sus actividades.

1.2.3.5 Valores.

El autor Sanz G, Miguel A. Expresa los conceptos de valores de la siguiente manera:

“Los valores tienen que ver con los juicios que establecemos a partir de nuestras experiencias que, además, por ser vividas en un ámbito cultural, nos socializan, o, lo que es similar, nos moldean”. (Pág. # 66).

Los valores en una empresa son muy importantes, a través de ellos se podrá tener una buena proyección hacia los clientes, puesto que esto reflejara los valores y juicios sobre los cuales trabajan los miembros de la organización. Es importante que las empresas establezcan valores corporativos, los mismos que contribuirán para el desarrollo, crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado, y a su vez ayudan a que los clientes tengan una mejor impresión de ellos, su personalidad reflejará los principios adquiridos en sus hogares y practicados en su lugar de trabajo.

1.2.3.6 Estrategias

Francés, Antonio establece un concepto para las estrategias:

“Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, para otros esta se refiere solo a los medios. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas)” (Pág. # 146).

Con esto tenemos claro lo que incluye la elaboración de una estrategia, son la manera en que la empresa puede aprovechar todos los recursos que tenga a su alcance con la finalidad de llegar a ser altamente competitiva dentro del sector de mercado al que se dirige.

1.2.3.7 Cursos de Acción.

Según Mintzberg, H (1997)

“Un curso de acción es una guía o una serie de guías para abordar una situación específica. Un niño que tiene un curso de acción para buscar una barda, una empresa tiene también un curso de acción para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, los cursos de acción tienen dos características esenciales, se desarrollan antes de las acciones en las que se aplicaran y desarrollaran de manera consciente y con un propósito determinado”. (Pág. # 15)

Los cursos de acción no son otra cosa que las actividades que la empresa tiene planeado ejecutar para el logro de los objetivos, estas deben ser claras y precisas, además deben tener determinado quienes serán los responsables de cada actividad, lo que incluye una división de trabajo adecuada.

Acorde a Rodríguez J (2006), “un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa, del que se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior”. (Pág. # 63)

El curso de acción es también un componente estratégico que permite crear mejoras internas. Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. ¿Por qué es el líder de la empresa es el que debe de formular el pensamiento estratégico? La respuesta es, porque le permite diseñar una visión compartida, ya que es el pensamiento estratégico el que debe de posicionarse en la mente de cada integrante de la organización, de tal forma que la institución pueda ser optimizada al máximo cuando desarrolle sus actividades.

1.2.4 Dimensiones del diseño de la organización.

Daft, Richard. (2006). Considera importante las dimensiones del diseño, a la vez las divide en dos grupos y las analiza de la siguiente manera:

“La visión de los sistemas pertenece a las actividades dinámicas y existentes en el interior de las organizaciones. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente”. (Pág. # 15).

El autor detalla 2 grupos importantes que se describen a continuación:

1.2.4.1 Dimensiones estructurales.

Las dimensiones estructurales proponen etiquetas para distinguir las características de un estudio en la parte internas dentro de una organización, de esta manera será más fácil identificar cada una de las partes que la componen la y las característica de las mismas.

“La formalización: se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. Con frecuencia la formalización se mide mediante simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización”. (Pág. # 16).

La formalización consiste en el estudio y análisis de todos los documentos que tenga la empresa, para de esta manera poder mejorar su funcionamiento y estabilidad tanto interna como externamente, apoyados con la máxima autoridad que ejerce el gerente de la empresa y la motivación que él debe inculcar en cada uno de los colaboradores. Por otro lado los manuales y descripción de puestos son la base fundamental de esta dimensión, porque contribuyen significativamente a la obtención de los objetivos dentro de la empresa, la distribución de las tareas y las sanciones a las que deberá atenerse el empleado por cada desacato.

“La jerarquía de autoridad: Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. Se relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor)”. (Pág. # 16).

En esta dimensión se ha creado con la finalidad de establecer las responsabilidades según indique el organigrama de la empresa, es decir quién es el jefe inmediato superior de cada área, de esta manera se optimiza el uso de tiempo y recursos con los que cuenta la organización, así como también se procura que el trabajo que llegue a gerencia contenga la menor cantidad de errores posibles.

“La centralización: Se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada”. (Pág. # 18).

La centralización es una combinación con la jerarquía de autoridad, la misma que permite que exista autoridad entre niveles, así cada jefe podrá tomar decisiones en cada uno de los departamentos, evitando de esta manera la pérdida de tiempo mientras la toma de decisiones llega a la gerencia, y la retroalimentación se hará en cada uno de los controles de proceso, evitando errores mayores al término de cada proceso.

“Proporciones del personal: Se refieren a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluye el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización”. (Pág. # 18).

El personal que labore en la empresa, son el alma de una organización ya que son ellos quienes realizan gran parte de las actividades que le dan vida, si no existiera dicho personal, la empresa no podría crecer y desarrollarse de una manera adecuada al entorno, por esto es primordial que los gerentes le den el valor adecuado al personal que trabaja de manera diaria.

1.2.4.2 Dimensiones Contextuales.

Las dimensiones contextuales algunas veces pueden causar confusiones porque representan tanto a la organización como al ambiente en el que estas se desenvuelven. Para su mayor entendimiento tomaremos las citas de Daft, Richard, que establece los siguientes conceptos:

“La tecnología organizacional: es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos”. (Pág. # 18). Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e internet.

“El entorno: Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera”. (Pág. # 18). Por su parte el entorno juega un papel importantísimo, porque son estos elementos los que regulan el buen desempeño y desarrollo de la empresa.

“Las metas: de la organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones”. (Pág. # 18). Con gran frecuencia las metas son una declaración perdurable de los propósitos de lo que desea alcanzar la organización y se guían a través de la estrategia que es el plan de acción que se debe seguir para alcanzar dichas metas.

“La cultura organizacional: Es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista, y normas claves compartidas por los empleados”. (Pág. # 18). Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización.

1.2.5 Gestión de las necesidades.

1.2.5.1 Productos y servicios.

La autora Bastos B, Ana I. (2006) define al producto así: “Es un bien que satisface una o varias necesidades y posee una serie de atributos que lo determinan”. (Pág. # 2).

En la actualidad existen un sin número de productos que se ofrecen en los mercados, los mismo que varían en sus precios, características, colores, tamaños y presentaciones, cada una de estas cosas que los diferencian da a notar el interés que han tenido las empresas por innovar y mejorar dichos productos con la única finalidad de satisfacer a los clientes que demandan su uso. Existen atributos importantes para diferenciar los productos entre los principales tenemos:

- Naturaleza
- Envase
- Marca
- Modelo
- Elementos de identificación
- Precio
- Surtido
- Ubicación

Los servicios por otro lado incluyen la utilización de personas para poder brindarlos a los clientes, en ciertos casos sus costos serán mayores.

Grande, Ildefonso. (2005) toma como referencia el concepto de La American Marketing Association (AMA) que estableció el concepto de servicios de esta manera: “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer”. (Pág. # 26).

Los productos y servicios en una empresa se deben diferenciar de los demás, las características que estos posean deben ser únicas y siempre cuidando cada detalle, para que a los consumidores sea fácil diferenciarnos de la competencia.

1.2.5.2 Clientes.

Domínguez C, Humberto. (2006) define al cliente así: “Aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes y servicios de una empresa”. (Pág. # 1). Así tenemos un concepto claro y sencillo de lo que es un cliente, pues cada uno de nosotros recibimos la categorías de consumidores, pero una vez que nos fidelizamos con un producto, marca o empresa, nos convertimos en clientes de una empresa determinada.

El mercado actual ya no se asemeja al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejores productos o servicios, porque había suficiente demanda para atender.

Debemos tener claro que si la empresa no satisface todas las necesidades y los deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta, ya que serán muy pocos los consumidores que lleguen a fidelizarse. Todos los esfuerzos del personal de la empresa deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades que se realizan. Recordemos que de nada sirve que el producto o el servicio que se ofrece sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores dispuestos a consumirlos.

1.2.5.3 Proveedores.

El autor Carneiro, C. Manuel, (2006) considera que el proveedor es: “Una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en la, producción de bienes y servicios de la compañía”. (Pág. # 121).

El conjunto de entidades y personas que suministran los complementos que la empresa necesita para su buen funcionamiento y desempeño conforman los proveedores de la empresa.

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

A su vez es importante reconocer que los proveedores de la empresa no siempre serán grandes empresas, sino que también pueden ser personas naturales que brinden servicios complementarios de manera directa o indirecta para que la empresa pueda brindar sus propios productos o servicios al mercado.

1.2.5.4 Talento Humano.

Domínguez C, Humberto. (2006) expresa su opinión acerca de la importancia que se le debe dar al área de talento humano dentro de una empresa:

“La punta de lanza para poder llevar a cabo una estrategia, sin lugar a dudas es la gente de la organización. La estrategia podría quedarse en papel, si la organización no contara con las personas para llevarla a la práctica. La gente es la fuerza que dinamiza una organización; por tanto, la segunda premisa necesaria para el desarrollo del servicio, se refiere a contar con la gente apropiada en cada una de las áreas claves de la organización, que cuenten con las capacidades y habilidades propias para el desempeño de sus tareas, ya sean operativas o de servicio”. (Pág. # 79).

La buena administración del talento humano consiste en hacer una correcta distribución de las tareas que deberán cumplir cada uno de los integrantes de la empresa, organizar, planear, coordinar también controlar de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que este medio le permite a las personas que colaboran alcanzar los objetivos individuales de trabajo, y por consiguiente los objetivos colectivos. La valoración de cargos se realiza de acuerdo a las políticas y reglas establecidas por la organización, con lo que los jefes departamentales toman las decisiones adecuadas.

1.2.6 Proyección de la estructura.

1.2.6.1 Organigrama Funcional.

Un organigrama es un gráfico en el cual la empresa define las líneas de mando o jerarquía que tendrá cada uno de los integrantes de la empresa, y su ubicación e importancia dentro de la misma, un concepto claro que nos ofrece Abascal R, Francisco. (2004) es:

“El organigrama funcional es la representación gráfica de todas las funciones de la empresa. Incluye la jerarquía y las líneas de dependencia que unen las diferentes funciones. En un organigrama puede haber: Elementos de la línea, conjunto de las funciones que ejecutan directamente la actividad u objeto de la empresa. Y elementos de Staff, son las funciones cuya misión es ayudar a la línea”. (Pág. # 111).

1.2.6.2 Perfil de Puestos.

El perfil de puestos determina las características y requisitos que deberá cumplir cada empleado que desea formar parte de la organización, Palomo V, Ma. Teresa (2007) que indica:

“Los requisitos a reunir para desempeñar óptimamente las funciones asignadas a la ejecución de un determinado proceso en el negocio. El proceso mediante el cual se determina el nivel de cada una de las competencias del directorio, para hacer posible el cumplimiento de las funciones, se denomina posicionamiento. Este proceso requiere un estudio pormenorizado de los puestos, sus funciones y responsabilidades, pues a partir de este análisis se establece una correspondencia con cada uno de los niveles de cada competencia”. (Pág. # 101).

Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

1.2.6.3 Competencias.

Las competencias son cada una de las habilidades que tiene un empleado y que la empresa desea explotarlas al máximo para mejorar su rendimiento y productividad, sin embargo es importante recalcar lo que propone Palomo V, Ma. Teresa (2007) acerca de las competencias, son aquellas que:

“Determinan el grado de adecuación o de desfase entre los puestos de trabajo y las personas. Es decir, entre lo que la organización espera de las personas para alcanzar sus objetivos estratégicos y lo que las personas ofrecen”. (Pág. # 101).

También es importante señalar que las competencias de los empleados no siempre son propias, sino que la empresa se ha preocupado por capacitarlos y moldearlos para que sean excelentes en una o diferentes áreas, es decir la empresa también toma parte importante en la adquisición de habilidades y técnicas que los volverán altamente competitivos en el mercado laboral.

1.2.6.4 Políticas de Recursos Humanos e incentivos

La buena administración de los recursos humanos incluye una buena distribución de las tareas encomendadas, lo que se deriva de los cambios estructurales que han tenido los procesos dentro de una empresa, los mismos que deberán ser ejecutados por personal altamente capacitado y entrenado para que brinde los resultados, las políticas de recursos humanos comprenden las directivas que constituyen una base sana para una gestión eficaz de los recursos humanos de la empresa, a su vez determinan la estrategia que empleará la organización para alinear los esfuerzos organizacionales con la actitud del personal, manteniendo colaboradores fieles, eficientes y altamente motivados sin necesidad de recibir exigencias constantemente. En las políticas laborales es importante entender que no solo se requiere que el personal sea preparado y especializado para las tareas que se lo ha contratado, sino que sean entusiastas y colaboradores para alcanzar los objetivos.

1.2.7 Procesos y control.

1.2.7.1 Diagrama de flujo.

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos. Palacios S, Luz, Tapias G, Heberto y Saldarriaga M, Carlos (2005) manifiestan:

“El Diagrama de Flujo constituye un modelo esquemático del proceso y tiene como función servir de base para el diseño de equipo, tubería, instrumentación y distribución de planta. También se utilizarán en la preparación de manuales de operación y entrenamiento de operadores”. (Pág. # 9)

El diagrama de flujo es el documento definitivo sobre el proceso que realiza la empresa, y su presentación deberá ser clara, exacta y completa que facilite la comprensión de los mismos.

1.2.7.2 Procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Pérez C, Juan y Morera, Juan (2002) definen:

“Un proceso es un programa en ejecución, incluyendo el código o instrucciones que lo componen, el contador de programas, los registros y las variables, es decir, un proceso contiene toda la información relativa al entorno en donde se ejecuta”. (Pág. # 65).

Entendemos que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Para cada proceso se debe desarrollar lo siguiente:

1. Qué actividades hay que realizar (misión).
2. Quién debe realizar cada una de las actividades.
3. Cómo hay que realizar cada actividad.
4. Cómo medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.

La finalidad de los procesos es suministrar o prestar los productos y servicios que nos han encomendado de manera eficaz y eficiente y con la “calidad” comprometida, siempre buscando la satisfacción del cliente.

1.2.7.3 Cuadro de mando integral.

Muñoz T, Ma. Jesús, De La Cuesta G, Martha (2010) señalan el concepto de cuadro de mando integral así:

“El cuadro de mando integral o CMI es la traducción al español de Balanced Scorecard – BSC , Sistema que originalmente se desarrolló para la medición de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia”. (Pág. # 24).

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Si queremos una definición académica acerca del cuadro de mando integral, citaré la norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 en su apartado 3.8 la cual nos proporciona la siguiente definición:

“Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización” (Pág. # 3)

Se puede decir que el principal valor que aporta el cuadro de mando integral es que rompe con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica, para determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos así como facilitar el proceso de toma de decisiones.

Dentro de un cuadro de mando integral podemos diferenciar cuatro visiones o perspectivas que miden el desempeño del negocio de una empresa las cuales se estructuran así:

1. Visión del cliente. Se trata de definir cuál es la percepción que tienen nuestros clientes de nuestra empresa. ¿Qué podemos mejorar para satisfacer mejor las necesidades de los clientes?
2. Visión financiera. Basados en la contabilidad de la empresa. Es la perspectiva que más interesa a los accionistas. ¿Qué percepción tienen los accionistas de nuestra empresa?
3. Visión interna. Analizar los procesos internos que resultan clave para satisfacer a nuestros clientes. ¿En qué áreas de la empresa debemos mejorar?
4. Visión de desarrollo. Nuestra empresa no es estática y debe seguir creciendo, aprendiendo y desarrollándose. ¿Qué hacer para seguir mejorando y creando valor?

1.2.7.4 Sistema de control.

Un sistema de control puede definirse conceptualmente como un ente que recibe unas acciones externas o variables de entrada, y cuya respuesta a estas acciones externas son las denominadas variables de salida. Las acciones externas al sistema se dividen en dos grupos, variables de control, que se pueden manipular, y perturbaciones sobre las que no es posible ningún tipo de control, para ellos se establecen las normas y reglas de control que van a regir el proceso de producción que se va a realizar en la organización.

Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento de la estructura organizacional de la empresa. Un sistema de control tiene como finalidad conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida, de modo que estas alcancen unos valores prefijados (consigna). Debemos conocer también los conceptos de sistemas de control interno y Estupiñan, Rodrigo (2006) manifiesta:

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”. (Pág. # 19)

1.2.7.5 Gestión de la calidad en el servicio.

El autor Pérez Fernández de Velasco, José A. (2008) establece:

“El aseguramiento externo de la calidad concierne a los procesos operativos que influyen en la calidad del producto. En este sentido la ventaja competitiva que una empresa consigue es relativamente transferible y limitada en el tiempo: hasta que sus principales competidores dispongan también de un sistema similar que asegure su calidad. La principal fuente de ventajas competitivas duraderas e intransferibles vendrá de dotarse de un sistema de gestión de la calidad que, preferentemente tomando como punto de partida la documentación de todos sus procesos operativos y de gestión consiga implantar una cultura de aprendizaje y mejora continua como mejor garantía de adaptación a los futuros cambios del entorno”. (Pág. # 35-36)

La Gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización, es mejor que cada empresa procure siempre contar con un sistema de gestión, que aporte de manera positiva.

1.2.8 Efectividad Organizacional.

La efectividad organizacional es el grado en el cual una organización materializa sus metas. La efectividad es un concepto amplio. Implícitamente toma en consideración una gama de variables tanto en los niveles organizacionales como departamentales. La efectividad evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean éstas oficiales u operativas.

El autor Ramírez C, Carlos (2007) establece que:

“Hay efectividad en una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión. Es decir, se logra producir el efecto deseado. Dada una causa se produce un efecto. Es lo que se llama éxito”. (Pág. # 67).

Es difícil medir la efectividad global en las organizaciones. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados.

1.2.8.1 Eficacia.

El autor Díaz, Jordi (1999) conceptualiza a la eficacia como:

“Por eficacia se entiende el grado de consecución de los objetos propuestos, es decir, la relación que se da entre lo que se ha hecho y lo que se pretendía hacer”. (Pág. # 55).

Lo principal de la eficacia consiste en definir un objetivo previamente, y los métodos que se van a utilizar para conseguir el objetivo en el menor tiempo posible, de esta manera se relaciona a la eficacia con la optimización de los recursos. La eficacia se basa en todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo, sean estas las estrategias, creatividad e innovación.

1.2.8.2 Eficiencia.

El autor Díaz, Jordi (1999) conceptualiza a la eficacia como:

“La eficiencia hace relación al coste de esta eficacia, es decir, al nivel de esfuerzo requerido para ser eficaz. Así un sujeto es más eficiente si consigue los resultados previstos con menor esfuerzo con menor coste”. (Pág. # 56)

La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente. En ocasiones, la eficiencia induce la creatividad.

Una organización puede ser altamente eficiente pero fracasar en alcanzar sus metas debido a que fabrica un producto para el cual no existe demanda. De igual manera, una organización puede alcanzar sus metas de rentabilidad y al mismo tiempo ser ineficiente.

1.2.8.3 Evaluación.

La evaluación del desempeño es vital dentro de una empresa. El autor Rodríguez S, Juan C. (2004) manifiesta: “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”. (Pág. # 110).

La evaluación es un procedimiento estructural y sistemático que las empresas utilizan para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos de los individuos que la conforman y los resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si este podrá mejorar su rendimiento o habilidades en un lapso de tiempo establecido.

1.3 MACROCOMPU.

1.3.1 Aspectos Constitutivos.

1.3.1.1 Origen e Historia.

En el año 2006 el Sr. Carlos Toledo deciden darle vida a un proyecto de gran magnitud, el mismo que consistía en crear grupos de personas dispuestas a la adquisición de computadoras, era un sistema muy particular en el que cada persona pagaba semanalmente un valor determinado, y así mismo, cada semana se hacia la entrega de una computadora, esto originó Macrocompu, empresa que en la actualidad es una de las más reconocidas en la provincia.

En el año 2007 continuaba con la misma actividad hasta que un día pensó en crear un lugar adecuado que ofreciera los servicios de computación e internet a los moradores del sector Abdón Calderón en el cantón La Libertad, es entonces cuando pone en marcha su primer cyber llamado “Cyber Toledo”, en el cual continuo con la venta de los equipos de computación en menor escala.

Para el año 2008 el Sr. Toledo ve la necesidad existente de ampliar sus actividades en el área informática, así es como decidió poner otro cyber en el barrio San Francisco del cantón La Libertad, en este mismo año, al tener gran afluencia de clientes preguntando sobre los equipos de cómputo y así mismo por las reparaciones, amplio su actividad comercial, dando origen al centro de mantenimiento y reparación de computadoras “El laboratorio del computador” el mismo que se convertiría en poco tiempo uno de los más prestigiosos de la península de Santa Elena.

Este lugar recibió a clientes de diferentes lugares de la península, incluso clientes de otras provincias, recomendados por los clientes fijos quienes confían plenamente en la calidad de los servicios y productos que se ofertan.

Para inicios del año 2011, al ver la necesidad de contar con espacio amplio para el servicio de mantenimiento y reparación de computadoras, decide inaugurar Macrocompu un nuevo local en el que se dedicaría exclusivamente a esta actividad y la venta de partes y piezas de computadoras, sin dejar de lado los cyber con los que cuenta, esta nueva sucursal es creada con la finalidad de consolidarse en el mercado de servicios informáticos.

Considera que su crecimiento se da gracias a la excelente calidad de los servicios que ofrece, y tiene objetivos de crecimiento muy bien definidos, desea seguir aportando con el desarrollo de la economía peninsular, ofreciendo diversidad de servicios y productos a toda la población.

En general podemos decir que las actividades están encaminadas a todo lo referente al área informática, buscando satisfacer al máximo las exigencias del entorno, en el que se ha convertido imprescindible el uso de la tecnología informática.

En el año 2012 continuó con la adecuación del nuevo local de mantenimiento y reparación de computadoras, es así que decide dividir el local en dos áreas: la primera para el mantenimiento y atención al cliente, y la segunda para la venta de suministros de computación, y partes y piezas en elegantes vitrinas que llamaban la atención de los clientes, además de la exhibición de computadoras en ofertas mensuales a los mejores precios de contado, crédito, y con el ya conocido sistema de compuplan, para que el cliente eligiera la opción que más le agrade.

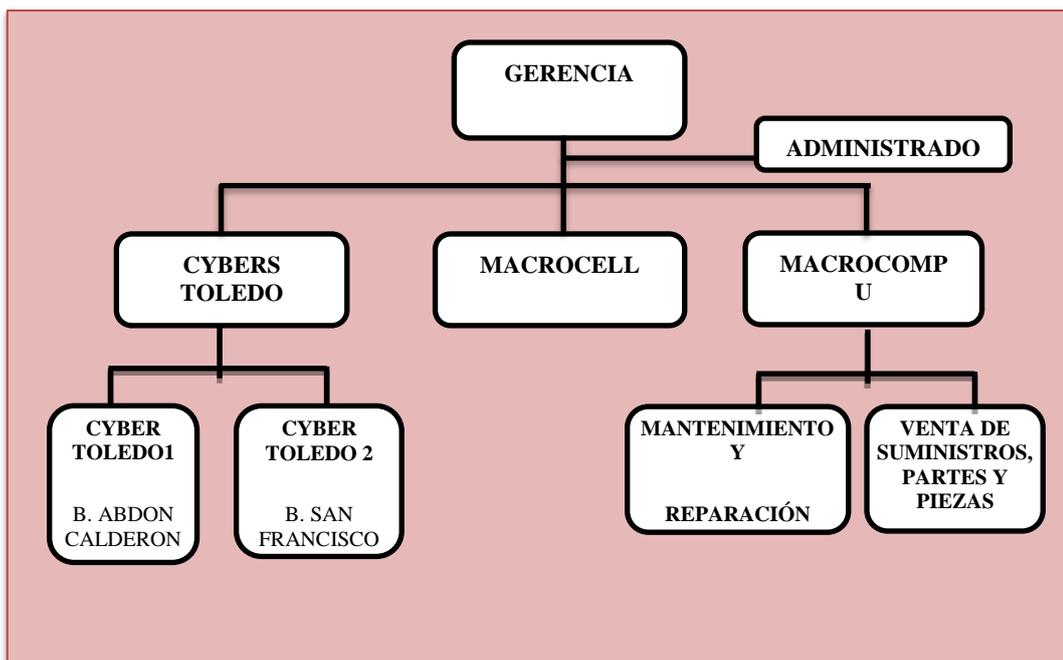
Para inicios del 2013, su crecimiento es avanzado, le ha permitido hacer una nueva inversión en mercadería para brindar variedad de productos a su clientela, por lo tanto, la infraestructura ha tenido algunos cambios, también se ha hecho la implementación de vitrinas de exposición de suministros de oficina en los cyber para que los clientes puedan observar los productos y así sea más fácil su adquisición.

1.3.1.2 Estructura administrativa.

Macrocompu es la matriz de los negocios propiedad del Sr. Carlos Toledo Floreano, este local está dedicado al servicio de mantenimiento y reparación de computadoras y se encuentra ubicado en el barrio 10 de Agosto. Adheridas a esta se encuentran dos cyber, uno ubicado en el barrio Abdón Calderón, y otro en el barrio San Francisco, ambos en el cantón La Libertad, adicional cuenta con un local dedicado a la venta de programas, suministros, partes y piezas de computadoras, pero en menor escala dentro del Comercial Buenaventura Moreno. En resumen los negocios del señor Toledo están ligados al área informática.

La matriz de la empresa cuenta con un amplio local que se divide en 2 secciones: mantenimiento y reparación, venta de suministros, partes y piezas de computadoras. La gerencia es el órgano máximo superior. Su organigrama está estructurado de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 3 Organigrama de Macrocompu



Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

1.3.1.3 Cambios significativos.

Como se detalló anteriormente, Macrocompu ha tenido un crecimiento muy rápido desde sus inicios a la actualidad, la amplia visión de su propietario le ha permitido consolidarse en el mercado, su avanzado desarrollo es muy importante para poder aumentar su gama de servicios y productos.

Los principales cambios de Macrocompu podrían resumirse en lo siguiente:

- Adecuación e implementación del local ubicado en el Centro Comercial Buenaventura Moreno, y abastecimiento de mercadería.
- Creación de 2 cyber en 3 años.
- Ampliar las instalaciones del Cyber Toledo 2 ubicado en el barrio San Francisco, brindando el servicio de mantenimiento y reparación.
- Creación del local exclusivo para mantenimiento y reparación de computadoras, llamado Macrocompu.
- Adecuación de las vitrinas de exhibición de partes y piezas y computadoras de escritorio al mejor precio del mercado.

Estos cambios se deben a la visión de su gerente propietario, el mismo que ha trabajado arduamente durante todos estos años para ver el crecimiento de su empresa, siempre pensando en el bienestar de los clientes que demandan de sus servicios y productos.

El hecho de que la empresa crezca día a día, hace que se haga necesaria una estructura administrativa más definida y sólida, para lo cual el Sr. Toledo está trabajando mucho en conseguir el personal adecuado para confiarle esta área tan importante dentro de su empresa, pero a través de la propuesta de diseño organizacional que vamos a entregarle, seguramente se convertirá en un apoyo para poder encaminar de mejor manera sus actividades y tareas hacia el crecimiento de la empresa.

1.3.2 Recursos.

1.3.2.1 Recursos tecnológicos.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos dentro de una empresa; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

Macrocompu cuenta con equipos tecnológicos acorde a las actividades que va a realizar, es decir, si se trata de una computadora, procura entregarla en las mejores condiciones físicas, mostrándole al cliente un catálogo de modelos y colores en los que se encuentra disponible dicho equipo, así como también variedad de accesorios complementarios.

En el ámbito interno, cuenta con software de última tecnología para que los equipos que se entregan a los clientes tengan el mayor rendimiento, es decir programas en versiones actuales, antivirus que mejor se adapten a los requerimientos de los clientes, los clientes pueden pedir programas que necesiten y la empresa los conseguirá para brindar un producto y servicio de calidad.

La tecnología en Macrocompu es un recurso muy importante, ya q a partir de ella gira la actividad que realizan, es indispensable que el personal que labora en el área técnica esté en constante capacitación y actualización tanto en procedimientos como en software para que puedan brindar un servicio acorde a los avances tecnológicos que presenta el mundo informático.

1.3.2.2 Recursos financieros.

Está claro que Macrocompu en sus inicios no tenía el capital con el que cuenta ahora, este ha sido conseguido a base de esfuerzo y buena administración por parte de su propietario. Las finanzas en una empresa hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero para su correcto funcionamiento.

Con esto podemos afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos otorgados a los clientes, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros de la empresa.

Macrocompu genera estos recursos a partir de diversas actividades, tales como la venta de productos y servicios, tanto a crédito como de contado, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados a entidades financieras, entre otras.

El gerente de la empresa es el único que se encarga de administrar el flujo de efectivo que recibe la empresa diariamente, haciendo una buena distribución de estos recursos para poder cubrir también las deudas o pagos que la empresa debe hacer de forma puntual, evitando así problemas por atraso en pagos o deudas a proveedores.

Los recursos financieros en Macrocompu son presentados diariamente en los balances o arqueos de caja que entregan cada uno de los encargados de las unidades de negocios, así se conoce un ingreso global de la empresa y se procede a hacer las distribuciones de dinero según las prioridades que se tengan previstas. Toda empresa siempre va a necesitar recursos financieros desde sus inicios, así como también para su mantenimiento, crecimiento y expansión, estos recursos proveerán lo que la empresa necesite de manera adecuada y oportuna, es muy importante realizar un planeamiento financiero, que se convierte en un plan estratégico de cómo conseguir fondos y como invertirlos.

1.3.2.3 Talento humano.

El objetivo primordial de estos recursos es brindar sus conocimientos y esfuerzo en busca de la mejora de la empresa, ellos son quizás la parte más importante de Macrocompu ya que de nada le serviría contar con las tecnologías y recursos financieros si no cuenta con la mano de obra que se encargara de darle vida a los equipos, o concretar la venta de algún bien. La empresa cuenta con personal capacitado para cada una de las áreas en las que se encuentra dividido. El talento humano de la empresa se divide de la siguiente manera:

Gerente General:	Carlos Toledo Floreano
Administrador:	Abigail Coronel Rivas.
Mantenimiento pc y laptops:	Santiago Rodríguez.
Mantenimiento pc y laptops:	Wilmer Sánchez Quimís.
Mantenimiento de impresoras:	William Rey
Atención al cliente Cyber Toledo 1:	Jonathan Reyes Ruidiaz
Atención al cliente Cyber Toledo 2:	Jorge López Salazar
Atención al cliente Macrocell:	Luis González.
Atención al cliente Macrocell:	Estefanía García.

Todo este personal tiene como jefe inmediato superior al señor Carlos Toledo Floreano, el mismo que es quien se encarga de hacer una distribución del trabajo, y actividades que deberán realizar.

La gestión del talento humano, se convierte en un aspecto crucial dentro de Macrocompu, puesto que el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. La finalidad de la administración de talento humano es: Que las personas que forman parte de la empresa se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

1.3.3 Productos.

Un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Los productos poseen dos atributos; sus características (rasgos del bien elaborado) y sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor).

En cuanto a las características esto incluye ya sea el tamaño, color, funcionalidad, contenido estructural del bien. Por el contrario, a diferencia de las características, los beneficios del producto no son tangibles.

Como hemos mencionado anteriormente Macrocompu ofrece a su distinguida clientela infinidad de bienes y suministros al alcance de sus más fieles consumidores, entre los principales productos se destacan:

- Computadoras de escritorios en diferentes marcas y modelos.
- Laptops.
- Suministros de computación, así como también partes y piezas de computadoras.
- Impresoras láser y de inyección a tinta en diferentes marcas.
- Impresoras con sistema de tinta continua.
- Programas para equipos de cómputo.
- Útiles de oficina y suministros.
- Proyectoras de imágenes.
- Tintas y tóner para impresoras.

La calidad de los productos en Macrocompu es muy buena, los proveedores han sido seleccionados de entre una base de datos amplia, buscando siempre una buena calidad a precios accesibles. También es bueno recalcar que cuenta con una amplia gama de colores, presentaciones y características diferenciadoras de sus productos, volviéndolos atractivos a la vista de los clientes.

1.3.4 Servicios.

Los servicios están relacionados con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado. Los servicios son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles.

Éstos se encuentran en la mayoría de las actividades económicas, ya que muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad. Las personas debemos tener claro que gran parte de las cosas que hacemos o recibimos se convierten en un servicio.

En Macrocompu los servicios que ofrecen se han convertido en la mayor fuente de ingresos por lo que es importante destacar entre los principales:

- Instalación de redes e internet para cyber y empresas.
- Instalación de sistema de tinta continua a impresoras.
- Mantenimiento de computadoras y laptops
- Reparación de copadoras e impresoras a laser y tinta continua.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a centros de cómputo y dependencias gubernamentales.
- Asesoría en la adquisición, instalación y mantenimiento de los computadores de las distintas marcas que comercializa, así como también informar a los clientes sobre el uso adecuado de los mismos, para evitar daños provocados por el mal uso del equipo.
- Vela por el buen funcionamiento del computador de manera que de existir algún inconveniente este se resuelva eficientemente por parte de la empresa.
- Elaboración de material publicitario para personas naturales y empresas.

La calidad de la atención en Macrocompu es cálida, sus colaboradores siempre estarán prestos a brindar ayuda y asesoría a los clientes.

1.3.5 Comercialización.

1.3.5.1 Políticas de venta.

Las políticas dentro de una empresa son normas que rigen algún tipo de actividad dentro de la misma, en este caso las políticas de ventas, son aquellos parámetros bajo los cuales el personal que labora en Macrocompu podrá comercializar los productos o servicios que se ofrecen.

Es conveniente que cada miembro de la empresa conozca a la perfección las reglas de ventas, así se evitarán percances por la asignación de créditos a personas que no cumplan con los requisitos mínimos, las ventas en Macrocompu se realizan de dos formas tradicionales: a crédito y de contado.

1.3.5.2 Políticas de ventas al contado:

- La empresa no acepta devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de Macrocompu, salvo autorización del gerente.
- Es deber del cliente revisar la mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma, Así como también el vendedor deberá recordarle que debe hacerlo.
- La actividad de venta se realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del gerente.
- Las facturas de contado deben llevar el sello de “Cancelado”, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

1.3.5.3 Políticas de las ventas al crédito:

- El pago del crédito se realizara en dos partes. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.

- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito en la empresa son: copia de la cédula, o en su defecto número RUC y razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa (entidades) o su principal fuente de ingreso (personas naturales), solicitud de crédito y 2 referencias comerciales o personales dependiendo del caso.
- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.
- El monto del crédito no debe sobrepasar los \$1000 dólares, para montos superiores es necesario la autorización del gerente propietario previo a una entrevista con el solicitante del crédito.
- Al concedérsele el crédito al cliente, este deberá firmar una letra de cambio correspondiente al valor total de la deuda, el mismo que será entregado cuando el pago haya sido realizado en su totalidad.
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior, o en su defecto quedara en los historiales de crédito como cliente deudor.
- Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa con firma del cliente.
- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del gerente o en su defecto el jefe del departamento de ventas.
- Los agentes de ventas deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito, así como también sobre las políticas que rigen dichos créditos.
- El cliente puede delegar el pago de los abonos al crédito, a terceros, para no incurrir en mora.
- Para hacer efectivos los pagos el representante deberá traer su cédula de identidad y el último recibo de abono.
- Con el pago total de la deuda la empresa entregará un título de propiedad sobre el artículo vendido con firma del gerente y sello de la empresa, el mismo que avala la compra realizada por el cliente.

1.3.5.4 Atención al cliente.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante en el juego de los negocios, y para Macrocompu son quienes dan vida a sus actividades diarias.

Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad en el servicio. Para el usuario la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto a su vez quiere decir que la calidad del servicio depende de la forma en la cual el servicio responde a las preferencias del cliente. Al brindar un servicio de calidad, se le da satisfacción al cliente y por lo tanto se considera parte de la empresa.

1.3.5.5 Post – venta.

La postventa es la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por las entidades. Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa para consolidar sus servicios y es un medio efectivo para captar clientes.

Luego de concretada la venta de los bienes, la empresa asume la responsabilidad de hacer un seguimiento del buen estado de los mismos, a través de garantías bajo defectos de fábrica de 1 año. Durante este tiempo cada 3 meses el cliente deberá acercarse con su equipo para que los técnicos hagan el mantenimiento preventivo o correctivo correspondiente, si el equipo presentara daños, las partes o piezas defectuosas serán cambiadas por nuevas. De esta manera la empresa se preocupa por el buen estado de los productos, pero sobretodo de la satisfacción del cliente, ya que del buen servicio que brinda, dependerá la fidelidad que el cliente tenga con la empresa a lo largo del tiempo.

1.4 MARCO LEGAL.

Constitución de la República del Ecuador 2008.

Sección Novena.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en prácticas sistemas de atención y reparación.

Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno.

Toda actividad productiva vincula directamente un concepto de trabajo. Sin embargo, este debe ser no excluyente, no discriminatorio, que permita alcanzar un mayor bienestar individual y social, que genere capacidades en la persona, que sea productivo bajo condiciones de igualdad, seguridad y dignidad. El trabajo debe ser el motor para un desarrollo equitativo, sostenible y democrático que permita apostar al país por un mayor empleo decente y mejores condiciones laborales.

Política 6.3 Fomentar la estabilidad laboral.

Estrategias:

- Promoción de condiciones de estabilidad laboral y empresarial con reglas claras, que estimulen el paso del subempleo a la generación de una formalidad en el empleo.

Plan Nacional del Buen Vivir 2007 – 2010

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de 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 de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

La nueva constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de las y los trabajadoras en todo el país.

Ley de Compañías.

Sección V

De la Compañía de Responsabilidad Limitada

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Lerna, Héctor (2005) expresa:

“El diseño metodológico tiene como fin establecer como se llevará a cabo la investigación, se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallan las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados”. (Pág. # 63).

El enfoque cualitativo se basa en los métodos de recolección de datos sin medición numérica ni conteo, en este enfoque se utiliza las observaciones y descripciones, su propósito principal es “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social que ya se ha definido anteriormente.

El diseño cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos.

Esta investigación fue utilizada para hacer las observaciones en Macrocompu y así obtener una visión clara de quienes forman parte del objeto de estudio y sus características esenciales, para poder tomarlas como bases para la investigación.

La modalidad del trabajo de grado que se utilizó en esta investigación, es el de proyecto de investigación:

Méndez Carlos. (2006), considera que el trabajo de investigación comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del proyecto factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

El proyecto factible, como requisito para graduación, tiene dos posibilidades de expresarse:

- ✓ Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
- ✓ Pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes. (Pág. # 116).

Un proyecto de investigación es un procedimiento que siguiendo el método científico recaba todo tipo de información y formula hipótesis acerca de cierto fenómeno social o científico, empleando las diferentes formas de investigación.

Podría decirse que el método científico es el conjunto de pasos que permite que el investigador deje a un costado su propia subjetividad.

El método científico, por su parte, es el conjunto de pasos seguidos por una ciencia para alcanzar conocimientos válidos que puedan ser verificados por instrumentos confiables.

Según el filósofo inglés Francis Bacon, las distintas etapas del método científico son la observación (para estudiar con atención un fenómeno tal como se presenta en realidad), la inducción (a partir de determinadas observaciones, se extrae el principio particular de cada una de ellas), la hipótesis (se plantea mediante la observación y siguiendo las normas establecidas por el método científico), la prueba de la hipótesis mediante la experimentación, la demostración o refutación de la hipótesis y el establecimiento de la tesis o teoría científica (las conclusiones).

El método científico está sustentado por dos pilares fundamentales.

El primero de ellos es la reproducibilidad, es decir, la capacidad de repetir un determinado experimento, en cualquier lugar y por cualquier persona. Este pilar se basa, esencialmente, en la comunicación y publicidad de los resultados obtenidos. El segundo pilar es la reusabilidad. Es decir, que toda proposición científica tiene que ser susceptible de ser falsada o refutada (falsacionismo).

Independientemente de todo lo que contendrá el fenómeno de estudio de deberá realizar un análisis cuanti-cualitativo en donde se podrá usar diferentes técnicas para dar una apreciación sobre los datos y emitir conclusiones según el criterio, tratando de ser lo más realista posible.

La presente investigación utilizó el método cuali-cuantitativo, porque debíamos analizar los factores que incidieron en el proceso administrativo de Macrocomputo dependiendo de las cualidades y las cantidades en las que se presentan en el fenómeno de estudio, para luego poder analizarlas de manera numérica para tomar las decisiones adecuadas al proceso.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación realizado en este espacio, se centró principalmente en un proyecto factible, el mismo que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.

La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, de acuerdo a las necesidades del proyecto.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que realizamos fue un diagnóstico de la situación planteada dentro de la empresa; en segundo lugar, se planteó y fundamentó con bases teóricas la propuesta que vamos a elaborar y a su vez establecimos, tanto los procedimientos metodológicos, como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución de la propuesta de diseño organizacional.

En la realización de este proyecto factible se trabajó directamente con el microempresario el Sr. Carlos Toledo Floreano, y su empresa Macrocompu. Esta empresa se encuentra ubicada en el barrio 10 de Agosto del cantón La Libertad, que tiene 6 años en el mercado de los suministros de computación dentro de la provincia de Santa Elena, a la vez se usó la investigación documental, que incluyó la revisión y consulta de libros, revistas y periódicos, así como de páginas disponibles en Internet, y todo lo relacionado con el tema de estudio.

También se analizaron los resultados obtenidos por las principales encuestas relativas al tema tratado, que fueron realizadas por la estudiante universitaria, la misma que se comunicó con todos los miembros de la empresa Macrocompu, proveedores, clientes y demás individuos que tienen relación directa con la empresa a fin de obtener mayor y mejor información del fenómeno de estudio.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1 Por el propósito.

2.3.1.1 Investigación aplicada.

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. Según Stanovich, K. (2007) “El objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica. (Pág. # 106).

Esta investigación busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren a lo largo del proyecto, depende de los avances y resultados de la investigación básica, lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas, es decir, lo que ocurre u ocurrirá si esta es ejecutada, y las consecuencias que esta podría tener para la ejecución de la investigación.

La investigación aplicada se utilizó para conseguir información sobre mercados, competidores y clientes. Así, la investigación ayudó a definir la aceptación que tiene la empresa y quiénes son sus principales clientes y competencia. Cuando se aplicó a clientes se pudo determinar lealtad, satisfacción y preferencias de uso de quienes se convierten en el pilar fundamental de la empresa.

Cuando esta investigación se aplicó al personal interno de la empresa es fácil reconocer el nivel de adaptación que tienen cada uno de los empleados que forman parte de la empresa, así como también se logró determinar los principales inconvenientes internos que hay en la planificación y distribución de las tareas diarias que deberá cumplir cada miembro de la organización.

2.3.2 Por el nivel

2.3.2.1 Investigación Descriptiva.

Para el autor Tamayo (1998) el concepto de investigación descriptiva comprende lo siguiente:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”. (Pág. # 54).

Mediante esta investigación, que utiliza el método de análisis, se logró caracterizar el objeto de estudio o una situación concreta, señalamos sus características y propiedades. Esta investigación combinada con ciertos criterios de clasificación sirvió para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, este tipo de investigación nos sirvió de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad, como por ejemplo el nivel de satisfacción de los clientes que visitan la empresa de manera diaria, que se pudo medir a través de las expresiones que tenían mientras recibían el servicio, así pudimos analizar, y describir cada uno de sus gestos, y cuyas características principales mostraban su nivel de satisfacción.

La descripción de cualquier proceso es fundamental en las investigaciones de mercado, en este caso al hablar de Macrocompu, esta investigación sirvió para conocer un poco más a los clientes y proveedores, pero a su vez se pudo conocer las preferencias en cuanto a los productos que se ofertan, y lo que opinan acerca de la calidad de los mismos.

2.3.3 Por el lugar.

2.3.3.1 Investigación bibliográfica.

Méndez C. (2006) en su reconocido libro Metodología de la Investigación considera que:

“El diseño de la investigación se refiere a: Aspectos inherentes al objeto de conocimiento, planteamiento, formulación y sistematización del problema, los objetivos, el marco de referencia, las hipótesis de trabajo. Aspectos de apoyo para realizar la investigación: justificación de la investigación, aspectos metodológicos, tabla de contenidos y bibliografías, Elementos administrativos para la ejecución de la investigación, cronograma y presupuesto” (Pág. # 24).

Mediante este tipo de investigación se logró explorar lo que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Para realizar una investigación exitosa, la persona encargada debe responder las preguntas: ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

En Macrocompu la investigación bibliográfica fue utilizada para establecer los conceptos básicos del marco teórico, aplicándolos a la empresa se conoció cuáles eran los parámetros que iban a regir este proyecto de investigación y las características que cada uno debía tener, con este fundamento se procedió a elaborar la propuesta de trabajo.

2.3.3.2 Investigación de campo.

Méndez C. (2006) manifiesta un concepto muy claro acerca de la investigación de campo:

“El proceso de conocimiento científico comienza a partir de la observación, el investigador define por objeto de conocimiento aquello susceptible de conocer, ya que tiene la intención de aumentar su grado de conocimiento del mismo”. (Pág. # 137).

A través de la aplicación de esta investigación se llegó a conocer a fondo el fenómeno de estudio y se pudo formar criterios con fundamentos sobre cada una de las situaciones que se presentaron durante el proceso indagatorio, es decir la observación jugó un papel muy importante, ya que pudimos conocer más sobre el tema objeto de estudio, en Macrocompu conocimos un poco más sobre el proceso de mantenimiento y reparación de los equipos de cómputo, quienes intervienen en este proceso, el tipo de clientes que visitan el lugar, la atención que reciben por parte del personal, la solución que se le ofrece y el tiempo que tardan en atender a cada cliente.

2.3.4 Por la dimensión.

2.3.4.1 Investigación Transversal.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El objetivo de un estudio transversal es conocer todos los casos de personas con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuánto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando la adquirieron.

El diseño apropiado es transversal, cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables. Esta investigación puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores que se relacionen directamente con el objeto de estudio.

Al aplicarla en Macrocompu se pudo clasificar a los clientes, proveedores, personal de trabajo tanto de la matriz como de las sucursales para poder conocer las necesidades de cada grupo de manera independiente para luego agruparlas, y posteriormente analizarlas de manera colectiva.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Cerda, Hugo (2000) manifiesta lo siguiente:

“Uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a dudas la gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen como opciones, los cuales forman parte de un número ilimitado de paradigmas, posturas epistemológicas, escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad se desconciertan”. (Pág. # 7).

Los métodos de la investigación son el procedimiento riguroso, formulados de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento que necesita para desarrollar su trabajo.

En Macrocompu se han utilizado varios métodos de investigación que nos ayudaron a conocer la necesidades que existen en la empresa, analizadas desde puntos de vista diferentes, de esta manera pudimos llegar a obtener los resultados esperados para la elaboración de la propuesta y brindar soluciones adecuadas a las necesidades existentes para cada uno de los miembros que conforman la empresa.

2.4.1 Método analítico.-

Bernal (2006) “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separado de cada una de las partes del todo, para estudiarlas en forma individual”. (Pág. # 56).

El análisis es un método de investigación de los objetos que nos permitió separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente, es decir, el personal interno, clientes, proveedores, etc. Gracias a este método se pudo estudiar partes separadas de éste, poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del objeto.

2.4.2 Método dialéctico.-

El método dialéctico tiene su origen en la antigüedad griega. En la modernidad es tratado por Marx, Engels, Lenin y otros; los mismos que determinan sus caracteres generales, que constituyen una síntesis de su desarrollo histórico. Su esencia está determinada por las fuentes teóricas y científicas y por las categorías fundamentales del movimiento, del espacio y del tiempo. Proporciona al hombre la posibilidad de comprender los más diversos fenómenos de la realidad.

Al aplicar el método dialéctico en Macrocomputo nos permitió estudiar la naturaleza de los fenómenos que afectan el buen desenvolvimiento en la empresa, las políticas y leyes gubernamentales que rigen sus actividades empresariales, y los fenómenos ambientales que podrían afectar su funcionamiento.

2.4.3 Método inductivo.-

Bernal, A. (2006) nos explica básicamente lo que significa este método, para lo cual manifiesta:

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación se de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Pág. # 56).

El método inductivo es el método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Es el método por el cual, a partir de varios casos observados, se obtiene una ley general, válida también para los casos no observados. Consiste, pues, en una acción generalizadora, o más simplemente, en una generalización.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

En esta investigación se utilizaron medios como entrevistas y encuestas, para obtener información confiable, a través de ellas pudimos tener un contacto con quienes están directamente relacionados con lo el diseño organizacional que estamos realizando en Macrocompu, sus empleados, proveedores, pero sobretodo con los clientes, quienes forman parte fundamental de la empresa, una vez aplicadas, se pudo obtener información interna y externa para la empresa, la misma que permitió establecer criterios claros y precisos sobre la orientación que debe tener diseño organizacional, y las deficiencias visibles que presenta la empresa a la hora de ofrecer sus productos y servicios.

2.5.1 Entrevista.

Pacheco (2005) define a la entrevista:

“La entrevista no es otra cosa que un conversatorio que se mantiene con el entrevistado, con el fin de extraer información sobre el problema investigado. Aquí intervienen tres elementos: el entrevistado, el entrevistador y la relación con el tema investigado”. (Pág. # 55).

Las entrevistas nos ayudaron a mantener un diálogo con los individuos involucrados directamente con el tema de estudio, en este caso se realizaron a los miembros de Macrocompu y a través de ellas se pudo obtener información relevante sobre la estructura y funcionamiento interno de la empresa, de esta manera la información recolectada fue confiable y nos sirvieron para poder tomar las decisiones adecuadas que van a moldear el diseño organizacional, las preguntas fueron claras y precisas para que todos los entrevistados las entendieran y nos proporcionen la información necesaria para el proyecto que planteamos, con esto se pudo establecer los principales problemas que afectan el funcionamiento interno, y las observaciones que sus miembros plantean, puesto que es muy importante sus opiniones a la hora de elaborar el diseño.

2.5.2 Encuesta.

Bernal, A. (2006) define al cuestionario:

“El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñada para generar datos necesarios para alcanzar los objetos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”. (Pág. # 217).

El cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, que permite obtener información fácil de comprender y analizar. El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve".

Tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno de estudio, y generar un aporte significativo al desarrollo del proyecto, este cuestionario proporcionara las preguntas que estén directamente relacionadas con los datos que deseamos obtener acerca de los clientes y proveedores de Macrocompu, deben ser de fácil entendimiento, información precisa.

El cuestionario aplicado a la empresa seleccionada nos permitió establecer preguntas claves para la elaboración del diseño organizacional, como es de conocimiento general, las preguntas podían ser abiertas, cerradas o mixtas, pero para facilitar el proceso de tabulación de los resultados se decidió utilizar solo preguntas cerradas, de múltiples opciones, basadas en la escala de Likert.

Esta escala se utilizó para que los entrevistados y encuestados puedan escoger y dar respuestas claras sobre lo que necesitamos saber, así el proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos fuera un poco más fácil de hacer, y se pudo tomar en consideración gran parte de la población a la que se dirige el proyecto.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para que la investigación realizada sea exitosa es importante conocer a fondo los datos de la misma, y para esto se debe tomar en cuenta técnicas para que la información obtenida sea la más acertada.

Se diseñaran los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable.

2.6.1 Guión de entrevista.

Es muy sencillo y como su nombre lo dice es una guía para saber el propósito de lo que se desea saber sobre la persona entrevistada, tomando en cuenta que dependiendo a la persona entrevistada será el diseño de preguntas para indagar y reforzar nuestro acervo cultural.

La formulación de un guion favorece el control del proceso de recogida de información mediante entrevistas en profundidad, máxima si han de ser realizadas por distintas personas de un mismo equipo de investigación. La guía de la entrevista recoge los temas o preguntas relevantes para el objeto de estudio y el investigador irá adaptando la secuencia al ritmo del entrevistado. Durante el desarrollo de la entrevista es preferible mirar el guión varias veces, con objeto de mantener en la medida de lo posible la ilusión de una conversación cotidiana.

2.6.2 Cuestionario.

El cuestionario de la encuesta es uno de los instrumentos de medida utilizados para la recolección de los datos de la investigación que se aplica a la población de estudio de la misma. Esta herramienta es de gran utilidad para el investigador.

Con el cuestionario, la encuesta alcanza el máximo grado de estandarización. El hecho de que frecuentemente se identifique a la encuesta con las preguntas de un cuestionario, hace que se caiga en la confusión. Sin embargo, el cuestionario se utiliza para indagar acerca de un ámbito concreto de la realidad social. Es decir, la encuesta puede administrarse bien mediante cuestionarios estandarizados o bien mediante otros instrumentos menos estandarizados.

De modo que el cuestionario es uno de los instrumentos de los que se vale la encuesta a la hora de estudiar sobre algunas de las prácticas relacionadas con el comportamiento del objeto de estudio.

En definitiva, la encuesta mediante cuestionario estandarizado ofrece al investigador una información detallada de las propiedades y características de un ámbito concreto de su interés, le facilita tanto a la planificación, como a la evaluación o la intervención en el sector de la manera más ajustada posible.

Los instrumentos se validaran mediante el juicio de tres expertos.

CUADRO N° 5 Técnicas e instrumentos de investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guión de Entrevistas
Encuesta	Cuestionarios

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Como podemos observar en la tabla, estos son los instrumentos y técnicas que se utilizaron durante el proceso de investigación y ayudaron a recolectar toda la información necesaria para el desarrollo de la propuesta que deseamos aplicar a Macrocompu y también ayudaron a que la información que se obtuvo sea confiable, ya que trabajamos con las personas involucradas dentro del proyecto, por lo tanto los datos son reales e imparciales.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población.

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos.

El diccionario de la RAE (2001) define la población, en su acepción sociológica, como “Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo”. En cualquier investigación, el primer problema que aparece, relacionado con este punto, es la frecuente imposibilidad de recoger datos de todos los sujetos o elementos que interesen a la misma.

La población a la que se dirige es el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu en el cantón La Libertad y los datos se distribuyen así:

CUADRO N° 6 Población.

ELEMENTOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente	1
Secretaria	1
Técnicos informáticos	5
Personal de Limpieza y guardia	3
Vendedores y personal Cyber	10
Proveedores	15
Clientes	100
TOTAL	135

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

2.7.2 Muestra.

El diccionario de la lengua española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”.

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. 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.
- En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

Méndez C. (2003) considera: “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población”. Pág. 184.

CUADRO N° 7 Muestra.

ELEMENTOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente	1
Secretaria	1
Técnicos informáticos	5
Personal de Limpieza y guardia	3
Vendedores y personal Cyber	10
Proveedores	15
Clientes	100
TOTAL	135

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.

2.8.1 Procedimiento.

La presente investigación dentro del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, se llevó a cabo tomando en consideración el presente procedimiento:

- 1) Concepción de la idea luego
- 2) Planteamiento del problema.
- 3) Dialogo con el gerente de la empresa para dar a conocer la propuesta.
- 4) Observación del objeto de estudio.
- 5) Aprobación del tema por parte del consejo académico.
- 6) Designación del Lic. Eduardo Pico Gutiérrez como tutor de tesis.
- 7) Determinación de las variables del objeto de estudio.
- 8) Búsqueda de información sobre el tema de investigación en diferentes fuentes, como libros, folletos, y modelos de diseño organizacional.
- 9) Determinación del modelo y técnicas de investigación que se utilizarían.
- 10) Cálculo de la población y muestra.
- 11) Elaboración del formato de entrevista y encuesta para obtener información válida.
- 12) Ejecución de las entrevistas y encuestas a todo el personal que conforma la empresa; y a los clientes que acuden a la misma.

Durante el proceso de investigación se ha trabajado para obtener la mayor información que esté relacionada con la empresa y que los resultados que se procesen tengan la mayor confiabilidad y la propuesta sea la esperada.

El gerente de la empresa ha brindado todas las facilidades y colaboración para la obtención de la información, mostrando así su interés por mejorar la calidad de su administración y proyección hacia sus clientes.

2.8.2 Procesamiento.

Una vez que obtuve la información adecuada, por parte del gerente de la empresa se procedió al procesamiento de los datos y se realizó de la manera que se detalla a continuación:

- 1) Clasificación de la información para clientes internos y externos.
- 2) Tabulación de los datos obtenidos.
- 3) Análisis de los datos.
- 4) Elaboración de la propuesta de diseño.
- 5) Correcciones sobre la propuesta planteada.
- 6) Presentación del borrador al profesor tutor.
- 7) Correcciones del lenguaje realizadas por el gramatólogo
- 8) Presentación del proyecto de tesis al especialista del tema
- 9) Elaboración del informe final.
- 10) Presentación de la tesis de grado al consejo académico.

El procesamiento de la información se llevó a cabo de una manera muy compleja, con la finalidad de que los datos obtenidos no se distorsionen, esto permitió a su vez que se puedan tomar las decisiones adecuadas para el proceso de investigación que estamos realizando, esta fue la parte más compleja del proceso, ya que con la información que obtuvimos se pudieron despejar las dudas sobre la estructura interna que está manejando Macrocompu y las sugerencias que quienes la conforman proponen para el mejoramiento de la organización.

Posteriormente a este paso, el consejo académico determinara la fecha de sustentación de la propuesta de diseño organizacional.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez que fueron aprobados los instrumentos de investigación, tanto la encuesta como guion de entrevista estas fueron aplicadas a los clientes internos y externos de Macrocompu los mismos que nos permitieron recopilar información que aportó a la elaboración de la propuesta.

Se aplicaron las entrevistas al personal de la empresa, tanto al gerente general como a los colaboradores, estos nos brindaron información acerca de las apreciaciones que tienen ellos del funcionamiento interno de la organización y los principales inconvenientes que están atravesando, esto nos sirvió de base para sacar conclusiones acerca del área interna de Macrocompu, y tomar dichos parámetros a la hora de establecer el diseño organizacional propuesto.

Luego de obtener la información con las entrevistas, se procedió a aplicar las encuestas, que fueron realizadas a los clientes de Macrocompu los mismos que asisten diariamente a la empresa matriz y a las sucursales que la empresa tiene dentro del cantón La Libertad, fueron hechas en días diferentes para obtener opiniones diversificadas, con los datos que recopilamos pudimos sacar conclusiones claras sobre el nivel organizativo de la empresa

Por último se realizó las tabulaciones correspondientes de las técnicas de recolección de datos, como son: encuestas, y entrevistas, todas ellas direccionada a la obtención de datos concretos y seguros que ayuden la elaboración del diseño organizacional para Macrocompu y a la vez hacer una propuesta de mejora en su nivel organizativo para alcanzar los objetivos que se plantea en un determinado periodo.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

1. Macrocompu y sus permisos de funcionamiento.

Los permisos de funcionamiento dentro de una empresa son muy importantes para que esta pueda continuar con sus actividades diarias, la pregunta consistía en saber si los colaboradores están al tanto con dicha información, de los 7 encuestados todos afirmaron que Macrocompu cuenta con los permisos necesarios, tanto del Municipio cantonal, del SRI, del cuerpo de bomberos, y otras instituciones de regularidad y que cualquier cliente podría verlos ya que se encuentran pegados en las paredes de ingreso al área de atención al cliente de Macrocompu. El colocar estos papeles en un lugar visible ha sido iniciativa del gerente general para darle a conocer a los clientes y proveedores que visitan la empresa de que ésta cuenta con los permisos que avalan su funcionamiento, lo que le permite tener la confiabilidad y seguridad de quienes la prefieren, manteniendo su buena imagen y prestigio, siendo también una de las más sólidas dentro del área informática de la península.

2. Misión y visión de la empresa.

La misión y visión son dos partes fundamentales del área organizativa de las empresas, sean estas de comercialización o servicios, dentro de Macrocompu necesitábamos saber si esta empresa tiene determinado estos dos parámetros que le permiten el logro de sus objetivos planteados, el 83% ha contestado que no conoce de estos temas, y es porque el gerente general no se los ha hecho conocer, en la entrevista hecha al gerente él nos dijo que este es un tema que tiene en consideración pero que por sus múltiples funciones no la ha establecido ni se las ha hecho conocer a sus colaboradores. Hemos notado la primera falencia que está afectando la consecución de los objetivos, pues la misión está orientada a lo que se debe hacer diariamente en la empresa, y la visión las proyecciones que tienen para el futuro, en consecuencia carece de estrategias fijas para contribuir al crecimiento y desarrollo del mercado en la región peninsular.

3. Aporte de los colaboradores al logro de objetivos planteados.

Al preguntarle al gerente y sus colaboradores acerca de que si ellos consideran que están aportando para el logro de objetivos planteados por la empresa, las respuestas fueron de la siguiente manera: el 63% confirma que siempre aportan para que la empresa brinde los mejores servicios y que se sienten comprometidos y familiarizados con la misma, ya que llevan mucho tiempo laborando en esta empresa, el 37% afirmó que algunas veces contribuye con el logro de los objetivos, puesto que hay situaciones que no le competen y que se escapan de sus manos el poder solucionarlas, pero que están de acuerdo en que deben fijar todos sus esfuerzos para alcanzar todos los objetivos que la empresa se propone. El gerente nos comentó que considera que el personal con el que cuenta esta acorde a los servicios que brinda, pero que no descarta la idea de incrementar el personal , el trata siempre de motivarlos para que brinden un servicio excelente, solo así se logrará que los clientes se vuelvan fijos y esto le permita crecer cada vez más.

4. La jerarquía de autoridad empleada en Macrocompu.

La autoridad constituye en la ley que ejercen los jefes dentro de una determinada organización, esto permite delegar tareas a los subordinados y colaboradores, en Macrocompu esta autoridad la ejerce el gerente general, quien se encarga de dividir las tareas a los integrantes de cada una de las sucursales con las que la empresa cuenta, le preguntamos a los colaboradores que opinan de esta jerarquía, el 71% de los entrevistados opina que es muy buena, y que se sienten contentos con que solo exista un jefe que tome las decisiones, un 29% considera que es buena, pero que le gustaría que se delegue un jefe de cada área. Cuando el gerente de la empresa debe ausentarse por razones de fuerza mayor, la autoridad y la toma de decisiones es delegada al técnico informático que tiene más años trabajando en la empresa, ya que conoce las actividades realizadas diariamente y las decisiones que se deben tomar, el gerente le confía el control y el mando de la empresa porque confía en sus capacidades de liderazgo.

5. La tecnología de Macrocompu para realizar sus actividades.

Macrocompu es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de computación, así como también de piezas electrónicas, para brindar un buen servicio a sus clientes, este debe contar con tecnología y con las últimas actualizaciones de los software, la pregunta de la entrevista consistía en conocer la opinión de los colaboradores acerca de la tecnología utilizada, del total de los encuestados el 57% dijo que siempre la empresa tiene los elementos tecnológicos necesarios para sus actividades, pero un 43% dijo que a veces la tecnología es adecuada, y esto se debe a que los clientes a veces suelen tener programas nuevos y especiales, y que a veces la empresa no los puede conseguir y esto hace que se brinde un mal servicio y que los clientes queden inconformes, y que los técnicos informáticos se sienten incompetentes, pero reconocen que el gerente hace lo posible por brindarle alternativas de solución a los clientes para que no se lleven una mala impresión de la empresa.

6. Medios de publicidad y promoción de Macrocompu.

Los medios publicitarios permiten a una empresa dar a conocer sus productos y servicios, así se podrá captar mayor cantidad de clientes, a través de estos medios locales Macrocompu ha invertido en radio, televisión y prensa escrita para darse a conocer en el mercado Peninsular, del total de los encuestados el 100% corroboró que si conoce las publicidades que hace la empresa, consideran que esto es una buena iniciativa del gerente, porque está utilizando todos los medios que ofrece el mercado de la provincia de Santa Elena, y que los resultados obtenidos son buenos, pues desde que se implementaron estas campañas publicitarias ha existido mayor afluencia de clientes y la empresa cada vez es más conocida. Por ahora podemos afirmar que la publicidad está dando buenos resultados y que este es un punto fuerte que tiene la empresa, y que le permite crecer cada día más y llegar a más personas e instituciones públicas y ser reconocida por la buena calidad de sus servicios y tecnología utilizada.

7. El trabajo en equipo dentro de la empresa.

Muchas personas afirman que el trabajo en equipo hace que los resultados de las actividades sean los mejores, y que se evite la pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos, dentro de Macrocompu existen trabajos que se deben realizar en equipos y otros de manera individual, la pregunta de la entrevista que realizamos tenía como objetivo conocer que tan importante era para los miembros de la empresa el trabajo en equipo y porque, los resultados fueron los siguientes, un 71% afirmó que el trabajo en equipo es importante porque permite minimizar el tiempo que se dedica de manera individual a una actividad, y que los resultados serán mejores para los intereses de la empresa, por otro lado un 29% opina que a veces es importante el trabajo en equipo, porque consideran que es mejor trabajar solos, pues ellos conocen a la perfección sus tareas y les molesta tener que compartir las tareas porque sienten que pierden tiempo al explicarle a su compañero la actividad que deben realizar de forma conjunta.

8. Organigrama de las funciones institucionales.

Todas las empresas, por pequeñas que parezcan deben contar con un organigrama de funciones que le permita conocer a todos los miembros de la empresa el puesto que ocupan dentro del mismo, y el aporte que deben hacer para el logro de los objetivos, en Macrocompu hay un pequeño organigrama que se ha elaborado de manera sencilla con la finalidad de ver la ubicación de cada uno de los empleados, le preguntamos a los empleados si conocen de este instrumento y los entrevistados respondieron en un 81% dijeron que no conocen ningún organigrama, pero que les gustaría conocerlo, el 29% dijo que si conocen el organigrama pero que no está bien estructurado y que tiene fallas. Así nos queda claro que esta es una más de las falencias que tiene la empresa, pues gran parte de sus colaboradores consideran este instrumento muy importante para tener una mejor organización y distribución de las tareas de cada área y así como también de las sucursales con las que cuenta la empresa.

9. Método de evaluación de los procesos internos.

Por ser Macrocompu una empresa de servicios y comercial a la vez, se exige a que cuente con un método de evaluación de los procesos que se realizan en el mantenimiento y reparación de los equipos de computación, a los entrevistados se les pregunto con qué frecuencia se hace este método de evaluación el 100% nos supo decir que este se realiza al termino del proceso, y que esto ha sido causa de inconvenientes, pues nos supieron decir que les gustaría que estos controles se realicen al inicio, durante y al final del proceso, ya que esto evitaría que se tenga q llegar al termino del proceso para darse cuenta de las falencias que pudieron ser detectadas si se realizara un control durante el proceso, así se tomarían las medidas adecuadas, evitando la pérdida de tiempo, ahorrando el doble esfuerzo que deben hacer los técnicos informáticos, también consideran que les gustaría que el gerente delegue una persona capacitada para que realice estos controles con frecuencia.

10. Problemas administrativos de la empresa.

En la mayor parte de las empresas existen problemas que afectan sus funcionamiento interno, Macrocompu no es la excepción pues como es de conocimiento general la empresa tiene deficiencias administrativas, es por esto que fijamos la pregunta de entrevista en conocer si los colaboradores consideran que la empresa cuenta con problemas administrativos, el 100% de los entrevistados están definitivamente convencidos que existen problemas en el departamento administrativo que obstruyen su crecimiento y buen desarrollo dentro del mercado informático, nos supieron decir, que uno de los principales problemas es la desorganización y la manera de trabajar es empírica, no se tienen metas fijas, y tampoco se cuenta con estrategias que hagan que la empresa crezca, y mejore su perspectiva de desarrollo, el personal es muy poco para la cantidad de clientes que se recibe diariamente, no existen normas y reglamentos internos que regulen las actividades, y sancionen las faltas cometidas por el personal.

11. La implementación de un diseño organizacional en Macrocompu.

La última pregunta de la entrevista al igual que la encuesta estaba orientada a la apreciación que tienen tanto el gerente como los colaboradores de Macrocompu acerca de la implementación de un diseño organizacional para la empresa, el 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo con que se creara este instrumento, todos tienen la certeza de que ayudara a que la organización diariamente pueda ir ajustándose a los cambios oportunos, así pueda mejorar también su estructura funcional. El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional conseguirá que el gerente general dirija la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la misma, buscando siempre mejoras en ambas direcciones.

El diseño organizacional que se piensa implementar tendrá que cubrir todos los parámetros en los que tiene falencia la empresa, de esta manera se harán los cambios oportunos en el área interna para poder proyectar una mejor imagen a los clientes que ha conseguido a lo largo de estos 7 años. La división del trabajo es lo primero que se debe organizar en Macrocompu y para esto se debe realizar lo siguiente:

- 1.- Identificar de las actividades requeridas.
- 2.- Agrupar las actividades afines para lograr objetivos.
- 3.- Asignar a cada grupo o área un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos de manera oportuna y adecuada.
- 4.- Establecer medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente las funciones en la estructura organizacional.

Gracias a las opiniones de los miembros de Macrocompu pudimos sacar conclusiones de las principales falencias y puentes fuertes que tiene la empresa, estas nos sirven de base para la elaboración del diseño organizacional.

3.2. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Las entrevistas fueron realizadas al gerente general de Macrocompu a la secretaria, a los técnicos informáticos que brindan atención personalizada en la empresa, puesto que son ellos quienes tienen mayor tiempo laborando en dichas instalaciones, así la información que brindaran sería confiable y veraz.

Dentro de esta entrevista buscábamos obtener la mayor cantidad posible del área interna de la empresa, preguntas como si contaba con los permisos de funcionamiento necesarios para sus actividades, para conocer el estado legal en el que se encuentra.

El área de planificación fue investigada a través de las preguntas acerca de la misión y visión de la empresa, el aporte que están brindando cada uno de los colaboradores para el logro de los objetivos que persigue la empresa y también si están de acuerdo con la jerarquía de autoridad ejercida por el gerente.

La tecnología empleada por Macrocompu es un tema de discusión tanto para clientes como para los colaboradores, quienes emitieron sus criterios acerca de este tema, así como también sobre los medios publicitarios que se utilizan en la actualidad para llegar a la mayor cantidad de población posible.

El trabajo en equipo es un factor primordial en la empresa, este tema fue tratado para conocer qué tan buena es la relación que tiene el gerente con los colaboradores y la división del trabajo que se realiza, para lo cual se necesita saber si existe un organigrama de funciones y un sistema de control para los procesos.

Por último se preguntó a los entrevistados si están de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para el mejoramiento de su sistema funcional, a lo cual la mayoría contestaron que están totalmente de acuerdo con este instrumento de aporte al crecimiento y mejora continua de la empresa.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

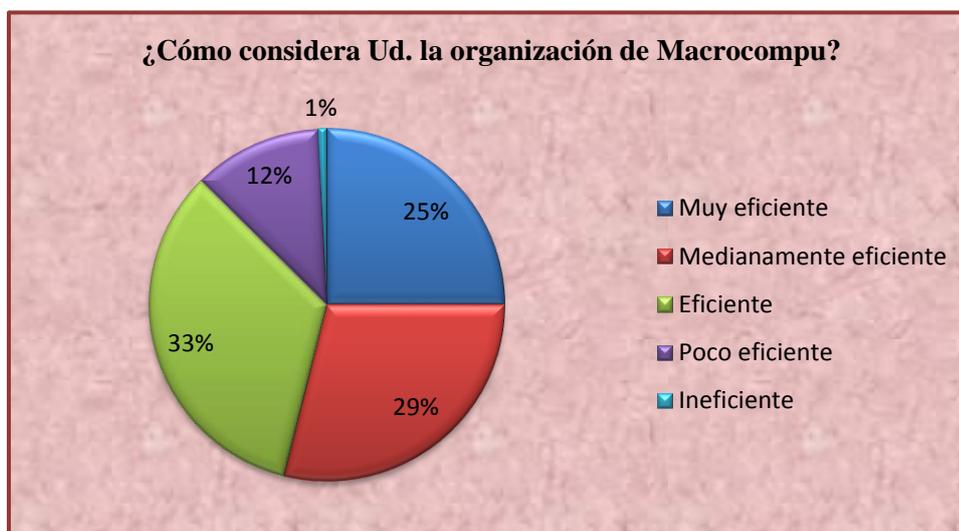
1.- ¿Cómo considera Ud. la organización de Macrocompu?

TABLA N° 1 La organización de Macrocompu

1.- Calificación de los clientes a Macrocompu		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy eficiente	32	25%
Medianamente eficiente	37	29%
Eficiente	43	34%
Poco eficiente	15	12%
Ineficiente	1	1%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 4 La organización de Macrocompu



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Con respecto a la opinión que tienen los clientes acerca de la organización que se lleva en Macrocompu la mayoría de los resultados son positivos, se podría afirmar que la empresa es eficiente en las labores que realiza. En el aspecto negativo como podemos notar los porcentajes no son tan elevados, por lo tanto no deberían existir preocupaciones, es decir que son más los clientes que consideran que la empresa tiene una buena organización en sus actividades.

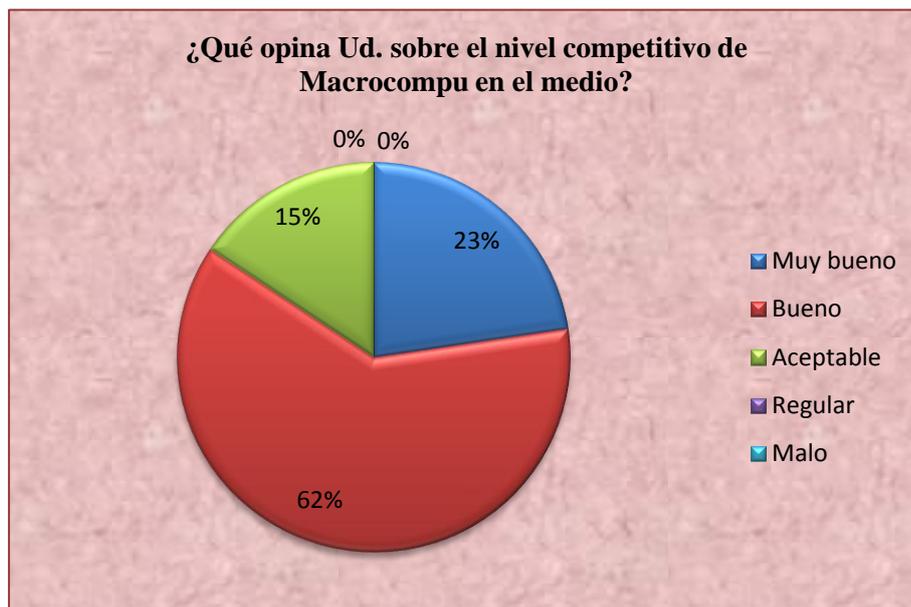
2.- ¿Qué opina Ud. sobre el nivel competitivo de Macrocompu en el medio?

TABLA N° 2 Nivel competitivo de Macrocompu.

2.- Nivel competitivo de Macrocompu en el medio.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	29	23%
Bueno	79	62%
Aceptable	20	16%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 5 Nivel competitivo de Macrocompu.



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

En esta pregunta conocemos el nivel competitivo de la empresa, la mayoría del grupo encuestado considera que el nivel competitivo es bueno y muy bueno dentro del mercado, una pequeña cantidad considera que es aceptable. Entonces con la aplicación de un diseño organizacional se contribuirá a que muy pronto se la considere una de las empresas más competitivas dentro del área informática.

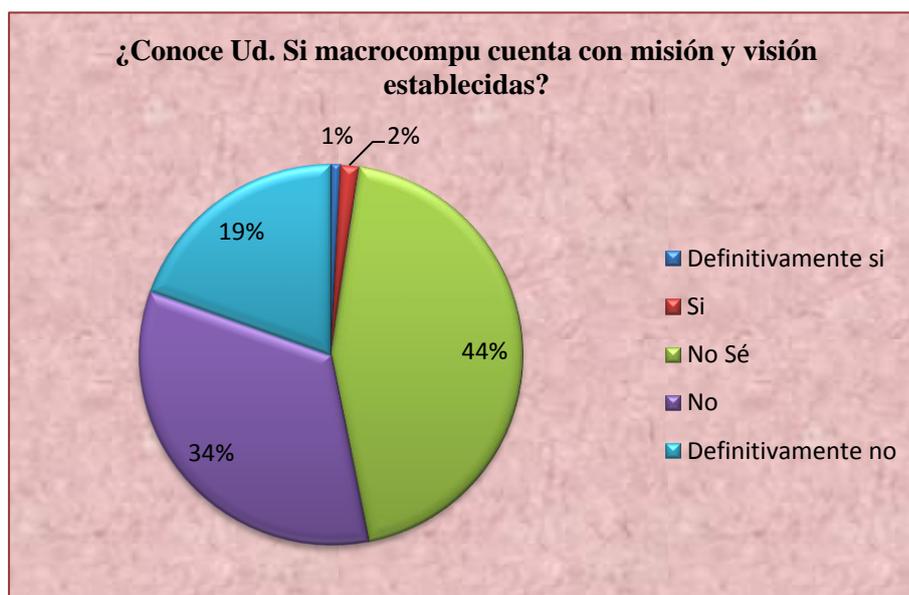
3.- ¿Conoce Ud. Si Macrocompu cuenta con misión y visión establecidas?

TABLA N° 3 La misión y visión de la empresa

3.- Conocimientos de los clientes acerca de la misión y visión		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	1	1%
Si	2	2%
No Sé	57	45%
No	43	34%
Definitivamente no	25	20%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 6 La misión y visión de la empresa



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

La siguiente pregunta consiste en saber si los clientes conocen la misión y visión de la empresa, los resultados a los que se llegó son: que la mayor parte de los encuestados desconocen si la empresa cuenta o no con una misión y visión establecidas, considerándose esto un punto débil, y que la empresa debe mejorar en este aspecto y dar a conocer a sus clientes su proyección estratégica.

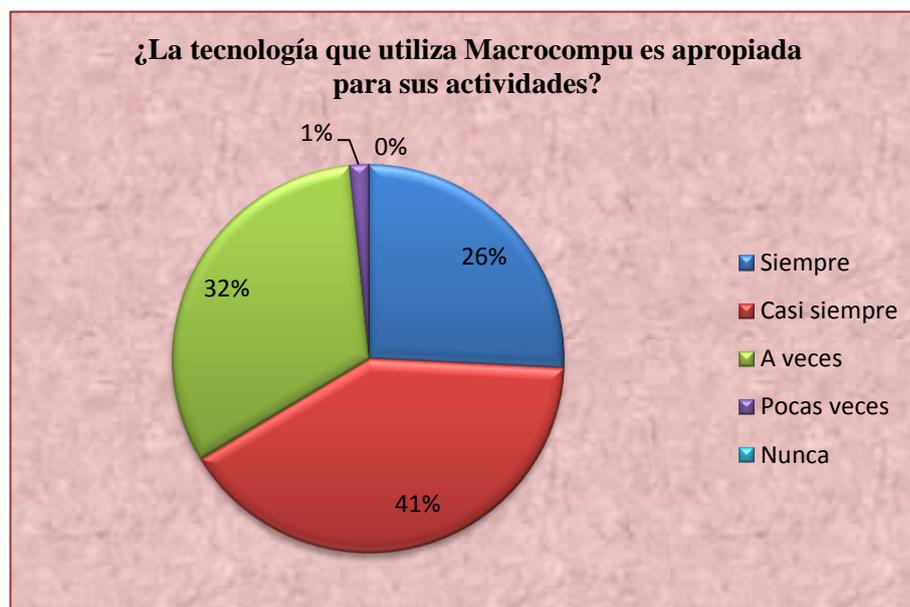
4.- ¿La tecnología que utiliza Macrocompu es apropiada para sus actividades?

TABLA N° 4 Tecnología de Macrocompu

4. Tecnología de Macrocompu para sus actividades.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	33	26%
Casi siempre	52	41%
A veces	41	32%
Pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 7 Tecnología de Macrocompu



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Al hablar de la tecnología que utiliza Macrocompu para ejecutar sus actividades los resultados indican que gran parte de los encuestados reconocen que la tecnología está siempre acorde a los servicios y productos que brinda la empresa, pero no podemos dejar de lado que existen unas personas que consideran que pocas veces la tecnología suele ser la adecuada para sus funciones.

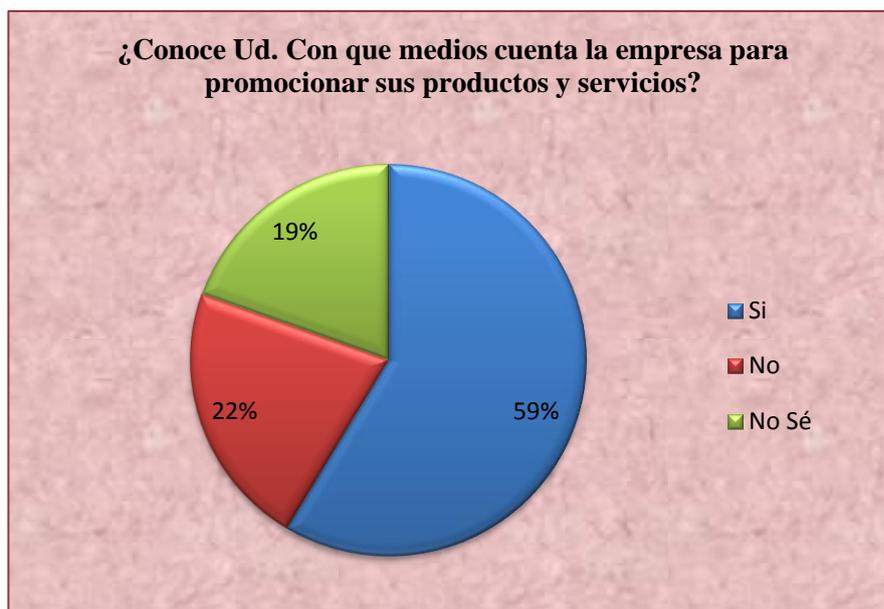
5.- ¿Conoce Ud. Con que medios cuenta la empresa para promocionar sus productos y servicios?

TABLA N° 5 Medios de comunicación

5.- Medios de comunicación utilizados para llegar a los clientes.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	75	59%
No	28	22%
No Sé	25	20%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 8 Medios de comunicación



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Ahora conocimos que tanto influye la publicidad que realiza la empresa en los medios de comunicación local: el mayor porcentaje de los encuestados afirma que si conoce los medios con los que cuenta la empresa, pero una cantidad considerable admite no conocer los medios publicitarios que emplea Macrocompu para llegar a sus clientes.

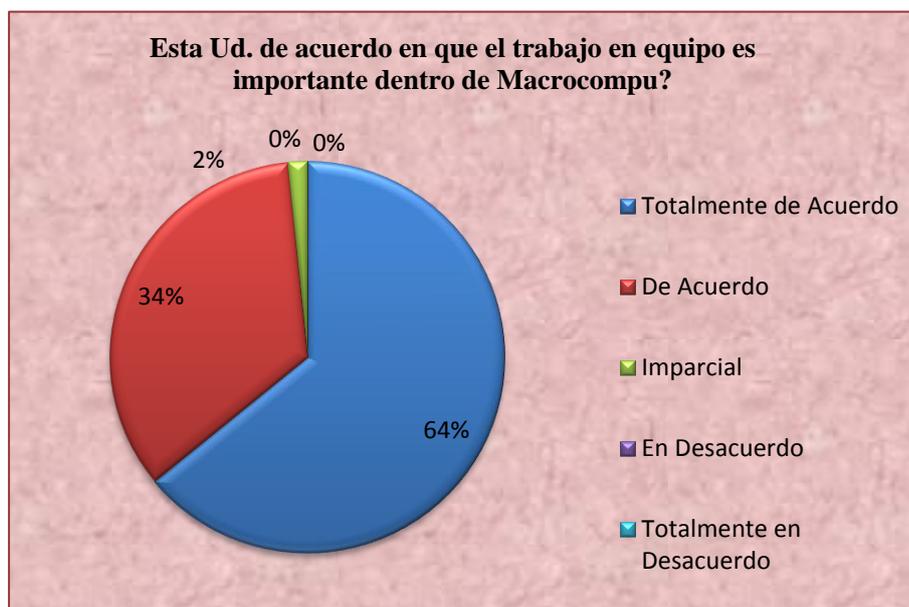
6.- Esta Ud. de acuerdo en que el trabajo en equipo es importante dentro de Macrocompu?

TABLA N° 6 El trabajo en equipo

6. El trabajo en equipo en MACROCOMPU.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente de Acuerdo	82	64%
De Acuerdo	44	34%
Imparcial	2	2%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 9 El trabajo en equipo



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

El trabajo en equipo contribuye al desarrollo y crecimiento de las empresas, en Macrocompu al preguntar a los clientes de la empresa si ellos están de acuerdo con la importancia que tiene el trabajo en equipo, todas las respuestas fueron positivas, lo que permite que la empresa avance cada día más, haciendo una distribución equitativa del trabajo.

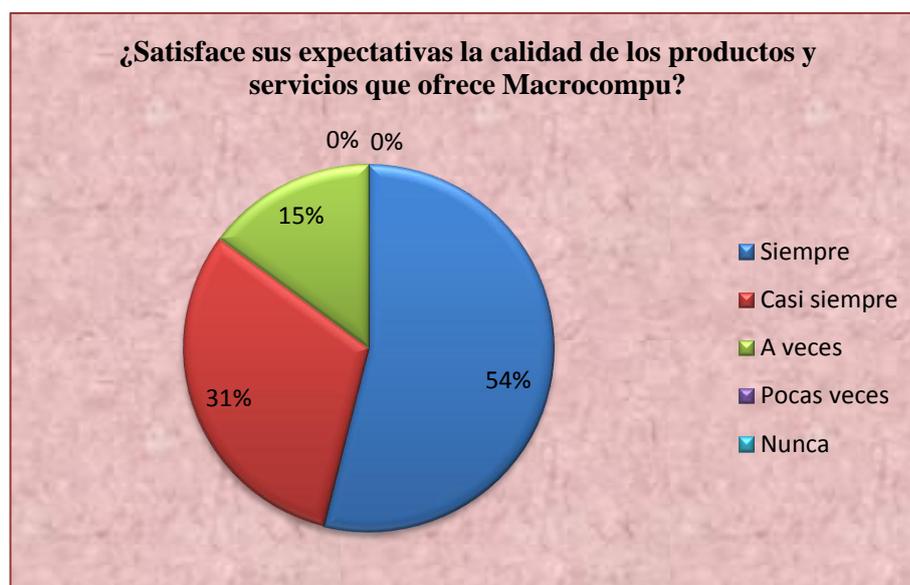
7.- ¿Satisface sus expectativas la calidad de los productos y servicios que ofrece Macrocompu?

TABLA N° 7 Calidad de los productos y servicios.

7. Calidad de los productos y servicios de Macrocompu.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	69	54%
Casi siempre	40	31%
A veces	19	15%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 10 Calidad de los productos y servicios



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

La satisfacción que sienten los clientes con respecto a la calidad de los productos y servicios que reciben es muy importante en todas las empresas. En Macrocompu las respuestas fueron positivas en la mayor parte de los encuestados, pues afirman que la empresa siempre y casi siempre satisface sus expectativas, solo una pequeña parte mostró resultados un poco negativos.

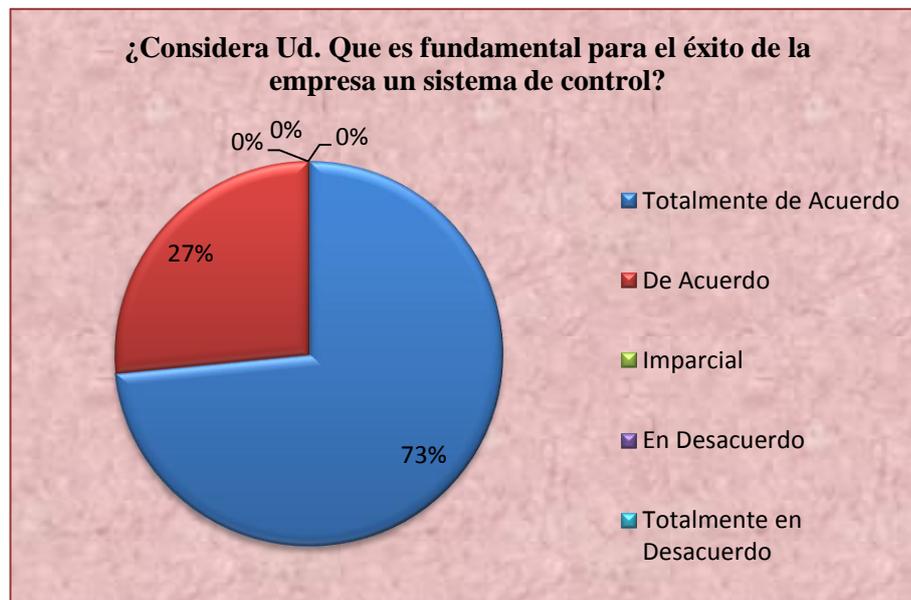
8.- ¿Considera Ud. Que es fundamental para el éxito de la empresa un sistema de control?

TABLA N° 8 Los sistema de control

8. Consideraciones de los clientes acerca del sistema de control.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente de Acuerdo	94	73%
De Acuerdo	34	27%
Imparcial	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 11 Los sistema de control



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Los sistemas de control se emplean para evitar llegar al término de los procesos y en ese momento hacer las correcciones, A los clientes de Macrocompu les preguntamos si consideran fundamental para el éxito de una empresa implementar un sistema de control, la mayoría de ellos están totalmente de acuerdo en que los sistemas de control son importantes y deben implementarse en la empresa.

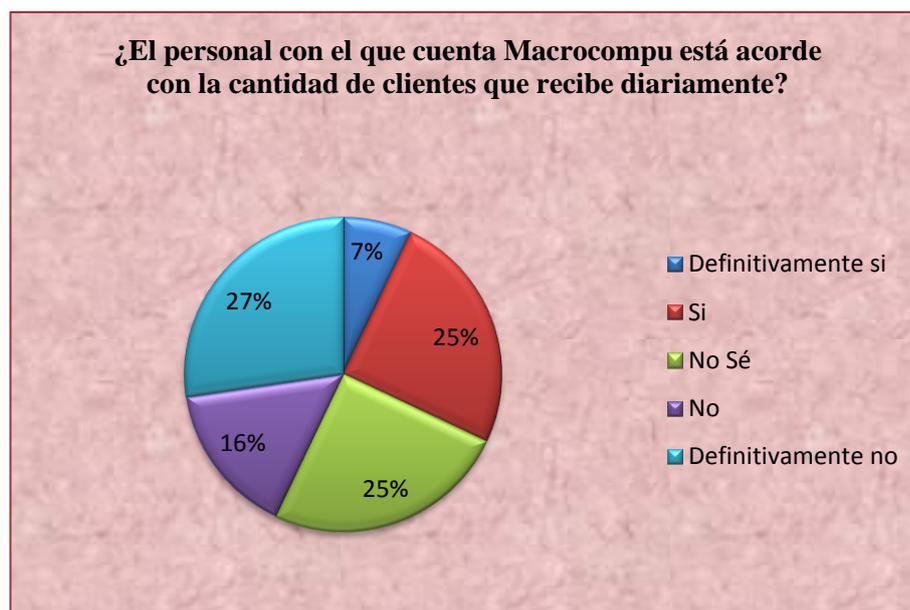
9.- ¿El personal con el que cuenta Macrocompu está acorde con la cantidad de clientes que recibe diariamente?

TABLA N° 9 Cantidad de empleados de la empresa

9. Cantidad de empleados con los que cuenta la empresa.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	9	7%
Si	32	25%
No Sé	32	25%
No	20	16%
Definitivamente no	35	27%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 12 Cantidad de empleados de la empresa



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Para que el cliente se sienta satisfecho con la atención que recibe es de mucha importancia que el personal esté capacitado y preparado, ahora conocimos si el personal está acorde a la cantidad de clientes que recibe la empresa, los resultados están divididos, una parte opina que sí, pero el grupo más importante opina que no, por lo tanto la empresa debe tomar más atención a este aspecto.

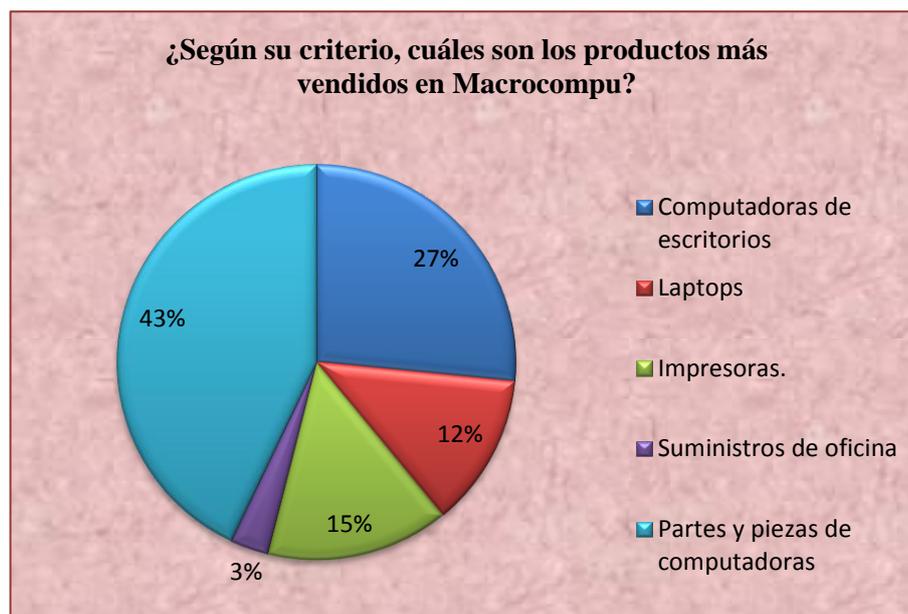
10.- ¿Según su criterio, cuáles son los productos más vendidos en Macrocompu?

TABLA N° 10 Los productos más vendidos

10. Apreciación de los clientes acerca de los productos más vendidos.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Computadoras de escritorios	34	27%
Laptops	16	13%
Impresoras.	19	15%
Suministros de oficina	4	3%
Partes y piezas de computadoras	55	43%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 13 Los productos más vendidos



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Macrocompu tiene una gama de productos que oferta al mercado, y es importante conocer cuál es su producto con mayor demanda, se da como opciones 5 productos y estos son los resultados de los encuestados afirman que son las partes y piezas de equipos de computación los que tienen mayor demanda, seguidos de las computadoras de escritorio, impresoras, las laptops y por ultimo suministros.

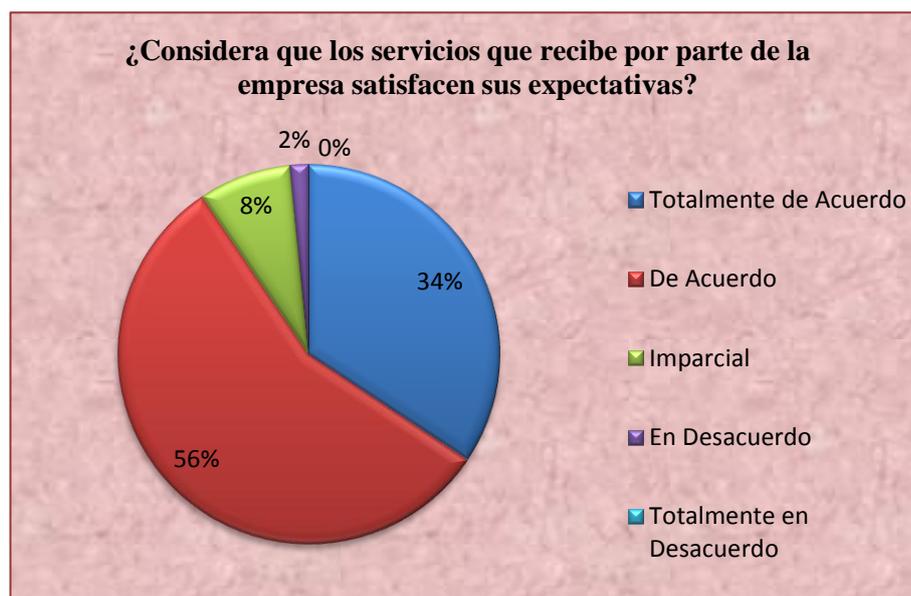
11.- ¿Considera que los servicios que recibe por parte de la empresa satisfacen sus expectativas?

TABLA N° 11 Satisfacción de los clientes

11. Satisfacción de los clientes acerca de los servicios recibidos.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente de Acuerdo	44	34%
De Acuerdo	72	56%
Imparcial	10	8%
En Desacuerdo	2	2%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 14 Satisfacción de los clientes



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Macrocompu ofrece servicios de mantenimiento y reparación de computadoras, en esta pregunta medimos la satisfacción de las expectativas de los clientes, la mayor parte de clientes están de acuerdo con que sus expectativas son satisfechas, aunque existe un grupo minoritario que no se siente satisfecho con los servicios recibidos por parte de los empleados de la empresa.

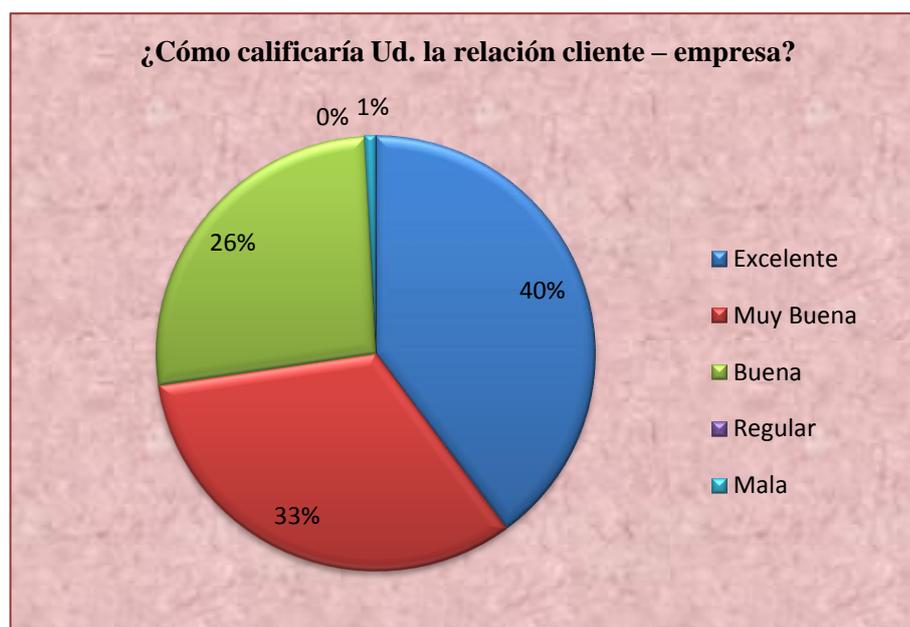
11.- ¿Cómo calificaría Ud. la relación cliente – empresa?

TABLA N° 12 Relación cliente – empresa.

12. Relación cliente – empresa.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	51	40%
Muy Buena	42	33%
Buena	34	27%
Regular	0	0%
Mala	1	1%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 15 Relación cliente – empresa.



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

La relación cliente – empresa es algo que muchos gerentes tratan de medir a través de varios medios, los resultados obtenidos en esta pregunta denotan que la relación de Macrocompu y sus clientes es excelente, buena y muy buena en un mayor porcentaje, resultados prácticamente positivos para la empresa, lo que contribuye a su crecimiento y expansión dentro de la provincia.

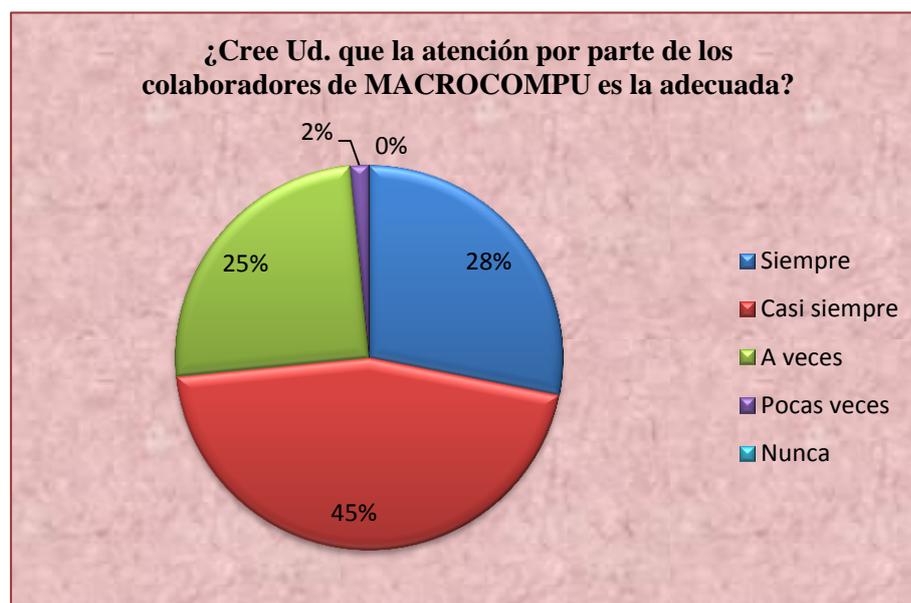
13.- ¿Cree Ud. que la atención por parte de los colaboradores de MACROCOMPU es la adecuada?

TABLA N° 13 La atención que brinda Macrocompu

13. Es o no adecuada la atención que brinda MACROCOMPU.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	36	28%
Casi siempre	58	45%
A veces	32	25%
Pocas veces	2	2%
Nunca	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 16 La atención que brinda Macrocompu



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

En esta pregunta se establece que es lo que opinan los clientes de Macrocompu con respecto a la atención que reciben por parte de los colaboradores del área técnica y atención al cliente, la mayor parte afirma que la atención es siempre la adecuada, pero existen varios de los encuestados quienes respondieron que solo a veces la atención suele ser la adecuada.

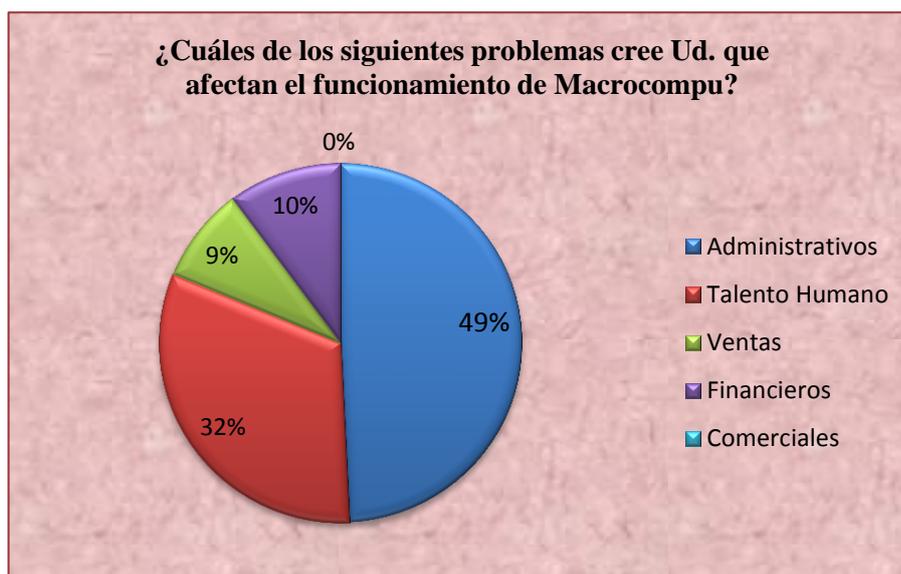
14.- ¿Cuáles de los siguientes problemas cree Ud. que afectan el funcionamiento de Macrocompu?

TABLA N° 14 Problemas que enfrenta Macrocompu.

14. Problemas que enfrenta Macrocompu.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Administrativos	63	49%
Talento Humano	41	32%
Ventas	11	9%
Financieros	13	10%
Comerciales	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 17 Problemas que enfrenta Macrocompu.



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Macrocompu al igual que otras empresas tiene sus falencias, para conocerlas a fondo enlistamos 5 problemas que afectarían a la empresa, los resultados se distribuyen así: se afirma en gran parte que el principal problema es el área administrativa, una diferencia pequeña opina que es talento humano, y unos pocos que es el área financiera, siendo estos los problemas más relevantes.

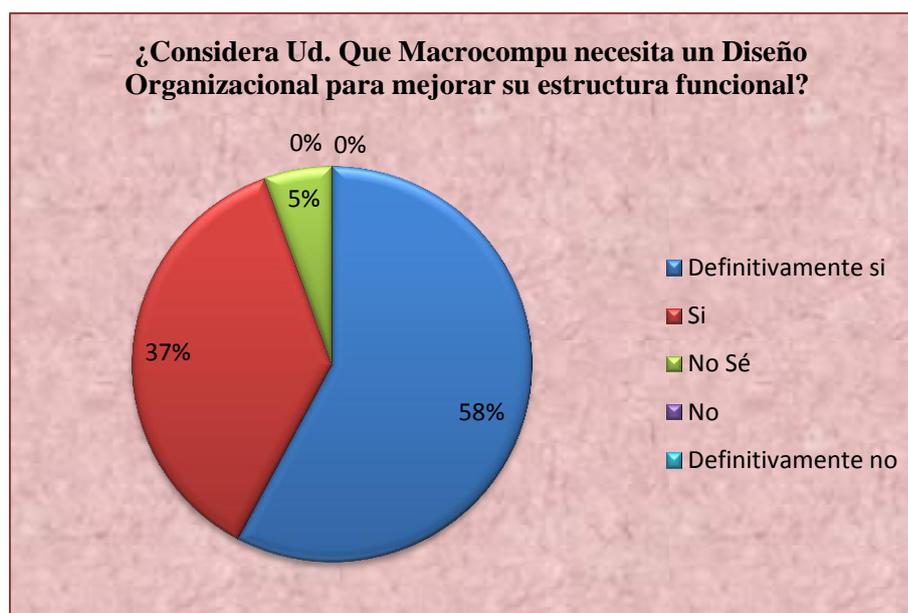
15.- ¿Considera Ud. Que Macrocompu necesita un Diseño Organizacional para mejorar su estructura funcional?

TABLA N° 15 Implementación de un diseño organizacional en Macrocompu

15. Implementación de un diseño organizacional en Macrocompu.		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	74	58%
Si	47	37%
No Sé	7	5%
No	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	128	100%

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

GRÁFICO N° 18 Implementación del diseño organizacional en Macrocompu



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Por último se conoce la apreciación de los clientes acerca de la implementación de un diseño organizacional para Macrocompu y si lo consideraban necesario para su estructura funcional a lo que casi todos los clientes afirman que si es necesario, solo una pequeña cantidad de personas dijo que no sabían si era necesaria o no su implementación dentro de la empresa.

3.4. CONCLUSIONES.

1. La máxima autoridad de Macrocompu la ejerce el propietario, la escasez de delegados para cada una de las sucursales hace que el gerente tenga mucho trabajo por realizar diariamente, sería óptima la contratación de un administrador que se encargue del control de cada una de las sucursales.
2. Macrocompu tiene deficiencias en el área de planificación, a lo largo de este tiempo ha trabajado de manera empírica, la escasez de misión, visión, metas, objetivos, no permite que la empresa logre el éxito que desea, sin embargo su nivel de aceptación es muy bueno.
3. La ausente organización dentro de Macrocompu hace que carezca de una buena administración de los recursos con los que cuenta, tanto el personal, materiales, tecnológico y financieros, obstruyendo de esta manera el proceso de crecimiento y estabilidad dentro del mercado.
4. La satisfacción de los clientes que visitan la empresa ha alcanzado sólo un 90% puesto que estos buscan cada vez más el mejoramiento de la calidad en el servicio y de los productos que se prestan actualmente, Macrocompu debe tomar acciones pertinentes respecto a este tema.
5. El personal con el que cuenta la empresa es insuficiente para la cantidad de clientes que se recibe de forma diaria, la división de trabajo es inadecuada, lo que ocasiona que se retrasen los trabajos, por lo tanto los clientes son los más afectados, disminuyendo así el nivel competitivo que se tiene en la actualidad.
6. El Diseño Organizacional cumple un papel importante para el desarrollo de la mejora administrativa de Macrocompu y según los encuestados el 100% están de acuerdo en que este contribuirá de manera adecuada a los objetivos de crecimiento que tiene la empresa.

3.5. RECOMENDACIONES.

1. Es necesario que el gerente de la empresa comience a ascender al personal que tiene más años en la empresa, delegándolos como jefes de cada sucursal, evitando así la sobrecarga de trabajo para el mismo, esto permitirá que tenga menos preocupaciones, dedicando más tiempo a otras actividades.
2. Es necesario que la empresa realice una planificación estratégica, que contribuya a la mejora del nivel administrativo dentro de Macrocompu, para que los colaboradores centren sus esfuerzos en la consecución de los objetivos que se plantearan, utilizando las estrategias adecuadas.
3. Hacer una buena distribución de los recursos con los que cuenta la empresa, designar el personal capacitado para cada actividad, contar con los materiales y tecnología que se necesitan para brindar un trabajo de alta calidad, y realizar una buena inversión de los recursos económicos que se reciben diariamente.
4. Para lograr la máxima satisfacción de los clientes tanto en la calidad de los productos como de los servicios que la empresa ofrece es necesario implementar un sistema de control, que se realice de manera oportuna para evitar inconvenientes al término del proceso de mantenimiento y reparación.
5. La empresa debe realizar un flujo de procesos en el que se establezca que cantidad de personas es la que necesita para realizar sus actividades diarias, y evitar los inconvenientes por retrasos en los trabajos por entregar a los clientes.
6. Es necesario que la empresa realice una reestructuración que incluya un Diseño Organizacional, que llene las falencias que se tiene, pero que sobretodo este orientada al crecimiento y mejora del nivel administrativo y financiero que le permita, tener mejores proyecciones dentro del mercado.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COMPUTADORAS ‘MACROCOMPU’, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.

4.1 PRESENTACIÓN.

El Diseño Organizacional dentro de una empresa, cumple un papel primordial para el crecimiento y desarrollo de esta, es importante porque a través de esta ejecución la organización podrá tener claro sus objetivos, misión, visión, estrategias, planes de acción y todo aquello que desee lograr en un determinado tiempo.

Dentro de una empresa tanto los colaboradores como jefes de cada área deberán coordinar sus actividades y objetivos por cumplir con el único propósito de lograr el bienestar de la organización, el diseño organizacional es el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas.

El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que han regido sus actividades diarias en cada una de las áreas que conforman la estructura administrativa.

El estudiar el entorno de una empresa y sus dinámicas cambiantes hacen que el administrador y gerente que están al mando de la misma tengan un arduo trabajo que consistirá en la adecuación de las estrategias necesarias para alcanzar las metas propuestas para cada periodo.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa:

Centro de Mantenimiento y Reparación de Computadoras Macrocompu.

Logo y Slogan:

GRÁFICO N° 19 Logo de la empresa.



Fuente: Macrocompu.
Elaborado por: Macrocompu.

Ubicación:

“Macrocompu”: cantón La Libertad. barrio 10 de Agosto Av. 4ta y calle 15 esquina.

Cyber Toledo 1: cantón La Libertad. barrio San Francisco Diagonal al semáforo.

Cyber Toledo 2: cantón La Libertad. barrio Abdón Calderón diagonal al depósito de cervezas Pilsener.

Macrocompucell: cantón La Libertad. Centro Comercial “Buenaventura Moreno” local AV15.

Gerente:

Sr. Carlos Alberto Toledo Floreano.

Correo Electrónico:

cartol_ct@hotmail.com

Teléfonos:

Macrocompu: 042780848 – 2780818

Cyber Toledo 1: 042787243

Cyber Toledo 2: 042785325

Número de empleados:

20

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

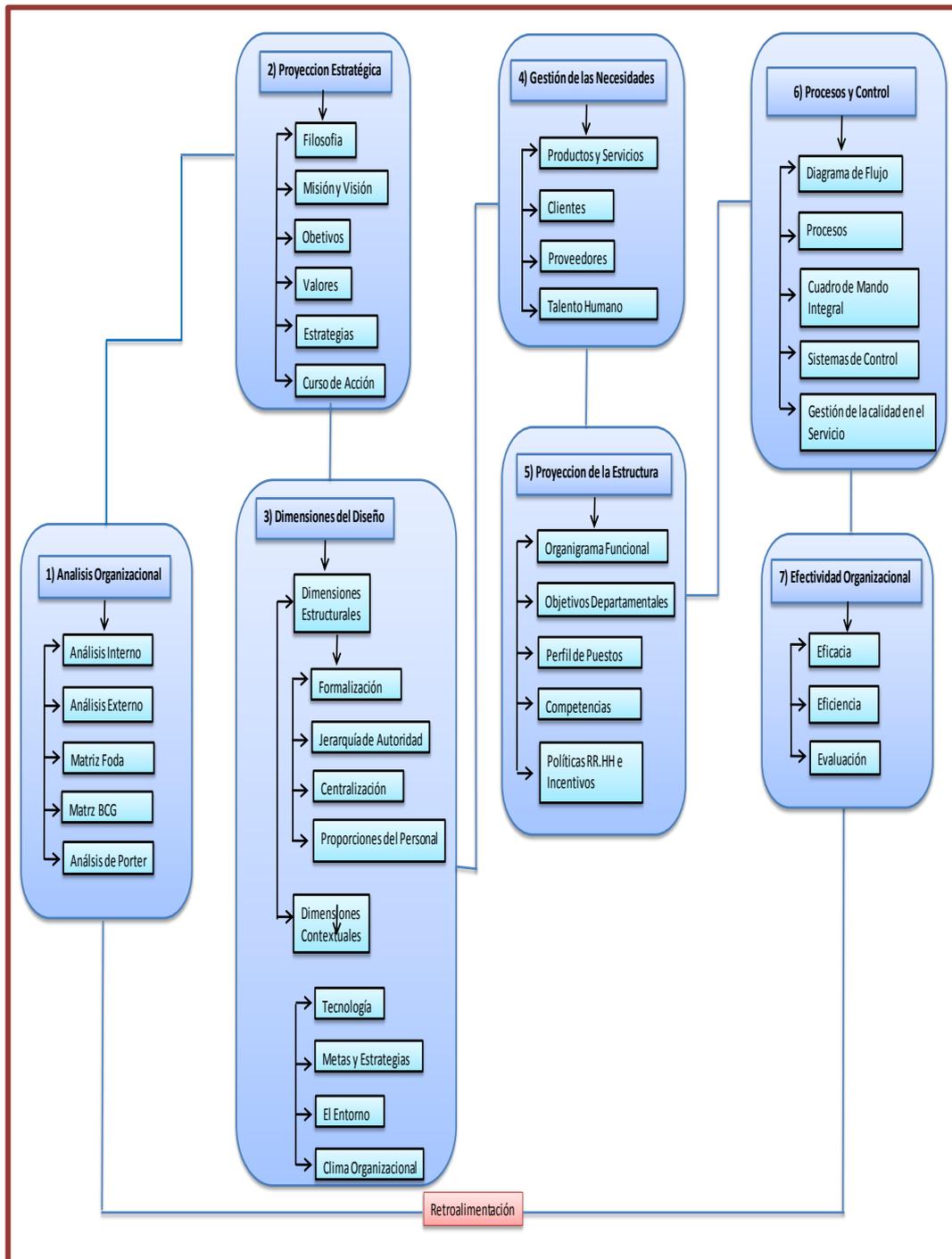
En esta propuesta de diseño organizacional para centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu se consideró los aspectos de mayor relevancia que inciden dentro de la gestión administrativa y también aquellos que impiden seguir con un proceso estable para el desarrollo de la empresa en todos sus aspectos, la elaboración de un diseño permite que el centro de mantenimiento y reparación obtenga un manejo adecuado de sus objetivos y metas propuestas, así como también las estrategias que deberá implementar, promoviendo su crecimiento y desarrollo dentro del mercado peninsular.

La empresa podrá beneficiarse al contar con una herramienta administrativa que les permita conocer de manera clara los procesos que deben seguir para mantener una estructura adecuada a los lineamientos de la empresa.

- ✓ **Gerente.-** Obtiene un mejor control y coordinación de las actividades que realizan cada uno de los miembros que conforman la empresa, el personal administrativo, técnicos informáticos, atención al cliente, y ventas, contando con rápidas soluciones a los problemas que se presenten.
- ✓ **Técnicos Informáticos.-** Podrán contar con sus respectivas herramientas de trabajo, basada en las funciones que debe desempeñar acorde al equipo que deba reparar, evitando la pérdida de tiempo durante el ciclo de trabajo que cada uno deba realizar.
- ✓ **Atención al cliente y Ventas.-** Conseguirá una mejor comunicación con el área gerencial y los clientes que visiten la empresa, brindando soluciones adecuadas a sus necesidades.
- ✓ **Usuarios - Clientes.-** Podrán acceder a un servicio de alta calidad, a costos adecuados, promoviendo un servicio y producto que se adapte a los requerimientos de los clientes que visiten la empresa.

4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MACROCOMPU

GRÁFICO N° 20 Diseño organizacional para Macrocompu.



Fuente: Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.5 ANÁLISIS DEL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MACROCOMPU.

El modelo de diseño organizacional creado para la empresa se basa en 2 modelos de autores reconocidos como los son **Richard Daft y Ailed Labrada Sosa**, ya que ellos han establecido sus propios modelos, de los cuales se hizo una combinación, y se logró una adaptación a lo que la empresa necesita. Se basa en 7 puntos fuertes que son:

- **Análisis organizacional.** Para iniciar el diseño es necesario analizar en su totalidad a la empresa, su parte interna y externa para de esta manera conocer la situación en la que se encuentra actualmente.
- **Proyección estratégica.** Que permite establecer los lineamientos que van a regir la orientación de la empresa, se puede crear filosofía, misión, visión y valores que contribuirán al buen desenvolvimiento interno de la organización.
- **Dimensiones del diseño.** Estas dimensiones son las establecidas por Richard Daft. se tomó en consideración solo las más sobresalientes e importantes en el diseño que requiere la empresa, para poder adaptarlas y crear un modelo útil.
- **Gestión de las necesidades.** En este punto se hizo el análisis de los productos y servicios que ofrece la empresa y cuales fortalecen su actividad económica, también se hizo un análisis de clientes y proveedores que contribuyen a su avanzado crecimiento, también se toma en cuenta al talento humano porque cumple un papel importante en las actividades diarias.
- **Proyección de la estructura.** Esta dimensión se establece con el fin de crear el un organigrama funcional y el perfil adecuado de los puestos que requiere la empresa y las funciones que deberán desempeñar cada uno de los colaboradores, estableciendo las competencias entre los mismos.
- **Procesos y control.** Es importante para que se delimiten los procesos a seguir y el control adecuado de las actividades, y hacer la retroalimentaciones precisas.
- **Efectividad organizacional.** Como cualquier otro diseño necesita medir la efectividad de las acciones que se han implementado con el diseño.

4.6 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL MACROCOMPU.

4.6.1 Análisis Organizacional.

Macrocompu es una empresa que lleva aproximadamente 7 años en el mercado peninsular, se dedica a la venta, mantenimiento y reparación de equipos de cómputo, cuenta con una gran variedad de productos y servicios que satisfacen en su mayoría las necesidades de los clientes, logrando en poco tiempo tener una posición en el mercado.

A lo largo del tiempo ha tenido grandes cambios, la implementación de otra sucursal, la adecuación de sus instalaciones, y la contratación de nuevo talento humano para brindar mejores servicios, sin embargo no ha sido suficiente para que logre consolidarse totalmente en el mercado informático, convirtiéndose esta en su mayor debilidad ante la competencia. Mediante la propuesta de diseño organizacional se desea implementar mejoras en la planificación del área administrativa, esto con el apoyo del gerente y los colaboradores se tornaran más fácil y de su buena aplicación dependerán los resultados esperados.

El análisis Foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es el principal instrumento que aportará al análisis total de la empresa, este incluye la parte interna como la externa, así conoceremos todos los elementos que influyen en el buen desenvolvimiento de la empresa.

Este análisis en Macrocompu es utilizado para preparar la organización ante el importante cambio que se va a ejecutar, esto facilita el trabajo de planificación en forma de planes de acción, proyectos y programas, antes de la ejecución de los mismos. Si el análisis de la organización fuera utilizado regularmente, la organización podría percibir cambios, tanto positivos como negativos. Además, este análisis debe realizarse en un momento adecuado y con participantes preparados y motivados.

4.6.1.1 Análisis Interno.

El análisis interno de Macrocompu ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Macrocompu a lo largo de su trayectoria ha demostrado su capacidad de crecimiento e innovación, no obstante a este punto fuerte, su mayor debilidad se encuentra en el área administrativa, la misma que no cuenta con el personal capacitado para ejercer esta labor tan importante en la empresa.

El proceso que incluye una buena administración no ha sido llevado de la mejor manera, en ocasiones estas responsabilidades están a cargo solo del propietario, quien por sus múltiples obligaciones no ha podido darle el tiempo y dedicación que estas merecen, obstruyendo un buen proceso administrativo.

La empresa a su vez no cuenta con personal suficiente en el área de reparaciones y mantenimiento, esto obstruye el término del trabajo en el día y hora indicada, creando molestias e insatisfacción en los clientes, quienes a pesar de este inconveniente siguen acudiendo por el buen servicio que se ofrece.

El capital con el que cuenta la empresa es adecuado a sus actividades, pero no está distribuido de buena manera, su propietario se ha preocupado más por contar con la mercadería suficiente, que con el personal adecuado, cambio que debe hacerse con la mayor brevedad posible en una nueva distribución de los recursos.

Los recursos y capacidades actuales con los que cuenta Macrocompu deben estar alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con la finalidad de garantizar el aumento de ingresos, incremento de la productividad y reducción de costos, todo esto se logrará con la ejecución del diseño organizacional.

4.6.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi)

Esta matriz (Mefi) valora la situación interna del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu, valora las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización.

CUADRO N° 8 Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Posición en el mercado	0,20	4	0,80
Horarios extensos (Fines de Semana)	0,45	4	1,80
Diversificación de servicios y productos.	0,20	3	0,60
Amplia cartera de clientes.	0,05	3	0,15
Técnicos competentes para el trabajo encomendado.	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		3,65
DEBILIDADES			
Entrega de trabajos tarde	0,15	2	0,30
Deficiencia en el área administrativa.	0,40	1	0,40
Escaso capital	0,10	1	0,10
Sitio altamente competitivo.	0,05	2	0,10
Poco espacio para que los clientes esperen para ser atendidos.	0,30	2	0,60
TOTAL	1,00		1,50

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Una vez obtenido los resultados podemos llegar a la conclusión de que el centro de mantenimiento y reparación de computadoras “Macrocompu” está aprovechando al máximo sus fortalezas dentro del mercado en el que realiza sus actividades, pues el valor ponderado de sus fortalezas es de 3.65 en comparación con 1.50 de sus debilidades, lo que deduce que la empresa está por encima del valor promedio, y se considera internamente fuerte.

4.6.1.3 Análisis Externo.

Macrocompu cuenta con grandes barreras dentro del mercado peninsular, pues no es el único negocio dedicado a esta actividad, pero si el que ha tenido mayor crecimiento y aceptación por parte del mercado, este es un factor determinante para continuar en competencia en la provincia de Santa Elena.

Dentro del perímetro en el que desarrolla sus actividades, se identifica claramente la competencia de los cyber, pues se encuentran en un sitio estratégico por lo tanto hay quienes han decidido establecer una competencia con cada uno de ellos en las diferentes ubicaciones en las que estos se encuentran.

En cuanto al servicio de mantenimiento también existe competencia, pero esta no se encuentra tan cerca del negocio, también cabe recalcar que el lugar donde el Sr. Toledo implanto el nuevo negocio, no es un lugar tan explotado comercialmente, sin embargo él ha hecho publicidad para dar a conocer la nueva ubicación del negocio a fin de que sus clientes fijos lleguen con facilidad a la empresa sin complicaciones, y que los nuevos conozcan de los servicios que se ofertan.

Por otro lado, en cuanto a los suministros que la empresa necesita para su buen funcionamiento, es indispensable recalcar que se encuentran dentro del medio, aunque también cuenta con una base de proveedores de la ciudad de Guayaquil, y que al ser adquiridos allí, economizan el costo en que la empresa debe incurrir para poder ofrecerlos a los clientes, resultando así muy beneficioso para la empresa el poder vender a precios más económicos que los de la competencia.

Macrocompu, está dirigido a un mercado global, sin distinción de nivel económico, pues a la empresa asisten clientes de todo tipo, incluso personas y empresas de renombre dentro de la provincia, tanto como: prefectura, municipios y entidades privadas que prefieren acudir a la empresa, porque aseguran cuenta con la mejor calidad tanto de productos como servicios.

4.6.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe)

Esta Matriz (MEFE) valora la situación externa del Centro de Mantenimiento y Reparación de computadoras “Macrocompu” ayuda a tener una visión amplia de la situación de la empresa en el medio.

CUADRO N° 9 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe)

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Sucursales que atraen más clientes.	0,20	3	0,60
Publicidad con medios locales.	0,15	3	0,45
Nueva ubicación de la matriz del negocio	0,35	4	1,40
Ser distribuidor autorizado de la marca VANTECH y EXTRATECH	0,25	4	1,00
Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios complementarios.	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		3,90
AMENAZAS			
Competencia desleal	0,20	1	0,20
Desconocimiento de la nueva ubicación	0,25	1	0,25
Tecnología cambiante.	0,30	1	0,30
Productos sustitutos a menor costo.	0,10	2	0,20
Clientes insatisfechos.	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		1.10

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Estos resultados demuestran que el Centro de Mantenimiento y Reparación de computadoras “Macrocompu” está aprovechando al máximo las oportunidades con las que cuenta en el mercado, puesto que su valor ponderado da como resultado 3.90 en comparación con sus amenazas que son un mínimo de 1.10. La empresa es externamente fuerte.

4.6.1.5 Foda de “Macrocompu”

CUADRO N° 10 Foda para Macrocompu.

FORTALEZAS (INTERNO)	DEBILIDADES (INTERNO)
Buenas relaciones con empresas públicas y privadas.	Poco espacio para que los clientes esperen para ser atendidos.
Posición en el mercado	Deficiencias en la atención al cliente.
Horarios extensos (Fines de Semana)	Escaso personal para el área técnica.
Diversificación de servicios y productos.	Cambio continuo de personal de trabajo.
Inversión en imagen de la empresa.	Locales no son propios
Promociones y descuentos.	Sitio altamente competitivo.
Amplia cartera de clientes.	Deficiencia en el área administrativa.
Crédito directo a sus clientes fijos.	Costos por calidad.
Técnicos competentes para el trabajo encomendado.	Pocos incentivos para el personal.
Proveedores múltiples.	El financiamiento propio es escaso.
Buena ubicación del negocio	Entrega de trabajos tarde
Capacitación continua a los empleados.	
Atención personalizada.	
OPORTUNIDADES (EXTERNO)	AMENZAS (EXTERNO)
Adquisición de productos con modelos exclusivos.	Problemas con proveedores de servicios de internet.
Sucursales que atraen más clientes.	Competencia desleal
Publicidad con medios locales.	Apertura de locales de competencia.
Nueva ubicación de la matriz del negocio	Desconocimiento de la nueva ubicación
Lugar estratégico de las sucursales.	Clientes insatisfechos.
Contar con clientes fijos.	Tecnología cambiante.
Buenas referencias del cliente	Productos sustitutos a menor costo.
Antigüedad en el mercado	Existencia de libros y revistas que enseñan como reparar equipos de cómputo.
Ser distribuidor autorizado de la marca VANTEC y EXTRATECH	Poco poder de negociación con proveedores, lo que ocasiona pocos descuentos a clientes.
Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios complementarios.	
Ventas a domicilio en comunidades aledañas.	

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.1.6 Matriz FODA de “Macrocompu”

CUADRO N° 11 Matriz Foda Macrocompu.

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Buenas relaciones con empresas públicas y privadas. * Posición en el mercado * Horarios extensos * Diversificación de servicios y productos. * Inversión en imagen de la empresa. * Promociones y descuentos. * Amplia cartera de clientes * Crédito directo a sus clientes fijos. * Técnicos competentes para el trabajo * Proveedores múltiples. * Buena ubicación del negocio * Capacitación continua a los empleados. * Atención personalizada. 	<p>Lista de Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Poco espacio para que los clientes esperen para ser atendidos. * Deficiencias en la atención al cliente. * Escaso personal para el área técnica. * Cambio continuo de personal de trabajo * Locales no son propios. * Sitio altamente competitivo. * Deficiencias en el área administrativa. * Costos por calidad. * Poco incentivo para el personal. * Financiamiento propio es escaso.
<p>Lista de Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contar con clientes Fijos * Sucursales que atraen más clientes. * Adquisición de productos con modelos exclusivos * Publicidad con medios locales. * Nueva ubicación de la Matriz del negocio. * Lugar estratégico de las sucursales. * Buenas referencias de clientes * Antigüedad en el mercado. * Ser distribuidor autorizado de la marca VANTECH y EXTRATECH. * Alianzas estratégicas de servicios complementarios. * Ventas a domicilio en comunidades aledañas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Promover la venta de productos de diferentes marcas, aprovechando la oportunidad de ser distribuidor autorizado. * Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios. * La posición en el mercado ha permitido crear nuevas sucursales de la empresa. * La inversión en la imagen de la empresa se hizo cuando la matriz de la empresa tuvo una nueva ubicación. * La diversificación de los productos se ha logrado gracias a que es distribuidor autorizado de marcas informáticas. * Los proveedores múltiples se han logrado aprovechando la antigüedad que tiene la empresa en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un buzón de sugerencias con la finalidad de conocer las expectativas que tienen los clientes * El poco espacio para los clientes se ha solucionado con la nueva ubicación de la matriz del negocio. * Los locales no son propios pero se encuentran en lugares estratégicos. * La ubicación de la empresa es altamente competitiva, pero su antigüedad lo mantiene líder en el mercado informático. * Las promociones y descuentos se realizan a través de la publicidad en los medios locales para obtener más clientes. * Los costos por la calidad del producto se deben a que es distribuidor de marcas reconocidas VANTECH Y EXTRATECH.
<p>Lista de Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Problemas con proveedores de servicios de internet. * Competencia desleal * Apertura de locales de competencia. * Desconocimiento de la nueva ubicación. * Clientes insatisfechos. * Tecnología cambiante. * Productos sustitutos a menor costo. * Existencia de libros y revistas que enseñan como reparar equipos de cómputo. * Poco poder de negociación con proveedores, lo que ocasiona pocos descuentos a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener una base de datos de los proveedores más confiables y actualizarla de manera continua * Aprovechar las buenas relaciones que se tiene con empresas públicas y privadas para evitar que la competencia nos afecte. * La posición en el mercado es un factor que aporta para que la apertura de nuevos locales no nos quite a los clientes fijos. * Los horarios extensos contribuyen a que existan menos clientes insatisfechos. * El crédito directo a los clientes fijos disminuye la adquisición de productos sustitutos a menor precio. * Técnicos competentes que solucionan de manera oportuna los servicios de internet. * La buena ubicación del negocio hace que sea más fácil que los clientes lleguen a pesar de que desconozcan la ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar las necesidades de capacitación que tengan los empleados con la finalidad de que se sientan satisfechos y puedan brindar un mejor trabajo. * Planificar las actividades de cada departamento * Fomentar la comunicación Interdepartamental * Ejecutar actividades deportivas como estimulación a los colaboradores * La competencia desleal ha influido en el cambio constante de personal. * Mejorar el área de espera que tienen los clientes. * Estar ubicado en un sitio altamente competitivo hace que existan nuevos locales de competencia. * El financiamiento propio de la empresa es escaso, por lo tanto se debe hacer una inversión de terceros

Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.1.7 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

GRÁFICO N° 21 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Encuestas realizadas en Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

La matriz BCG Permite analizar el crecimiento y participación que tiene Macrocompu, mediante las encuestas pudimos determinar la siguiente ubicación dentro de la matriz:

- **Estrellas:** Son las partes y piezas de computadoras, porque son los productos con mayor demanda por parte de los clientes.
- **Vacas Lecheras:** La venta de laptops y computadoras de escritorios (PC), se venden de manera constante.
- **Perros:** Son los suministros de oficinas, esta es una línea de menor demanda,
- **Interrogantes:** Impresoras con sistema de tinta continua, es un producto nuevo dentro de la empresa y es realizado por los técnicos informáticos.

4.6.1.8 Análisis de Pórtter.

El grado de rivalidad entre los competidores

En el sector informático antiguamente había poca competencia pero actualmente existen varias empresas que se han dedicado en su mayoría a la venta de partes y piezas de equipos de computación, pero Macrocompu se ha diferenciado por brindar un servicio adicional que es el de mantenimiento y reparación de computadoras, captando así aquellos clientes que necesitan una solución inmediata a los desperfectos que tienen sus equipos de cómputo en un determinado momento, convirtiendo el problema de ellos en su mayor fortaleza.

Otro aspecto importante es el grado de concentración del sector, esto es, como se distribuye el mercado entre los competidores, en este caso el sector mantenimiento y reparación de computadoras es un sector concentrado, ya que pocas empresas se reparten la mayor parte del mercado, en este sector no podríamos decir que es un sector fragmentado ya que no hay muchas empresas que se dediquen a brindar este tipo de servicios.

Dentro también del grado de rivalidad entre los competidores existe el llamado grado de madurez del sector, ya que hay sectores emergentes o en crecimiento mientras que otros están estancados o en declive, en el caso del mantenimiento y reparación de computadoras diríamos que es un sector emergente o en crecimiento, ya que cada vez este sector crece económicamente, para competir contra sus rivales Macrocompu ha aumentado el dinero destinado a su publicidad en los medios de comunicación locales.

La empresa se encuentra en constante cambio lo que le permitirá sin duda realizar una buena competencia en el mercado informático, se preocupa siempre por mantener satisfechos a sus clientes fijos para que realicen la llamada publicidad boca a boca tratando de llegar a la mayor cantidad de población posible.

La amenaza de competidores potenciales

La mayor o menor dificultad para la entrada de nuevos competidores está en función de las barreras de entrada para acceder al sector, cabe recalcar que cuando más fácil sea el acceso de una empresa al sector mayor es la competencia que estas pueden generar.

En el caso del sector de mantenimiento y reparación de computadoras, una de las ventajas es que al ser empresas con experiencia dominan las tecnologías que hacen referencia a ese sector, y claro está que tienen una mayor facilidad de comprar a los distribuidores a menor coste que una empresa nueva, ya que llevan más tiempo comprando a esos proveedores

Diferenciación de los productos. Las empresas como Macrocompu cuentan con una apariencia de aprendizaje en la mejora constante de sus productos y servicios con la que no cuentan las nuevas empresas, la empresa diferencia los productos mediante mejoras como pueden ser: una mayor seguridad para el comprador, garantías, mayores tecnologías instaladas, mayor comodidad y complementos disponibles que pueden ser añadidos posteriormente por el comprador.

Macrocompu posee la ventaja frente a las nuevas de tener una economía de escala que consiste en producir a menor coste que la competencia para obtener mayores beneficios, con esto es posible bajar los precios, algo que para la nueva empresa que intente competir con ella no es posible porque esta nueva empresa no posee las ventajas de una ya instalada (como es unos clientes fijos, un margen de pérdidas o beneficios).

Los gobiernos pueden ser un factor de limitación por los impuestos obligatorios por la formación de una nueva empresa y una serie de normas establecidas por el bien de la economía o la ciudadanía por ejemplo poniendo porcentajes adicionales en la aduana para el ingreso de productos informáticos.

La amenaza de productos sustitutos.

En el sector de servicios de mantenimiento y reparación de computadoras la amenaza de productos sustitutos es lenta y sin apenas grandes innovaciones ya que el cambio que se pueda dar es escaso. En el futuro un cambio que se podrá dar es la aparición de implementación de sistemas sofisticados y que ahorren tiempo en el proceso de reparación, pues hasta el momento la manera como se realiza dicho proceso en la empresa es de la manera más óptima y utilizando la tecnología más avanzada hasta el momento.

En cuanto a los productos la amenaza se centraría en la aparición de nuevas marcas que distribuyan a un bajo costo los productos, esto si se convertiría en una gran inconveniente para la empresa, sin embargo esta confía en que los clientes de nivel medio podrán seguir adquiriendo su producto sin importar el costo inferior que tenga la competencia, lo que sí es preocupante es la pérdida de clientes de nivel socioeconómico bajo.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes pueden repercutir a la hora de: bajar precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros en beneficio propio. Los clientes tienen mayor poder frente al proveedor cuando este tiene un número menor de clientes, ya que entonces depende en gran parte de ellos, por eso, se centra en satisfacer sus necesidades.

Para los clientes de Macrocompu el producto y servicio no es de primera necesidad y existen algunos competidores por lo que el cliente podrá tener una mayor oferta y así elegir el que mejor le convenga. Los productos de la empresa están diferenciados por su diseño, mayor prestigio y calidad, variedad de diseño y texturas, por lo que el precio de demanda puede ser mayor, ante esto el cliente no le importa pagar más precio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener un gran poder frente a los clientes con lo que pueden favorecerse. El número de proveedores de Macrocompu es numeroso por todos accesorios de los que está incluido en las computadoras: monitor, mouse, teclado, CPU, cables, cámaras, y otros accesorios, y la relación con cada uno de ellos será distinta dependiendo de:

Puede que el proveedor solo se dedique a satisfacer las necesidades de la empresa o que tenga otras a las que les suministre, entonces Macrocompu no podrá exigirle muchas fidelidades ni precios. Para la empresa el producto del proveedor es fundamental para su producción y servicio ya que lo ha escogido porque tiene calidad o forma parte del diseño y por tanto el proveedor suele tener mayor poder de negociación.

Los productos que suministran los proveedores a Macrocompu tienen sustitutivos por tanto puede tener mucho o gran poder de negociación, y de no concretar la negociación la empresa podría conseguir otros proveedores de los productos que la empresa necesita para poder cubrir la demanda de los clientes.

La empresa en la actualidad no cuenta con el capital suficiente como para producir sus propios productos, por lo que depende de los que las empresas le puedan abastecer a un determinado precio, esto podría cambiar si la empresa lograra consolidarse mucho más en el mercado o consiga un inversionista que le proporcione un capital adecuado para conseguir mejores ofertas con los proveedores al comprar en altos volúmenes.

Macrocompu es una empresa que posee un gran dominio en el mercado informático ya que es el líder de los servicios de reparación, por lo que su precio es caro y aun así la demanda es abundante porque esta diferenciado y el prestigio es una gran ventaja frente a otras empresas del mismo sector.

4.6.2 Proyección Estratégica.

4.6.2.1 Filosofía de Macrocompu.

Aplicar en sus labores diarias los resultados de las investigaciones científicas más relevantes en ciencias de la computación, y las mejores herramientas tecnológicas, para incrementar la eficiencia de los procesos de los servicios que se ofrecen a los clientes, a través de soluciones, productos y servicios de software, siguiendo las mejores y más modernas prácticas del mercado.

4.6.2.2 Misión de Macrocompu.

“Ofrecer productos tecnológicos diferenciados para las organizaciones y hogares de la provincia, atendiendo y resolviendo los inconvenientes técnicos y sistemáticos de los equipos de computación, basados en la seguridad y confort a través de una filosofía de innovación y vanguardia, contando con técnicos altamente capacitados para el trabajo, actuando con responsabilidad social y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la provincia de Santa Elena”

4.6.2.3 Visión de Macrocompu.

Ser líder en el mercado de la Provincia de Santa Elena en venta de equipos de cómputo, mantenimiento y reparación, con el mejor servicio de calidad y satisfacción total.

4.6.2.4 Objetivos de Macrocompu.

4.6.2.4.1 Objetivo General.

Creer y posicionarse dentro del mercado de la provincia de Santa Elena y mejorar la gestión administrativa de la empresa, a través de la aplicación de estrategias organizacionales, estableciendo los lineamientos que regirán de manera adecuada esta área.

4.6.2.4.2 Objetivos Específicos.

- 1.** Crear nuevas sucursales del negocio, que ofrezcan la misma calidad del servicio, contando con personal capacitado y eficiente, que puedan cumplir con los requerimientos de la empresa, cubriendo en mayor cantidad la demanda de este servicio.
- 2.** Contratar talento humano capacitado, realizando un proceso riguroso de selección de personal, para mejorar la atención al cliente y la satisfacción de los consumidores finales,
- 3.** Mantener actualizados los equipos de trabajo con las últimas tecnologías, por medio de la adquisición de dichos equipos, creando confianza en los clientes y garantizar su satisfacción total.
- 4.** Ampliar la diversidad de los productos y servicios ofrecidos, por medio de alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios complementarios, para captar mayor cantidad de clientes.
- 5.** Crear un sistema administrativo sólido, mediante una planificación participativa de todos los colaboradores de la empresa, para que el proceso que se realiza en la empresa tenga resultados óptimos.
- 6.** Hacer una distribución adecuada de los recursos con un manual de funciones, delimitando las actividades que deberá cumplir cada empleado, mejorando así el proceso que demanda el servicio que se brinda.
- 7.** Brindar a los clientes de la empresa un servicio de excelente calidad, a través de personal altamente capacitado para el trabajo encomendado para satisfacer las necesidades de la población.

4.6.2.5 Valores.

Entre los valores primordiales que son la base del trabajo en Macrocompu se encuentran:

Responsabilidad.- Ejercida de la manera más idónea cuidando los equipos recibidos por parte de los clientes, y procurando entregarlos en las mismas condiciones recibidas, en el día y hora indicados, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad.

Excelencia.-En todo momento Macrocompu se plantea desafíos mutuos para mejorar sus productos y procesos y así superarse constantemente. Siempre se esfuerza por comprender los negocios de los clientes y ayudarlos a lograr sus metas. Promueve la diversidad, el tratamiento justo, el respeto mutuo y la confianza.

Honestidad.- El personal que labora en la empresa tiene un alto grado de honestidad ante los clientes, se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa, así se logrará que los clientes prefieran la empresa en todo momento.

Libertad.- En la empresa se intenta que tanto los empleados como los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, o en su defecto sugerencias de mejoras, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

Trabajo en equipo.- Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos, atención al cliente, ventas, mantenimiento, administración y gerencia.

4.6.2.6 Estrategias.

Macrocompu es una empresa que oferta servicios y productos de excelente calidad, esto le ha permitido ser una de la empresas con mayor reconocimiento dentro del mercado peninsular, sin duda ha logrado este espacio gracias a la estrategia que emplea continuamente.

Estrategia de Diferenciación.

Para mantener esta estrategia la empresa debe realizar las siguientes acciones:

Externo.

- Promover la venta de productos de diferentes marcas reconocidas en el mercado, aprovechando la oportunidad de ser distribuidor autorizado.
- Crear un buzón de sugerencia con la finalidad de conocer las expectativas que tienen los clientes en cuanto a la calidad de servicio que la empresa les brinda.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios.
- Mantener una base de datos de los proveedores más confiables y actualizarla de manera continua.
- Incrementar el rubro de la publicidad en medios locales, para que cada vez aumente el número de clientes.

Interno.

- Identificar las necesidades de capacitación que tengan los empleados con la finalidad de que se sientan satisfechos y puedan brindar un trabajo adecuado.
- Planificar las actividades de cada departamento.
- Fomentar la comunicación interdepartamental.
- Ejecutar actividades deportivas como estimulación a los colaboradores.
- Hacer reconocimiento al empleado con mejor rendimiento.

4.6.2.7 Cursos de Acción

Constituyen las acciones o actividades que deben ejecutarse para lograr la coordinación entre los objetivos, las estrategias y las actividades.

CUADRO N° 12 Plan de acción de la empresa Macrocompu

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué incidencia tiene la carencia del diseño organizacional en la gestión administrativa del centro de mantenimiento y reparación de computadoras “MACROCOMPU”, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2013?				
FIN DEL PROYECTO: Establecer un diseño organizacional, mediante el enfoque clásico y participativo con el uso adecuado de recursos, para la gestión administrativa centro de mantenimiento y reparación de computadoras ‘Macrocompu’, en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013.			INDICADORES:	
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar el desempeño administrativo de la asociación y fortalecer el rendimiento del talento humano considerando la implementación y mantenimiento de la cultura organizacional.			INDICADOR:	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES	VALOR ANUAL
Ampliar la diversidad de los productos y servicios ofrecidos, por medio de alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios complementarios, para captar mayor cantidad de clientes.	Posicionamiento y consolidación como distribuidor autorizado de productos informáticos en la península de Santa Elena	Jefe de Ventas	Promover la venta de productos de diferentes marcas reconocidas en el mercado	Volantes \$ 720,00
			Crear un buzón de sugerencia	\$ 150,00
			Mantener una base de datos actualizada de los proveedores más confiables	Software \$2.000,00
			Crear alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios.	Reuniones y Comisiones \$600,00
			Incrementar el rubro de la publicidad en medios locales, para que cada vez aumente el número de clientes.	Publicidad \$ 1.200,00
			TOTAL OBJETIVO 1	\$ 4.670,00
Crear un sistema administrativo sólido, mediante una planificación participativa de todos los colaboradores de la empresa, para que el proceso que se realiza en la empresa tenga resultados óptimos.	Identificar las necesidades de los colaboradores	Gerente General	Planificar capacitaciones	\$ 700,00
			Ejecutar actividades deportivas como estimulación a los colaboradores.	Hora futbol Mensual \$360,00
			Hacer reconocimiento al empleado con mejor rendimiento.	Cuadro de Honor \$ 96,00
			TOTAL OBJETIVO 2	\$ 1.156,00
Mejorar la gestión administrativa del centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu a través de la aplicación de un diseño organizacional estableciendo los lineamientos que regirán de manera adecuada esta área.	Distribución del trabajo	Personal Administrativo	Planificar las actividades de cada departamento.	Papelería \$ 600,00
			Fomentar la comunicación interdepartamental.	Charlas \$ 300,00
			TOTAL OBJETIVO 3	\$ 900,00
			TOTAL PLAN DE ACCION	\$ 6.726,00

Fuente: Datos de Macrocompu

Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.3 Dimensiones del diseño.

4.6.3.1 Dimensiones estructurales de Macrocompu

Las dimensiones estructurales proponen etiquetas para distinguir las características de un estudio en la parte interna de la organización, de esta manera será más fácil identificar cada una de las partes que componen la organización llamada Macrocompu.

La formalización: La empresa actualmente no cuenta con manuales de funciones ni perfiles de puestos, pero su gerente se ha encargado por el momento de hacerles conocer de manera directa cuáles serán las actividades que debe desarrollar cada uno de los empleados, es así como se ha hecho la distribución del trabajo a lo largo del tiempo.

Por otra parte acerca del personal que labora en la empresa, el gerente quien es el que se ha encargado de la selección del personal no es muy exigente en cuanto a estudios avanzados, más bien ha tratado de brindar la oportunidad de crecer a quienes le demuestren que tienen las ganas y el deseo de crecer junto a la empresa.

La jerarquía de autoridad: Dentro de Macrocompu la autoridad solo la posee el dueño de la empresa, es a él a quien los empleados deben rendir cuentas de las tareas encomendadas diariamente.

Si esta dimensión se ejecutara de manera precisa, el gerente de la empresa tendría menos carga de trabajo, y los jefes a administradores de los diferentes departamentos cumplirían esta función, contribuyendo a que los resultados de los procesos tengan cada vez menos errores y el gerente de la empresa ocupe el tiempo en nuevas negociaciones con proveedores o mejoras en los servicios que se ofrecen y diversificación de los productos.

La centralización: Macrocompu es una organización centralizada, pues las decisiones en cuanto a lo que se va a realizar en la empresa solo son tomadas por el máximo organismo del organigrama que es el gerente.

En Macrocompu debe ampliarse la centralización para que exista autoridad entre niveles, así cada jefe podrá tomar decisiones en cada uno de los departamentos o sucursales, evitando de esta manera la pérdida de tiempo mientras la toma de decisiones llega a la gerencia, y la retroalimentación se hará en cada uno de los controles de proceso.

Proporciones del personal: El personal en la empresa son parte fundamental ya que ellos son quienes realizan gran parte de las actividades que le dan vida al negocio, sin ellos la empresa no podría crecer y desarrollarse de una manera excelente. El personal de Macrocompu en ocasiones no es el adecuado para la cantidad de clientes que recibe de manera diaria, ocasionando la insatisfacción de los clientes.

4.6.3.2 Dimensiones contextuales de Macrocompu.

Las dimensiones contextuales algunas veces pueden causar confusiones porque representan tanto a la organización como al ambiente en el que estas se desenvuelven. En este caso analizaremos a Macrocompu y su ambiente.

La tecnología organizacional: Es un conjunto organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o un servicio. Esta dimensión está relacionada con la forma en que Macrocompu genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura, los sistemas de información avanzada e internet, y la adquisición de equipos informáticos de última tecnología, pero sobre todo el personal que va a manejar dichos instrumentos, el mismo que debe estar acorde a la tecnología a implementar.

El entorno: Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos clave incluyen la empresa, tales como:

1. El gobierno.- Ha implementado nuevas leyes que de una u otra manera afectan al desarrollo y crecimiento de Macrocompu.
2. Los clientes.- Para la empresa estos son los más importantes, pues de ellos depende su estabilidad del mercado, por lo tanto la empresa centra sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades.
3. Los proveedores- La empresa cuenta con varios proveedores tanto de servicios principales, como de los complementarios a los servicios que ofrece, esto le ha permitido adquirir una gama de productos de diversas características y precios.
4. La comunidad financiera.- Esta comunidad no afecta el desenvolvimiento de la empresa, pues sus productos y servicios están orientados a todos los niveles socio-económicos.

Las metas: En la empresa las metas y estrategias no se encuentran claramente definidas ni plasmadas en algún papel, sencillamente el gerente ha desprecupado esta área dejando que las decisiones se tomen de manera diaria.

Las metas en Macrocompu para que sean efectivas deben ser cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día, a su vez deben estar alineados en el marco y en el tiempo con el objetivo. Las estrategias serán los medios que la empresa va a utilizar para el logro de las metas planteadas.

La empresa tiene metas que desea alcanzar, para esto trabaja arduamente todos los días laborales en horarios extensivos, con el fin de acaparar mayor cantidad de clientes en forma diaria, y sus resultados semanales y mensuales se acoplen a lo planteado al inicio de cada mes, es importante reconocer que cada empleado cumple un rol importante, y que al unificar las acciones de cada departamento, y las sucursales de negocios con los que cuenta la empresa, ésta puede consolidarse y generar más ingresos.

La cultura organizacional: Esta dimensión se refiere al comportamiento ético, al compromiso con los empleados por parte de la empresa, a la efectividad o al servicio al cliente que estos le ofrecen a quienes acuden de manera permanente.

El clima organizacional en la empresa es bueno, a diferencia de otras empresas trata de manejar sus problemas de funcionamiento de una manera discreta sin que se vea afectada su imagen ante el mercado al que se proyectan procurando resolverlos de manera adecuada en el momento en el que se presentan.

En Macrocompu se respetan mucho las tradiciones y los días santificados, esto se hace gracias a que su gerente es de religión Mormona y respeta y cree mucho en las leyes de Dios. Por su parte el mayor número de empleados es de religión católica, pero al momento de trabajar, no discrepan por las religiones. Para festividades como los fieles difuntos el día 2 de Noviembre los empleados no asisten a laborar, pero su gerente atiende en horarios de oficina.

En la semana santa los empleados laboran como si fuera cualquier otra semana del año, pero el viernes santo los empleados no asisten a las instalaciones de la empresa, puesto que por ser de religión católica creen mucho en santificar este día y el gerente respeta esta decisión.

Cuando un empleado de la empresa se encuentra en la fecha de su cumpleaños y es en un día laborable, las instalaciones de Macrocompu son decoradas con globos y serpentinas, con la finalidad de estimular al empleado durante todo el día, al finalizar su horario laboral se compra un pastel de cumpleaños, y comida para celebrar, los compañeros lo felicitan y se mantiene un clima laboral cálido, logrando que el empleado se sienta como en su casa.

En cuanto a las festividades locales Macrocompu labora normalmente en estos días, pero el último día en que finalizan las fiestas la empresa no labora, así sus empleados tienen libre y pueden disfrutar con sus familiares de este día de feriado.

4.6.4 Gestión de las necesidades.

4.6.4.1 Productos y servicios.

- Venta de computadoras de escritorios y laptops en las mejores marcas a precios accesibles.
- Venta de suministros de computación, así como también partes y piezas de computadoras para que el cliente elija como personalizar sus equipos.
- Venta y reparación de impresoras láser en marcas como Samsung, Hp, Ricoh, y de inyección a tinta en Canon, Hp, Epson.
- Venta de programas para equipos de cómputo, e instalación inmediata o tutoriales para que el cliente pueda realizar el trabajo desde su hogar u oficina.
- Instalación de redes e internet de la mejor velocidad para cyber y empresas en diferentes paquetes para elegir el que se adapte a sus necesidades.
- Ediciones de todo tipo de cintas.
- Diseños publicitarios para empresas.
- Instalación de sistema de tinta continua a impresoras.
- Asesoría en la adquisición, instalación y mantenimiento de las computadores de las distintas marcas que comercializa, así como también informar a los clientes sobre el uso adecuado de los mismos
- Velar por el buen funcionamiento del computador de manera que de existir algún inconveniente este se resuelva eficientemente por parte de la empresa.

4.6.4.2 Clientes.

Los clientes de Macrocompu se distribuyen según lo indica el cuadro:

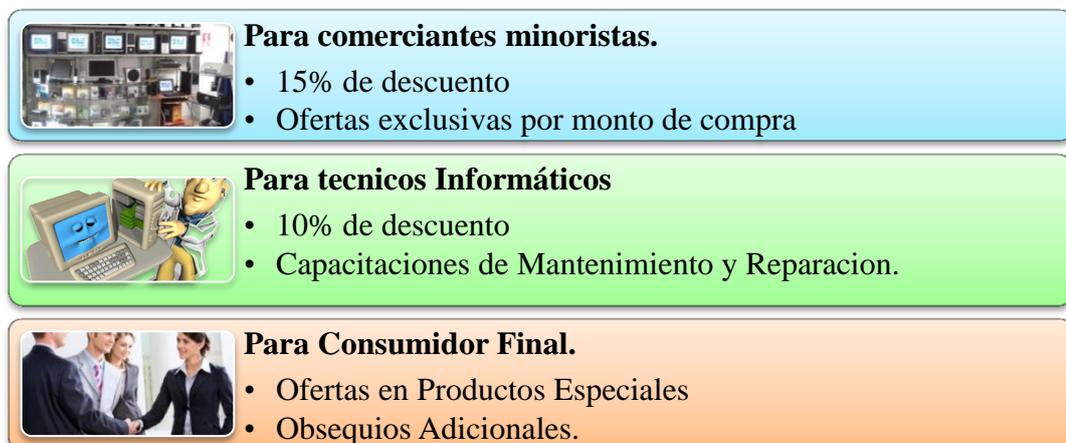
GRÁFICO N° 22 Clientes de Macrocompu.



Fuente: Clientes de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

Macrocompu cuenta con tres grupos de clientes potenciales claramente definidos, estos le han permitido crecer dentro del mercado peninsular, y para mantenerlos siempre satisfechos y convertirlos en clientes fijos la empresa ha utilizado las siguientes estrategias de comercialización.

GRÁFICO N° 23 Estrategias de Ventas.



Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.4.3 Proveedores.

La empresa cuenta con variedad de proveedores entre los que se destacan:

- Proveedores de materia prima.- Estos proveedores son aquellos que facilitan a la empresa materiales como tintas, envases, partes y piezas internas de computadoras. Suministros de oficina en el caso de los cyber.
- Proveedores de productos complementarios.- Estas empresas facilitan la adquisición de partes externas del computador, toners, protectores y artículos de limpieza de computadoras e impresoras.
- Proveedores de equipos de computación.- Gracias a estos proveedores la empresa adquiere, cpu, impresoras, laptops, tablet.
- Proveedores de servicios adicionales.- Proveedores de servicios de internet.

Las principales empresas proveedoras de Macrocompu son: CyC Computadoras, Casber, Electrónica, Multipapel, Global Market, Vantec Extratech, Varmi, Tecnomega, Librería Vargas, Conedera, CompuHelp, Espotel,

4.6.4.4 Talento Humano.

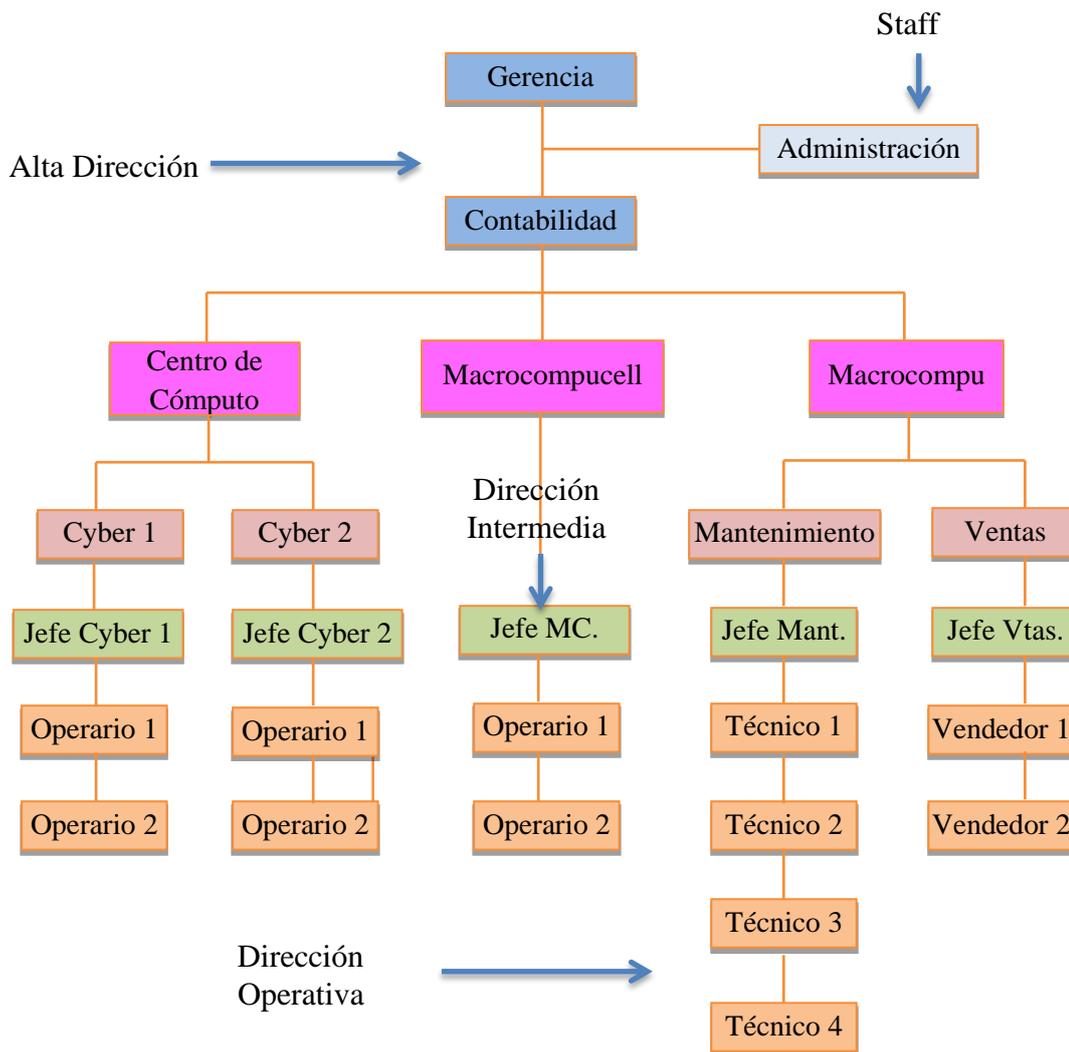
El talento humano de la empresa está dividido en las siguientes áreas:

- Técnicos informáticos.- Son los encargados de reparar los desperfectos que presentan los equipos de cómputos.
- Personas de atención al cliente.- Se dedican a recibir al cliente y proponer una solución adecuada a los problemas que presentan.
- Operarios de los cyber.- Realizan el trabajo de impresiones, copiado, anillado, diseños, plastificaciones, y todo lo que el cliente solicite.
- Gerente.- Se encarga de distribuir las tareas que deberá cumplir cada colaborador de la empresa, delimitando los procesos que se ejecutaran en el tiempo y lugar de manera precisa y oportuna.

4.6.5 Proyección de la estructura.

4.6.5.1 Organigrama Funcional.

GRÁFICO N° 24 Organigrama de Macrocompu.



Fuente: Datos de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.5.2 Objetivos de los departamentos de Macrocompu.

Gerencia:

Objetivo: Coordinar las actividades a realizarse por parte de los empleados, a través del establecimiento de metas y estrategias, brindándole las guías y pautas de trabajo diario, evitando de esta manera la pérdida de tiempo. Sus principales funciones serán:

- Coordinar con el administrador la distribución equitativa del trabajo entre cada una de las áreas que componen la empresa.
- Verificar los informes técnicos presentados por el personal del área de mantenimiento.
- Tomar las decisiones más acertadas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Mantenerse al día en cada una de las actividades que se pretendan realizar dentro de la empresa y brindar su respaldo y apoyo a los jefes de cada departamento.

Administración

Objetivo: Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física. Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa. Sus principales funciones serán:

- Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones.
- Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- Informar a gerencia sobre ingresos de personal y sus novedades.
- Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado.
- Velar porque se cumpla con los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.

Contabilidad:

Objetivo: Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de su competencia y de la entidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos que conlleven a una mejor optimización y actualización de la información. Sus funciones son:

- Recopilar, organizar, digitar y generar informes de toda la información contable.
- Organizar, analizar y codificar toda la información contable.
- Tener actualizado el plan único de cuentas.
- Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la dependencia.
- Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área
- Suministrar la información necesaria para realizar los informes requeridos.
- Recibir los soportes contables y confrontar su respectiva verificación.
- Elaborar y expedir certificados de ingresos y retenciones.

Mantenimiento y reparación:

Objetivo: Brindar soluciones adecuadas a los problemas de los clientes, a través de la utilización de métodos y maquinaria de última tecnología, para lograr la satisfacción de los clientes.

- Emitir reportes escritos de los trabajos realizados.
- Proponer proyectos de mejoras y control en su área.
- Análisis y control del servicio brindado.
- Planeación y distribución de tareas entre compañeros de esta área.
- Ensamblar y configurar los componentes de Hardware.
- Reparar el sistema operativo y programas.
- Resolver problemas de conflictos por configuración.

Atención al cliente:

Objetivo: Mantener contacto directo con el público a través de una atención de primera calidad, tomando en consideración las sugerencias y comentarios que puedan dar los clientes, consiguiendo la mejora constante en el servicio. Sus principales funciones serán:

- Brindar al cliente el tiempo necesario para atenderlo de la mejor manera.
- Ofrecer al cliente variedad de productos y servicios, con ofertas que se adapten a sus necesidades.
- Velar por la satisfacción de los clientes.
- Establecer una relación de confianza para persuadir las necesidades del cliente.
- Coordinar con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.

Mercadeo y Ventas:

Objetivo: Coordinar y dirigir todas las actividades a ejecutarse mediante el proceso de venta, a través de las herramientas adecuadas, para poder captar mayor cantidad de posibles compradores. Sus principales funciones son:

- Determinar zonas y rutas de ventas. (o Seleccionar y entrenar vendedores y otro personal de apoyo en las ventas.
- Preparar informes y reportes para gerencia.
- Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas.
- Identificar necesidades y recursos de los clientes y recomendar los servicios y productos apropiados.
- Elaborar informes y propuestas como parte de la presentación de ventas para ilustrar sobre los beneficios del uso de los bienes y servicios.
- Preparar una oferta concreta y atractiva al cliente, es la primera actividad que el vendedor debe plantearse.

4.6.5.3 Perfil de puesto.

Funciones y perfil del personal de Macrocompu.

Durante el proceso de investigación y a través del contacto directo con los involucrados de la empresa, se identificó las respectivas funciones de cada personal administrativo y operativo, las cuales se detallan a continuación:

Funciones del gerente propietario.

- Representar legalmente a la empresa ante cualquier inconveniente.
- Tomar las decisiones adecuadas, siempre defendiendo los intereses de la empresa
- Velar porque los miembros de la organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- Tener los permisos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa
- Aprobar la adquisición de la materia prima, materiales y suministros necesarios para la prestación de servicios o la oferta de productos, cuidando siempre la buena calidad.
- Preparar y actuar como líder del equipo de trabajo con el que cuenta.
- Controlar que se lleven a cabo todas las políticas y reglamentos internos de la empresa.
- Mantenerse informado acerca de los procesos que se llevan a cabo con los equipos de los clientes.
- Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la empresa.
- Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la empresa.

Funciones del administrador.

- Reemplaza al propietario en sus ausencias temporales.
- Coordina la gestión de los demás miembros colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.
- Seguimiento de quejas, problemas y anomalías internas en la empresa.
- Detectar nuevas necesidades de los clientes, tomando en consideración las sugerencias de los mismos, y las experiencias vividas.
- Velar por los intereses del personal.
- Controlar que se lleven a cabo todas las políticas de la empresa.
- Facilitador de recursos necesarios para la ejecución del trabajo, tanto de los técnicos como del personal de los cyber.
- Administrador de conflictos si se llegasen a presentar.
- Realizar las pruebas necesarias para la integración de nuevo personal a la empresa y darle las instrucciones necesarias.
- Coordinar las decisiones con el gerente propietario.
- Presentar informes de los seguimientos mensuales de los inventarios de los cyber.

Funciones del contador.

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con las reglas establecidas.
- 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.
- Coordinar con la administración el manejo de los inventarios internos de la empresa, evitando así el desvío de mercadería.

Funciones del personal de los cyber (servicio al cliente).

- Participar en la promoción y comercialización de productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
- Atender a los clientes de la mejor manera, con cordialidad y amabilidad.
- Aumentar la cartera de clientes, y la pertenencia de los mismos, estableciendo un nexo entre el cliente y la empresa.
- Control interno de caja chica, mercadería y programas disponibles para la venta.
- Ofrecer a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca, recabando la información necesaria de los mismos, monitoreando la entrega oportuna de la facturación.
- Realizar el cobro de los productos, servicios y conceptos facturados a través de los medios que la empresa determine.

Funciones del personal de mercadeo y ventas.

- Proporcionar asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.
- Atender y proporcionar asistencia al cliente participando en el proceso de comercialización de los servicios que determine la empresa, utilizando las herramientas, equipos, sistemas o procesos que para cada uno de ellos se le proporcionen.
- Realizar el seguimiento al proceso post-venta de los productos, servicios y/o equipos que telefónicamente o en sitios de atención comercialice la empresa, evitando las quejas por parte de los clientes.
- Efectuar la recepción, registro, tramitación y seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral.
- Ejecutar la gestión de recuperación de adeudos de acuerdo a las políticas de la empresa, verificando su cumplimiento en tiempo y forma establecidos.

4.6.5.4 Competencias.

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben integrar para realizar una tarea específica: **saber + saber hacer + ser**. Por lo tanto las competencias que se establezcan dentro de Macrocompu lograran que el desenvolvimiento de sus empleados sea el esperado, entre las principales a emplear se distinguen:

- Capacidad de organizar y planificar, saber administrar el tiempo
- Capacidad para generar nuevas ideas, creatividad e innovación
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Credibilidad técnica
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Buena expresión oral y escrita en la propia lengua.
- Los jefes de cada área deben potencial de liderazgo, influir y motivar a otros.
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Preocupación por la calidad del servicio que se brinde y por hacer bien las cosas que se le encomienden
- Orientación al cliente interno y externo
- Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones
- Capacidad de análisis crítica y síntesis
- Capacidad de negociación, saber convencer y aceptar otros puntos de vista
- Curiosidad, habilidades de búsqueda y gestión de información
- Motivación, entusiasmo, ganas de aprender
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, flexibilidad
- Habilidades interpersonales, saber relacionarse con otros

Estas competencias sin duda alguna se deben tomar en cuenta en los procesos de selección del personal y cada vez que se haga los controles internos de los procesos de la empresa, de esta manera se podra medir el grado de competencia que esta desarrollando cada uno de los miembros de la organización.

4.6.5.5 Políticas de talento humano e incentivos.

Establecer políticas para los colaboradores de Macrocompu es necesario para el buen funcionamiento del mismo, es decir de esta manera se fijan los parámetros a seguir con el fin de que se cumplan todas las reglas impuestas inicialmente y que serán de gran ayuda para que exista un ambiente laboral adecuado; pero no solo debemos basarnos en reglas a cumplirse sino también en incentivar al personal a través de diferentes estrategias.

Macrocompu implementará políticas que deberán cumplir los colaboradores, así como también proporcionará incentivos que motivaran a que exista un ambiente organizacional adecuado demostrando que también se interesa por el bienestar de los mismos.

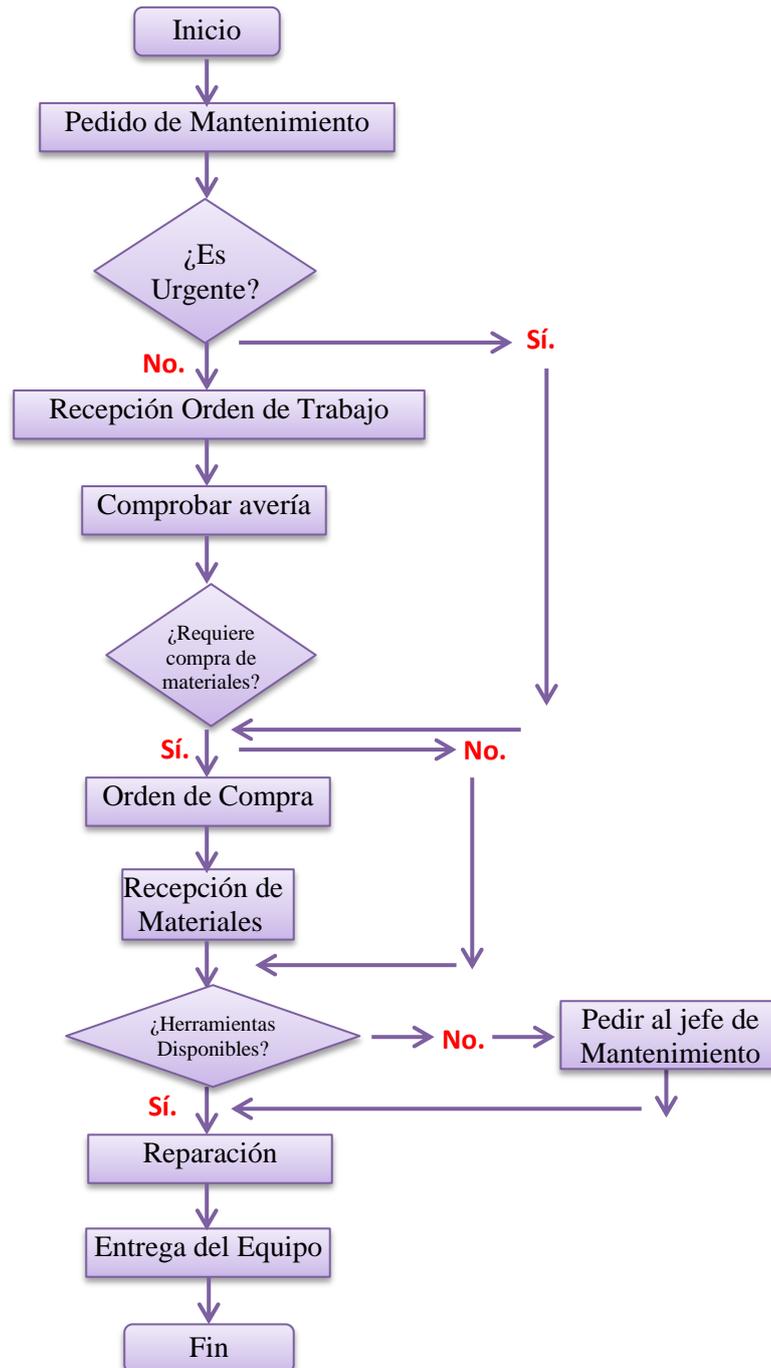
Las políticas que se van a aplicar están las siguientes:

- Capacitaciones constantes para todos los colaboradores.
- Reunión de trabajo para informe de actividades cada semana.
- Reunión con jefes de departamento para detectar falencias y necesidades que presenta cada una de las áreas o sucursales que conforman la empresa.
- Establecimiento de un horario fijo de trabajo.
- Ética y profesionalismo
- Gestionar e implementar los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos
- Predisposición de trabajar en equipos
- Honestidad
- Transparencia en el trabajo
- Mantener buenas relaciones laborales con todos los miembros de la empresa.
- Toda inasistencia al trabajo debe ser justificada
- Responsabilidad en la toma de decisiones
- Se elegirá al empleado del mes.

4.6.6 Procesos y control.

4.6.6.1 Diagrama de flujo.

GRÁFICO N° 25 Diagrama de flujo de Macrocompu.



Fuente: Datos de Macrocompu
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.6.6.2 Procesos.

Dentro de los procesos que se van a realizar en el diseño organizacional de Macrocompu se va a designar a los responsables, en este caso será el gerente el responsable de los procesos generales y los jefes departamentales de los procesos intermedios y entre las actividades que realizarán se distinguen:

- Seleccionar al personal más capacitado para la ejecución de los procesos seleccionados.
- Integrar a las personas que van a trabajar en el proceso o tarea definida.
- Administrar los recursos asignados a las tareas.
- Controlar los costos de cada proceso.
- Administrar la calidad del proceso.
- Verificar que los colaboradores estén rindiendo a capacidad máxima.
- Hacer que se cumplan los plazos determinados para el proceso.
- Dirigir a las personas que se encuentran dentro del proceso y poner énfasis en el talento de éstas.
- Fortalecer las capacidades o habilidades especiales que el empleado ha desarrollado durante el proceso.

Como consecuencia el responsable del proceso que en este caso es el mismo gerente de la organización, no solamente debe cumplir las funciones anteriores, sino también debe convertirse en un líder que, a través del proceso, logre, entre otras cosas:

- Sinergia mediante la creación de significado.
- Formar equipos de trabajo, orientados al mejoramiento del proceso.
- Dar ejemplo en el trabajo diario, hacer del mejoramiento continuo del proceso una forma de gestión efectiva de la organización.
- Lograr la interrelación con los otros responsables de procesos de la empresa.

4.6.6.3 Cuadro de mando integral.

Al aplicar el cuadro de mando integral a Macrocompu se permite el transformar los elementos intangibles relevantes como misión y visión en indicadores estratégicos desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, e innovación y el aprendizaje.

1.- Perspectiva financiera para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu

Al igual que todas las empresas privadas, su finalidad es de lucro lo que definitivamente busca la empresa es ser líder en el mercado generando bienes y servicios de alta calidad, por lo tanto esta perspectiva busca que la organización mejore sus ingresos y por consiguiente la rentabilidad de cada actividad realizada. Debido a que la mayor parte de sus actividades se centran a la comercialización, lo ideal es desarrollar contacto con proveedores de calidad que permitan aumentar las ventas que hasta ahora ha realizado Macrocompu. Es sumamente importante que la empresa tenga una mejor presentación hacia sus clientes, proyectando una imagen corporativa al nivel de la calidad de los productos que ofrece.

2.- Perspectiva clientes para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu.

Mediante esta perspectiva se busca que cada vez sean más los clientes fidelizados con la empresa, esto se basa en la atención de calidad además de que esta se encuentre implícita en la calidad de los productos que se comercializa, esto se lograría desarrollando sistemas de comunicación con los clientes mediante el servicio post-venta que la empresa viene manejando de manera adecuada, además de la implementación de buzón de sugerencias. La información será procesada con el fin de cumplir todas las expectativas que el cliente exija, tratando de cumplirlas en su mayor parte.

3.- Perspectiva de procesos operativos para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu

En cuanto a los procesos operativos Macrocompu debe mejorar la forma en la que lleva a cabo los procesos internos de mantenimiento y reparación de computadoras, así se evitara las imperfecciones que se presentan al final del trabajo y el producto final que el cliente recibe por parte de la empresa, se debe cuidar mucho la calidad y las condiciones tanto de los productos como de los servicios. La mejor opción para lograr estos cambios es la buena distribución de todos los recursos con los que cuenta la empresa, sin dejar de lado las motivaciones que deben darse a los empleados para que se sientan comprometidos con la mejora y crecimiento de la organización. La distribución del trabajo establece el mejorar los niveles de comunicación, además de poder incrementar actividades de integración entre los departamentos que componen la empresa, logrando que se interrelacionen mejorando procesos y objetivos en conjunto.

4.- Perspectiva de la innovación y aprendizaje para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu.

En esta perspectiva se considera el desarrollo de conocimientos y habilidades de los miembros de la empresa, a su vez se fomentará una mayor participación dentro de los procesos y actividades que se realizan, tanto para mejorar su aprendizaje como su capacidad de innovación.

Existe una manera en que los colaboradores de cada departamento de la empresa puedan desarrollar sus habilidades esta sin duda es la capacitación adecuada y esto solo se alcanzaría sondeando las necesidades reales que mantienen ellos. Al estar correctamente capacitados sus innovación y productividad se ven positivamente afectadas permitiendo que el empleado al sentirse dentro de una organización que fomente su crecimiento desarrolle sentido de pertenencia y su trabajo sea efectivo. A continuación se detalla el Cuadro de Mando Integral para “Macrocompu”

CUADRO N° 13 Cuadro de mando integral de Macrocompu.

Perspectiva	Mapa de estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir proveedores de calidad para productos y materiales de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la Utilidad de las ventas proyectadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar las ventas ▪ Mejorar la calidad del producto final y servicio que reciben los clientes por parte de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la base de datos con proveedores externos. ▪ Idear nuevas formas de ofertar los productos ▪ Herramientas de imagen corporativa.
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la fidelidad del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los niveles de fidelización con los que cuenta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear hojas de reportes de seguimientos a clientes. ▪ Buzón de sugerencias.
Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución del trabajo dentro de las áreas de la empresa. ▪ Fomentar el compañerismo y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución adecuada de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar lazos de confraternidad y trabajo conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los niveles de comunicación de la gerencia y los departamentos. ▪ Propiciar integración entre los departamentos y sucursales de la empresa, formando un gran equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un organigrama de funciones y flujo de procesos. ▪ Crear cadenas de valor dentro de la empresa.
Perspectiva de la innovación y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados ▪ Fomentar la participación de los empleados en las diferentes actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la participación de cada uno de los empleados en las actividades internas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras en la productividad y efectividad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el nivel de participación de los empleados en las actividades de la empresa. ▪ Explorar las habilidades de los empleados de la empresa. ▪ Incrementar eficiencia e innovación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descubrir las necesidades de los empleados y satisfacerlas para obtener su mejor desempeño.

Fuente: Datos de Macrocompu
 Elaborado por: Evelyn Ramírez Gonzále

4.6.6.4 Sistema de control.

Los sistemas de información permiten a la empresa mantenga una comunicación óptima dentro de cada uno de los departamentos y sucursales, donde a su vez se puede estar en contacto y saber lo que se hace en cada una de las mismas. Por ello se plantea estos sistemas para que Macrocompu, pueda tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la misma, se aplica este sistema el cual permite a los directivos o colaboradores intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones que se deben tomar en periodos determinados. De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividades realizadas, para beneficio de la empresa.

Para mantener una comunicación eficaz de cada uno de los que conforman la empresa se deben crear técnicas o los equipos necesarios para su rápida comunicación, así mismo los jefes de departamentos deben presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo y generar satisfacción a los clientes por el servicio adecuado.

Los sistemas de información control constituyen las actividades que tendrá que realizar la empresa para solucionar problemas internos, para ello se emplea lo siguiente:

- **Personas:** Gerente, colaboradores, proveedores y clientes de Macrocompu.
- **Datos:** Sugerencias del buzón, informe de servicio post-venta, recepción de disposiciones de los jefes departamentales y gerencia.
- **Procesos:** Análisis de las sugerencias y quejas reportadas por los clientes y colaboradores, planteo de solución adecuada
- **Tecnologías:** Digitación en la computadora de la empresa y socialización con los miembros de la empresa.

4.6.6.5 Gestión de la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es el factor principal para Macrocompu esto se debe a que sus actividades se centran en la prestación de un servicio por lo tanto este debe ser de la mejor calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, con esto la empresa se vuelve más fuerte dentro del mercado, esta gestión de calidad debe cumplir cuatro puntos importantes:

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

Para que Macrocompu pueda ejercer una excelente gestión de la calidad se han seleccionado los siguientes puntos importantes:

Estrategias: Dentro de las estrategias utilizadas para la empresa, están la definición de políticas internas y externas, como lo son las políticas de personal, de créditos a los clientes fijos y pagos a los proveedores, de esta manera también se podrá establecer los objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener, y de su correcta aplicación dependerá que el crecimiento, desarrollo y estabilidad se mantenga.

Procesos: En los procesos se deja claro las actividades que debe cumplir cada uno de los integrantes del área de servicio al cliente y ventas, ellos deben tener reglas y parámetros a seguir, para el área de ventas su trabajo no termina con la comercialización del producto, sino que debe implementar el servicio post-venta para que el cliente se sienta seguro y respaldado al adquirir el producto, de igual manera se debe ejecutar para quienes reciben servicios brindados por la empresa, la implementación de un buzón de sugerencias también dará un gran aporte, de esta manera la empresa podrá mejorar constantemente sus procesos brindándole a sus clientes la mayor satisfacción de sus expectativas.

Recursos: Para que Macrocompu alcance los objetivos de calidad es importante que haga una distribución adecuada de los recursos con los que cuenta, para empezar tenemos las personas y gracias a su total involucramiento se logra que sus habilidades se aprovechen en beneficio de la organización, los materiales por su parte deben ser distribuidos y utilizados en su mayoría para el beneficio de los clientes, brindando mejoras en esta área de gran importancia, el equipo con el que trabaja la empresa es de tecnología avanzada, sistemas informáticos y programas actualizados, que hacen que los servicios que se brinden cumplan los requerimientos que los clientes exigen.

Los líderes de la empresa deben establecer un propósito unificado y una dirección hacia el mismo. Deben apuntar a la creación y al mantenimiento de un ambiente interno en el cual los empleados puedan alcanzar plenamente los objetivos de la calidad de la organización.

Estructura organizacional: Esta estructura establecida permite que las funciones de cada uno de los colaboradores estén definidas para que su trabajo sea organizado y eficiente, de este modo al unificar cada uno de los departamentos los resultados serán óptimos, con el organigrama se puede identificar cuáles son los mandos superiores de cada nivel, y a quienes deben rendir los reportes de las actividades que se realizan, tal como se establece en el organigrama, y perfil de puestos propuestos anteriormente.

Documentos: Los procedimientos, documentos, formularios, registros de las actividades realizadas por el departamento de ventas y servicio al cliente, deberán ser organizados de una manera secuencial y se discutirán en las reuniones mensuales que realiza la empresa con la finalidad de proponer las soluciones adecuadas a las sugerencias que se han recibido durante el tiempo, sin duda de esta manera quedará registrada en los archivos de la empresa, como respaldo a las decisiones y actividades que se van a ejecutar con esto los jefes de los departamentos podrán coordinar sus funciones.

4.6.7 Efectividad Organizacional.

La efectividad organizacional es el resultado de la rapidez y calidad que se ha empleado para cumplir con un objetivo y la utilización adecuada de los recursos disponibles, la efectividad de Macrocompu se analiza en 3 ámbitos importantes:

➤ Efectividad de los recursos externos

En esta parte se pretende asegurar, controlar y administrar de forma efectiva los recursos externos de la empresa. Dentro de esta área se mantendrá implícito los valores corporativos que rigen la empresa y se tiene como visión la supervivencia y mejora de la organización. El proceso a seguir sería el siguiente:

- Realizar negociaciones con proveedores conocidos en el medio.
- Incrementar la adquisición de productos tecnológicos actualizados.
- Aumentar la participación dentro del mercado.
- Obtener costos reducidos para los insumos que utiliza la empresa.
- Contratar los servicios de un administrador.

Efectividad de los sistemas internos

Se busca que la empresa pueda aprovechar los recursos internos con los que cuenta, tanto en materiales como en personal, innovando constantemente sus sistemas operativos, para aprovecharlos al máximo la empresa debe:

- Capacitar constantemente a los trabajadores, demostrando de esta manera la preocupación de la empresa por tenerlos satisfechos.
- Delegar las funciones a los empleados aprovechando sus habilidades.
- Ser eficiente en la toma de decisiones dentro de áreas específicas.
- Desarrollar sentido de pertenencia en los empleados.
- Coordinar y promover la comunicación interdepartamental y con la gerencia.

Efectividad técnica

La efectividad técnica dentro de la empresa se refiere a la capacidad que tiene para convertir las habilidades y recursos en bienes y servicios ofertados a la población. Dentro de esta etapa es importante:

- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Ofrecer productos acorde a las necesidades de los clientes.
- Ofrecer productos de precios accesibles.
- Reducir las pérdidas por defecto o mala calidad de los productos y servicios.

Cuando estos tres enfoques han cumplido con lo establecido la empresa ha cumplido con los objetivos y metas planteadas al inicio del diseño organizacional, manteniendo a su vez la misión y visión que rigen el funcionamiento de la empresa manteniendo características innovadoras, competitiva, con responsabilidad tanto para los cliente internos como los externo, procurando ser una de las empresa de mayor prestigio dentro del mercado.

4.6.7.1 Eficacia.

La eficacia dentro de la empresa constituye en gran parte al logro de los objetivos planteados al inicio de cada periodo, si la empresa los ejecuta dentro del plazo establecido podemos concluir que ha sido eficiente.

4.6.7.2 Eficiencia.

La evaluación de la eficiencia de la empresa se hará a través del cálculo de los recursos utilizados para conseguir las metas planteadas en cada una de las áreas anteriormente descritas, si la empresa utiliza menos recursos de los propuestos quiere decir que ha tenido eficiencia en la ejecución, esto concluye en utilizar la menor cantidad de recursos, obteniendo mayor beneficio para la empresa.

4.6.7.3 Evaluación.

La evaluación de los procesos desarrollados dentro de la empresa podrá determinar su efectividad durante el proceso establecido. El proceso de evaluación incluye:

1.- Preparación de la entrevista de evaluación. Estas entrevistas deben ser entre jefe y subordinado, el tiempo establecido para esta evaluación es entre 45 y 60 minutos, el gerente deberá tener en claro lo que desea conocer del empleado y hacerle entender el objetivo de la entrevista.

2.- Apertura de la entrevista. Durante un par de minutos y para romper el hielo, el jefe deberá introducir al trabajador el objetivo de la entrevista así como los temas a tratar y la duración de la misma, de esta manera el empleado captará el papel que cumple dentro de la organización.

3.- Evaluación del candidato. Es importante dejar que el trabajador hable creando una atmósfera constructiva y evitando que la conversación se desvíe hacia otros temas. Se empezará con preguntas a modo de autoevaluación del propio trabajador sobre su trabajo, cómo cree que lo desarrolla, qué cree que le hace falta para mejorar. Una vez ha expuesto su punto de vista, el gerente debe explicar de manera adecuada los puntos débiles del trabajador sin dañar su autoestima.

4.- Planificación y Plan de Desarrollo. Una vez se ha escuchado al evaluado y se ha discutido sobre su rendimiento, es el momento de mirar al futuro: cómo mejorar el desempeño de la persona para el próximo periodo. El trabajador debe tener una parte activa en este proceso de establecimiento de un plan de acción y de mejora, porque si no es así no se sentirá comprometido y no lo cumplirá. Por tanto, es importante establecer metas comunes y concretas que sean aceptadas por ambas partes.

5.- Cierre de la entrevista de evaluación o desempeño. Es importante concluir la entrevista proponiendo un seguimiento a lo pactado, estableciendo el tiempo y la naturaleza del seguimiento para el control de objetivos y acciones propuestas al empleado.

4.7 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.

- Las empresas en la actualidad deben mantener una constante innovación de los procesos administrativos que realizan de manera diaria, pues sin duda esto es lo único que asegura su crecimiento, permanencia y estabilidad en el mercado al que ofrecen sus productos y servicios.
- Los propietarios de las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría no están capacitados y desconocen de las técnicas que deben utilizar dentro de sus actividades, la distribución del trabajo es un factor dominante para que los departamentos al unificar sus acciones cumplan con los objetivos.
- El modelo de diseño organizacional para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu puede mejorar su actual desempeño administrativo convirtiéndola en una organización innovadora y organizada que pueda brindar resultados efectivos y eficaces tanto para el propietario como para la población.
- El diseño organizacional para el centro de mantenimiento y reparación de computadoras Macrocompu se convierte en una guía para el cumplimiento y planificación adecuada de sus actividades, la misma que a su vez le permita un crecimiento adecuado a la magnitud del tamaño de la empresa.
- Es importante que la empresa realice el planteamiento de objetivos generales y metas que se encuentren direccionadas de manera adecuada a las actividades que realiza la empresa, esto a su vez crea conciencia en el trabajo que desarrolla cada empleado, y que el resultado final sea el esperado.
- La comunicación determina su correcto funcionamiento y la imagen a los clientes, es importante que la empresa trabaje su ambiente interno en primera instancia, para que luego trabaje la parte externa y el medio que la rodea.

4.8 PRESUPUESTO.

CUADRO N° 14 Presupuesto del diseño organizacional de Macrocompu

RECURSOS	CANTI DAD	COSTO UNITAR IO USD \$	COSTO MENSUAL USD \$	MESES	COSTO TOTAL USD \$
Recursos Humanos					
Administrador	1	650,00	650,00	12	7.800,00
Beneficios Administrador			60,78	12	729,30
Auxiliar Contable	1	320,00	320,00	12	3.840,00
Beneficios Auxiliar Contable			29,92	12	369,04
Subtotal					12.728,34
Recursos Materiales					
Escritorio	2	250,00	500,00	1	500,00
Sillas de Oficina	2	90,00	180,00	1	180,00
Suministros	1	80,00	80,00	12	960,00
Adecuación de área d espera	1	800,00	800,00	1	800,00
Uniformes	10	8,00			80,00
Publicidad	1	50,00	50,00	12	600,00
Subtotal					3.120,00
Recursos Tecnológicos					
Impresoras	2	320,00	640,00	1	640,00
Subtotal					640,00
Presupuesto					
Subtotal de Recursos Humanos					12.728,34
Subtotal de Recursos Materiales					3.120,00
Subtotal de Recursos tecnológicos					640,00
Total					16.488,34

Fuente: Clientes de Macrocompu.
Elaborado por: Evelyn Ramírez González.

4.9 BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS DE TEXTO.

- ABASCAL, Rojas Francisco. (2004), Como se hace un plan estratégico, Esic Editorial, Cuarta edición. Madrid – España.
- BERNAL, Torres César Augusto. (2006), Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Pearson Education, segunda edición, México.
- DAFT, Richard. (2007), Teoría y Diseño organizacional, Ceaning Learning, Novena Edición, España.
- DAFT, Richard. Marcic, Dorothy. (2006), Introducción a la administración, Thomson Editorial, Cuarta Edición, México.
- DE PABLOS Heredos, Carmen. López José, Martin Santiago. Medina Sonia. Montero, Antonio. Nájera, Juan. (2006), Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa, Esic Editorial, Segunda Edición, España.
- FRANCÉS, Antonio. (2006) Estrategia y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mando Integral. Primera edición Editorial Pearson – México
- FREED R, David. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Editorial. Novena Edición. México.
- GRANDE, Esteban Ildfonso. (2005) Marketing de los Servicios. Esic Editorial. Cuarta Edición. España.

- MARTÍNEZ Pedrós, Daniel. Milla Gutiérrez, Artemio. (2005) Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a Través del Cuadro de Mando Integral. Díaz de Santos S.A. Ediciones. Tercera Edición. Madrid.
- MÉNDEZ Álvarez, Carlos. (2006), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Editorial Limusa, cuarta edición, Colombia.
- PALACIOS Santos, Luz Amparo. Tapias García, Heberto. Saldarriaga Molina, Carlos. (2005) Métodos y Algoritmos de Diseños en Ingeniería Química, Universidad de Antioquia Editorial. Primera Edición. Colombia.
- PALOMO Vadillo, Ma. Teresa. (2007) El perfil competencial del Puesto de Director/A de Marketing en las Organizaciones de la Comunidad de Madrid, Esic Editorial. España.
- PEREZ Campanero, Juan A. Morera Pascual, Juan M. (2002) Conceptos de Sistemas Operativos, Amabar SL Editorial, Madrid – España.
- RAMÍREZ Cardona, Carlos. (2007) Fundamentos de Administración. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Colombia.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. (2006), Dirección Moderna de Organizaciones, Thomson Editorial, primera edición, México.
- SANZ González, Miguel Ángel. González Lobo, María Ángeles. (2005) Identidad Corporativa. Esic Editorial, Madrid – España.
- SETÓ Pamies, Dolores. (2004) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente, Esic Editorial. Primera Edición. España.

LIBROS VIRTUALES.

BASTOS Boubeta, Ana Isabel. (2006) Gestión Administrativa de la Agencia Comercial. Ideaspropias Editorial. Segunda Edición. España.

CARNEIRO Caneda, Manuel. (2004), La Responsabilidad Social Corporativa Interna, Esic Editorial, Madrid – España.

DÍAZ Lucea, Jordi. (1999) La Enseñanza y Aprendizaje de las Habilidades y Destrezas Motrices, Inde Editorial. Primera edición. España.

DOMÍNGUEZ Collins, Humberto. (2006) El Servicio Invisible. Ecoe Ediciones. Primera Edición. Colombia.

ESTUPIÑÀN Gaitán, Rodrigo. (2006) Control Interno y Fraudes. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Bogotá.

GARCÍA H, Santiago. (2006). Introducción a la economía de la empresa. Ediciones Díaz Santos S.A, Madrid – España.

KOENES, Avelina. (1994) Las Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa. Díaz de Santos S.A. Ediciones. Madrid.

MÍNGUEZ Vela, Andrés. (2003) El Formador de la Empresa. Esic. Editorial. Primera Edición. España.

MUÑOZ Torres, Ma. Jesús. De la Cuesta González, Marta. (2010) Gestión de la RSC. Gesbiblo SL. Editorial. España.

SIERRALTA RIOS, Aníbal. (2005) Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos. Pontifica Universidad Católica del Perú. Primera Edición

PÁGINAS WEB

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp

http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=476&Itemid=179

<http://www.inclusion.gob.ec/>

<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>

<http://www.planificacion.gob.ec/>

<http://www.slideshare.net/LORENAJUYAR/politicas-de-la-organizacin-9276820>

http://www.google.com.ec/imgres?biw=1777&bih=840&tbm=isch&tbnid=YHWtF7x_mk_qUM:&imgrefurl=http://negociosmba.com/la-matriz-bcg-del-boston-consulting-group/&docid=B1aFcO3H6fCHEM&imgurl=http://negociosmba.com/wp-content/uploads/2009/09/marketing_bcg2.gif&w=370&h=288&ei=ardxUoDIIPW14AOiz4GgCA&zoom=1&ved=1t:3588,r:13,s:0,i:116&iact=rc&page=1&tbnh=173&tbnw=211&start=0&ndsp=29&tx=112&ty=66

ANEXOS

ANEXO N° 1 Formato de Encuesta.



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE 'MACROCOMPU'

Buenos días/tardes/noches soy egresada de la Universidad "Estatad Península de Santa Elena", y me dirijo a usted, para tratar el tema de tesis titulado: "Diseño Organizacional para el Centro de Mantenimiento y Reparación de Computadoras 'MACROCOMPU', en el Cantón La Libertad, todo cuanto me pueda decir, será de mucha utilidad para mi proyecto, conteste con la mayor seriedad posible, agradezco su tiempo.

1. ¿Cómo considera Ud. la organización de MACROCOMPU?
 - Muy eficiente
 - Medianamente eficiente
 - Eficiente
 - Poco eficiente
 - Ineficiente

2. ¿Qué opina Ud. sobre el nivel competitivo de MACROCOMPU en el medio?
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Aceptable
 - Regular
 - Malo

3. ¿Conoce Ud. Si MACROCOMPU cuenta con Misión y Visión establecidas?
 - Definitivamente si
 - Si
 - No Sé
 - No
 - Definitivamente no

4. ¿La tecnología que utiliza MACROCOMPU es apropiada para sus actividades?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Pocas veces
 - Nunca

5. ¿Conoce Ud. Con que medios cuenta la empresa para promocionar sus productos y servicios?
 - Si
 - No
 - No Sé

6. Esta Ud. de acuerdo en que el trabajo en equipo es importante dentro de MACROCOMPU?
 - Totalmente de Acuerdo
 - De Acuerdo
 - Imparcial
 - En Desacuerdo
 - Totalmente en Desacuerdo

7. ¿Satisface sus expectativas la calidad de los productos y servicios que ofrece MACROCOMPU?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Pocas veces
 - Nunca

8. ¿Considera Ud. Que es fundamental para el éxito de la empresa un sistema de control?
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Imparcial
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo
9. ¿El personal con el que cuenta MACROCOMPU está acorde con la cantidad de clientes que recibe diariamente?
- Definitivamente si
- Si
- No Sé
- No
- Definitivamente no
10. ¿Según su criterio, cuáles son los productos más vendidos en MACROCOMPU?
- Computadoras de escritorios
- Laptops
- Impresoras.
- Suministros de oficina
- Partes y piezas de computadoras
11. ¿Considera que los servicios que recibe por parte de la empresa satisfacen sus expectativas?
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Imparcial
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo
12. ¿Cómo calificaría Ud. la relación cliente – empresa?
- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
13. ¿Cree Ud. que la atención por parte de los colaboradores de MACROCOMPU es la adecuada?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca
14. ¿Cuáles de los siguientes problemas cree Ud. que afectan el funcionamiento de MACROCOMPU?
- Administrativos
- Talento Humano
- Ventas
- Financieros
- Comerciales
15. ¿Considera Ud. Que MACROCOMPU necesita un Diseño Organizacional para mejorar su estructura funcional?
- Definitivamente si
- Si
- No Sé
- No
- Definitivamente no

Muchas Gracias!!!

ANEXO N° 2 Formato de Entrevista.



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE Y COLABORADORES DE 'MACROCOMPU' DEL CANTON LA LIBERTAD.

Se aplicará con el propósito de obtener información adecuada para el tema de tesis titulado: "Diseño Organizacional para el Centro de Mantenimiento y Reparación de Computadoras 'MACROCOMPU', en el Cantón La Libertad, todo cuanto me pueda decir, será de mucha utilidad para mi proyecto, favor contestar con la mayor seriedad posible, agradezco su tiempo.

1. ¿Cuenta MACROCOMPU con los permisos necesarios para su correcto funcionamiento?

- Si
No
No sé

Porque: _____

2. ¿Conoce Ud. Si MACROCOMPU cuenta con Misión y Visión establecidas?

- Si
No
No sé

Porque: _____

3. ¿Considera Ud. Que está contribuyendo al logro de objetivos de la empresa?

- Siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

Porque: _____

4. ¿Qué opina acerca de la jerarquía de autoridad en MACROCOMPU?

- Muy Buena
Buena
Aceptable
Regular
Mala

Porque: _____

5. ¿La tecnología que utiliza MACROCOMPU es apropiada para sus actividades?

- Siempre
Casi siempre
A veces
Pocas veces
Nunca

Porque: _____

6. ¿Conoce Ud. Con que medios cuenta la empresa para promocionar sus productos y servicios?

- Si
No
No se

Porque: _____

7. Piensa Ud. Que es importante el trabajo en equipo dentro de MACROCOMPU?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

Porque: _____

8. ¿Conoce Ud. si MACROCOMPU cuenta con un organigrama de funciones?

- Si
- No
- No se

Porque: _____

9. ¿Existe un método de evaluación de los procesos dentro de la empresa?

- Al inicio.
- Durante.
- Al final.

Porque: _____

10. ¿Considera usted que MACROCOMPU tiene problemas administrativos?

- Si
- No
- A veces

Porque: _____

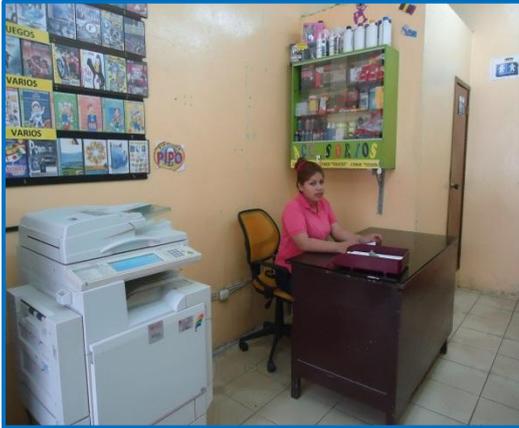
11. ¿Considera Ud. Que MACROCOMPU necesita un Diseño Organizacional para mejorar su estructura funcional?

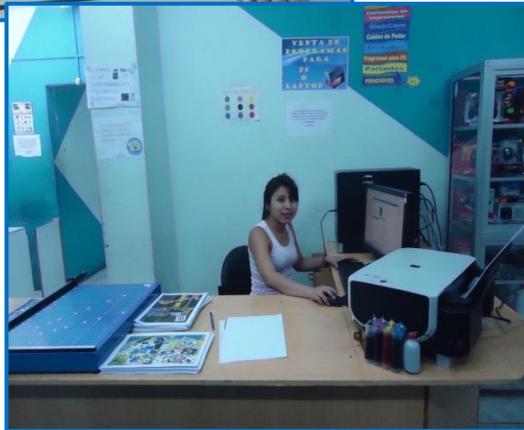
- Definitivamente si
- Si
- No Sé
- No
- Definitivamente no

Porque: _____

Muchas Gracias!!!

ANEXO N° 3 Fotos de las entrevistas y encuestas

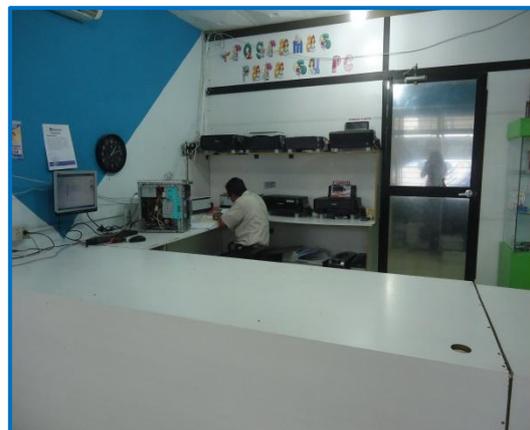
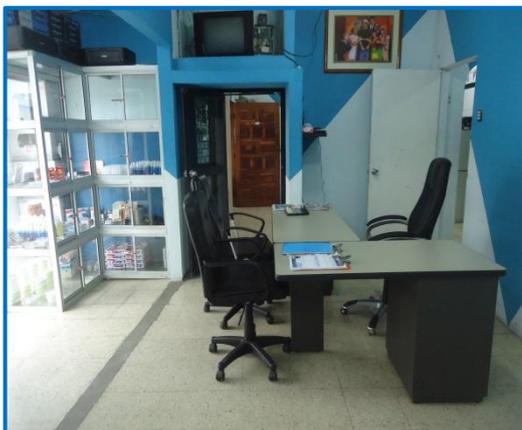
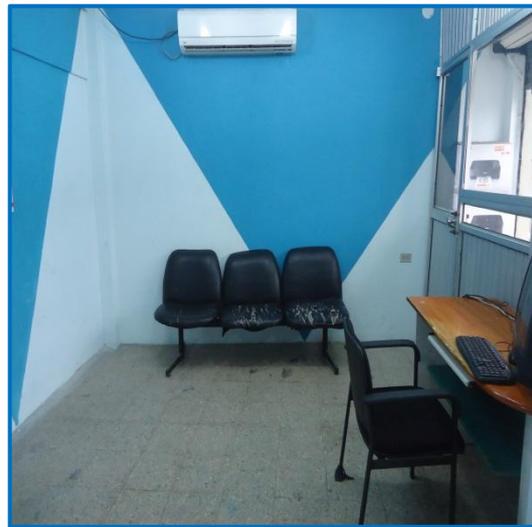
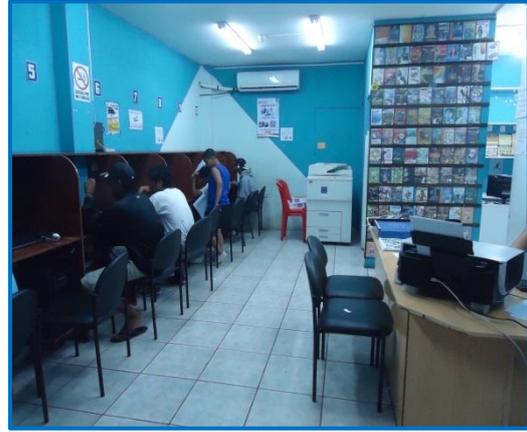




ANEXO N° 4 Fotos de Macrocompu y sus instalaciones hace 2 años



ANEXO N° 5 Fotos de Macrocompu y sus unidades de negocios año 2013







ANEXO N° 6 Publicidad de Macrocompu.

REPARAMOS

COPIADORAS E IMPRESORAS DE TODO TIPO

ÁREA 51

SERVICIO TÉCNICO DE OTRO MUNDO

RECEPCIÓN DE EQUIPOS E INFORMES AQUÍ

Cyber JOLLEDO OFRECE

Internet Computadoras Varios

\$0,50 La Hora

- *Digitación de Textos.
- *Trabajos de Investigación.
- *Anillados de Documentos.
- *Plastificación de Documentos.
- *Consulta al IESS.
- *Elaboración de Diplomas.
- *Copias a B/N \$0,02.
- *Copias a Color \$0,50.
- *Ampliación y Reducción.
- *Credenciales.
- *Tarjetas de Presentación.
- *Trabajos de Imprenta.
- *Video Conferencia / Chat.
- *Servicio de Fax.

- *Ventas de Computadoras, De Contado, Crédito, Plan Acumulativo y Compuplan.
- *Actualización, Mantenimiento y Reparación de su computador.
- *Servicio Técnico a Domicilio.
- *Ventas de Programas y Juegos 2008.
- *Recargas de Cartuchos.
- *Instalamos, Reparamos y Vendemos Cabinas Telefónicas.
- *Instalación de Internet a su domicilio.
- *Dictamos Curso de Computación.
- *Venta de Copiadoras Ricoh B/N y Color.
- *Actualización de Antivirus.

- *Edición de CD a su Elección.
- *Realizamos Pistas.
- *Grabamos Música en CD.
- *Convertimos Película y Video de un formato a otro.
- *Disco de Acetatos (Vinil) a Formatos CD.
- *Música para Ipod.
- *Ventas de CD en blanco.

Personaliza tu celular

- Ring Tones
- Aplicaciones
- Whatsapp
- Fotos
- Videos
- Frases
- Extracción de Virus
- Impresión

Horario de Atención De Lunes a Domingo Desde las 8 am. hasta las 22h00

Dirección: Local Principal La Libertad - Sector 7 Esquinas junto a Heladería Ginos.

ES HORA DE DESTACAR Y DEJAR ATRÁS A LA COMPETENCIA

¡POR TAN SOLO \$12!

Aproveche esta promoción y obtenga 100 tarjetas de presentación, con un diseño único y exclusivo, basado en sus necesidades y las de su Negocio.

Ofrecemos además servicio de diseño gráfico en general, estilización y reestructuración de imagen, diseño publicitario, modelado 3D, impresión de gigantografías en lona, vinyl, microperforado, etc.

DISEÑO MACROCOMPU

Barrio 10 de Agosto, Av. Itza y calle 15 esq.
 @k.alif@hotmail.com
 089357480
 Libertad - Santa Elena

ANEXO N° 7 Hoja de publicidad (lado 1)

MAGROCOMPU

LA MEJOR TECNOLOGÍA AL MEJOR PRECIO

MAGROCOMPU SHOWROOM

- VENTA DE COMPUTADORAS,
- PROGRAMAS, PARTES Y PIEZAS
- VENTA LAPTOPS E IMPRESORAS

DISEÑO GRÁFICO
ILUSTRACIONES
GIGANTOGRAFIAS
LOGOTIPOS
IMAGEN CORPORATIVA
PAPELERIA
AFICHES

MAGROCOMPU DISEÑO
Creatividad, Publicidad y Marketing

Compartimos tu esfuerzo y somos parte de tus logros.

ÁREA 51 de MAGROCOMPU

MEJORAMOS POR USTED

Reparaciones y mantenimiento de computadores, laptops, impresoras, copadoras, etc.
Instalación de sistemas de tinta continua para impresoras HP, CANON y EPSON.

ATENDEMOS DE LUNES A DOMINGO:
DESDE LAS 08h00 HASTA LAS 21h30

ATENDIDO POR:
CARLOS TOLEDO
Gerente Propietario

CONTACTÉNONOS:
Barrio 10 de Agosto
Av. 4ta y calle 15 esq.
(A dos cuadras de la iglesia Matriz)
Telfs.: 2780 848 - 2780817
Cel.: 094708862
La Libertad - Santa Elena

ANEXO N° 8 Hola de publicidad (lado 2)

El mejor servicio de internet.



CYBERTOLEDO

TE CONECTA AL MUNDO







LOCAL 1 Barrio 12 de Octubre, Calle 15 (7 esquinas).

LOCAL 2 Barrio Abdón Calderón, Av. 15 y Calle 21

\$0.50 LA HORA DE INTERNET



- El mejor servicio de internet.
- Copias a color y en B/N.
- Ampliaciones.
- Consultas e investigaciones.
- Impresiones.
- Digitalizaciones.
- Diseño Gráfico.



MACROCOMPU CELL

Todo para tu CELULAR!!!

- **Ringtones**
- **Actualizaciones**
- **Música**
- **Juegos**
- **Accesorios**

C.G. Buenaventura Moreno. Entrada principal, local # A-V15

SUPER PROMO NAVIDEÑA

Canon

MP280 FULL



3 en 1
SCANNER
COPIADORA
IMPRESORA

CON SISTEMA DE TINTA CONTÍNUA

\$ 140⁰⁰

AHORRE HASTA UN 90% EN SUS IMPRESIONES

CON SU COMPRA LLEVE **TAMBIÉN**

- * CD DE INSTALACIÓN
- * MANUAL DE LA IMPRESORA
- * CABLES USB
- * CABLE DE PODER

Canon
EPSON
hp

MACROCOMPU

LA MEJOR TECNOLOGÍA AL MEJOR PRECIO

Barrio 10 de Agosto, Av. 4ta y calle 15 esq. (A dos cuadras de la iglesia Matriz)
Telfs.: 2780 848 - 2780817 Cel.: 089357480
La Libertad - Santa Elena

ANEXO N° 10 Reportaje de la Revista Gente Cool al Sr. Carlos Toledo

MACROCOMPU **EMPRENDIMIENTO Y VISIÓN**

Hace cinco años un pequeño local ubicado en el centro comercial Buenaventura, dió inicio a lo que hoy es, sin duda alguna, la más dinámica y estructurada empresa de tecnología de la península.

De la mano de su gerente y propietario Sr. Carlos Toledo, quien por más de 20 años ha estado vinculado al mundo digital, MACROCOMPU, ha tenido un crecimiento vertiginoso y brinda en la actualidad a sus clientes el más completo abanico de servicios tecnológicos de alta calidad, dividido en los siguientes departamentos:

ÁREA 51

Servicio Técnico integral de computadores, copadoras, impresoras, monitores, accesorios, etc.

MACROCOMPU STORE
Venta de computadores,

periféricos, accesorios, partes, piezas y programas.

CYBER TOLEDO

Varios cybers con la conexión más rápida de toda la península.

MACROCOMPU CELL

Venta, reparación, mantenimiento y actualización de celulares.

MACROCOMPU DISENIO

Servicio de diseño gráfico e impresiones en pequeño y gran formato, además de asesorías en informática y comunicación.

previsto estrenar oficinas en el 2012, en el centro de La Libertad, y a mediano plazo importar directamente lo mejor en tecnología, con el fin de tener un stock permanente y surtido, abaratando costos, lo que se verá reflejado en el precio final al cliente.

Ya sea por calidad, calidez o visión emprendedora, MACROCOMPU es un ejemplo de superación y crecimiento, que demuestra que una buena idea puede generar grandes frutos, cuando el deseo de crecer va de la mano con el esfuerzo y el compromiso.

Según el señor Carlos Toledo, el rápido crecimiento de MACROCOMPU, se debe a la calidad del servicio y a la calidez en el trato que brinda personalmente a sus clientes.

Tal es la importancia de la excelencia en el servicio que MACROCOMPU, tiene



**Calidad de servicio
y trato personalizado**

Sr. Carlos Toledo
Gerente Propietario



ÁREA 51 de MACROCOMPU

SERVICIO TÉCNICO DE OTRO MUNDO

VENTA DE COMPUTADORAS, PROGRAMAS, PARTES Y PIEZAS.

REPARACIONES Y MANTENIMIENTO.

VENTA IMPRESORAS Y LAPTOPS.

INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE TINTA CONTÍNUA PARA IMPRESORAS HP, CANON Y EPSON.

ATENDEMOS DE LUNES A DOMINGO:
DESDE LAS 08h00 HASTA LAS 21h30

Barrio 10 de Agosto, Av. 4ta y calle 15 esquina
(A dos cuadras de la Iglesia Matriz de La Libertad)
Telfs: 2780 848 - 2780 817 - 094208861
E-mail: carto_ct@hotmail.com

**Le desea a toda su distinguida
clientela, una FELIZ NAVIDAD
y un venturoso
año 2012.**



ARTE ELABORADO POR: **DISEÑO MACROCOMPU**
CREATIVIDAD, PUBLICIDAD Y MARKETING