



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención de:

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: GABRIELA VERÓNICA DEL PEZO DE LA CRUZ.**

**TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

**LA LIBERTAD - ECUADOR**

**2013.**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: GABRIELA VERÓNICA DEL PEZO DE LA CRUZ**

**TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013.**

**La Libertad, Noviembre 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria TORREMOLINA S.A. del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013**”, elaborado por la Srta. Gabriela Verónica Del Pezo De la Cruz, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

**PROFESORA TUTORA**

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por permitir que la dedicación y empeño durante los 5 años de estudios universitarios se vean reflejados en mi trabajo de titulación.

**A mis queridos Padres**, que fueron mi ejemplo de lucha y esfuerzo en este gran paso, porque me brindaron su apoyo en cada una de las actividades que llevaba a cabo para aportar en mi objetivo de superación, que sin importar las situaciones han entendido mi esfuerzo y sacrificio para cumplir con esta etapa de mi vida profesional.

**A mis Hermanos y sobrino** quienes han sido mi motivación para no decaer y mantenerme con fuerzas en mi objetivo.

**A mi novio**, por su amor y compañía en mis días de desvelo, porque siempre estuvo brindándome apoyo y me dio ánimos para no desmayar.

*Gabriela*

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy las gracias a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios con éxito.

A los docentes por el apoyo en cada una de las actividades y por compartir sus conocimientos.

Ing. Margarita Palma por la paciencia que tuvo para guiarme en el desarrollo de mi tesis.

A los integrantes de la Constructora Torremolina S.A, en particular a su Gerente y Presidente por el tiempo y la atención brindada para el desarrollo y culminación exitosa del presente estudio.

***Gabriela.***

## TRIBUNAL DE GRADO

---

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

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.  
PROFESOR - TUTOR

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA  
TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.**

**Autora: Gabriela Del Pezo De La Cruz.  
Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.**

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer un modelo de Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A., donde se logrará optimizar los Procesos Administrativos y por ende la satisfacción del cliente en la adquisición de un Bien Inmueble. A través del análisis de las situaciones que atraviesa la Constructora se pudo detectar que actualmente la Compañía no está organizada para cumplir con las actividades del día a día, de tal forma que existe poca coordinación con todos los involucrados para cumplir con la meta de la empresa. De esta forma ocasiona retraso en los procesos de la construcción y venta de viviendas; lo que justifica la poca satisfacción del cliente. En el transcurso del desarrollo de la tesis el diseño organizacional que se plantea se ha estructurado en base a la situación actual, lo que permitió conocer las diferentes actividades y metas que tiene la empresa, se aplicó la metodología de acuerdo a la fuente que nos proporcionó información mediante guías de entrevistas, cuestionarios a los clientes interno y externos, de esta forma se podrá tomar acciones que con llevan al diseño organizacional. De igual forma permite detectar las falencias de la estructura informal con la cual han venido realizando las actividades y de esta forma desarrollar la propuesta de una Estructura Organizacional acorde a los requerimientos de la constructora, adicionalmente a esto un manual de descripción de cargos y funciones. Propuesta con la que se pretende mejorar la Gestión Administrativa y brindar un servicio de la calidad en cuanto a la Oferta de los Bienes Inmuebles de manera eficiente y eficaz, de esta forma el personal podrá realizar las actividades cotidianas sin alguna dificultad y a la vez tendrá conocimientos de a quién recurrir para aclarar una duda o solucionar un problema. Se busca que formen equipos de trabajo para delegar facultades en la toma de decisiones encaminadas a las metas que tiene cada organización manteniendo relaciones laborales con equidad y respeto.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	2
TEMA .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL: .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8



<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 ORGANIZACIÓN .....	11
1.1.1 Concepto de Organización .....	11
1.1.2 Importancia de la Organización.....	12
1.1.3 Principios de la Organización.....	12
1.1.4 Organización Formal e Informal .....	13
1.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	13
1.2.1 MEFI (Análisis Interno de la Organización).....	14
1.2.2 MEFE (Análisis Externo de la Organización).....	14
1.2.3 Matriz FODA.....	15
1.2.4 Análisis de Porter .....	16
1.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	16
1.3.1 Misión.....	16
1.3.2 Visión .....	17
1.3.3 Objetivos.....	17
1.3.4 Estrategias Organizacionales.....	17
1.4 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	20
1.4.1 Concepto de Diseño Organizacional .....	20
1.4.2 Importancia del Diseño Organizacional .....	21
1.4.3 La Estructura Organizacional .....	22
1.4.4 Componentes del Diseño Organizacional .....	26
1.4.5 Dimensiones del Diseño Organizacional.....	28
1.5 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	29

1.6	MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES .....	30
1.7	EMPRESA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA. ....	35
1.7.1	Antecedentes.....	35
1.7.2	Actividad Actual.....	35
1.7.3	Marco Situacional.....	36
1.7.4	Marco Legal de la Empresa.....	36
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>38</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>38</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.4	MÉTODOS.....	40
2.5	TÉCNICAS.....	41
2.6	INSTRUMENTOS .....	43
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	46
2.8.1	Procedimiento.....	46
2.8.2	Procesamiento.....	46
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	47
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	48

3.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.....	50
3.4	CONCLUSIONES.....	74
3.5	RECOMENDACIONES .....	75
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>76</b>
	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 .....</b>	<b>76</b>
4.1	PRESENTACIÓN .....	76
4.2	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	78
4.3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	79
4.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	81
4.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	82
4.6	MATRIZ FODA ESTRATÉGICO.....	83
4.7	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	84
4.8	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	87
4.8.1	Misión.....	87
4.8.2	Visión .....	87
4.8.3	Valores Corporativos.....	88
4.8.4	Objetivos.....	88
4.8.5	Estrategias.....	89
4.9	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	91
4.10	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.....	91
4.11	ORGÁNICO FUNCIONAL.....	93

4.12	MANUAL DE FUNCIONES.....	99
4.13	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	110
4.14	PLAN DE ACCIÓN A EJECUTAR PARA CUMPLIR CON LAS ESTRATEGIAS QUE CONLLEVEN A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. ....	110
4.15	PRESUPUESTO.....	113
	CONCLUSIONES .....	114
	RECOMENDACIONES .....	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	116
	ANEXOS.....	116

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
CUADRO 1.	Operacionalización Variable Independiente	10
CUADRO 2.	Operacionalización Variable Dependiente	11
CUADRO 3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	14
CUADRO 4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	15
CUADRO 5.	Población	45
CUADRO 6.	Muestra	46
CUADRO 7.	Pregunta N° 1 Jerarquía	50
CUADRO 8.	Pregunta N° 2 Características del Líder	51
CUADRO 9.	Pregunta N° 3 Manual de Funciones	52
CUADRO 10.	Pregunta N° 4 Toma de Decisiones	53
CUADRO 11.	Pregunta N° 5 Actividades Multifunción	54
CUADRO 12.	Pregunta N° 6 Disponibilidad Recursos	55
CUADRO 13.	Pregunta N° 7 Respuesta de Proveedores	56
CUADRO 14.	Pregunta N° 8 Capacitación Empleados	57
CUADRO 15.	Pregunta N° 9 Valores Corporativos	58
CUADRO 16.	Pregunta N° 10 Insatisfacción Clientes	59
CUADRO 17.	Pregunta N° 11 Implementación Diseño.	60
CUADRO 18.	Pregunta N° 1 Distinción del Producto	61
CUADRO 19.	Pregunta N° 2 Evaluación a Promotores	62
CUADRO 20.	Pregunta N° 3 Requerimiento del Cliente.	63
CUADRO 21.	Pregunta N° 4 Valor Agregado al Servicio	64
CUADRO 22.	Pregunta N° 5 Evaluación del Servicio	65

CUADRO 23.	Pregunta N° 1 Seguimiento al Cliente	66
CUADRO 24.	Pregunta N° 2 Calidad del Servicio	67
CUADRO 25.	Pregunta N° 3 Asesoría Aspectos Legales.	68
CUADRO 26.	Pregunta N° 4 Satisfacción Cliente	69
CUADRO 27.	Pregunta N° 5 Verificación Productos	70
CUADRO 28.	Pregunta N° 6 Servicio Post Venta	71
CUADRO 29.	Pregunta N° 7 Respuesta a Quejas	72
CUADRO 30.	Pregunta N° 8 Confiabilidad de la Empresa	73
CUADRO 31.	MEFI	80
CUADRO 32.	MEFE	81
CUADRO 33.	Matriz FODA	82
CUADRO 34.	Manual de Funciones Gerente	99
CUADRO 34.	Manual de Funciones Asistente Administrativa	100
CUADRO 34.	Manual de Funciones Contador	101
CUADRO 34.	Manual de Funciones Logística	102
CUADRO 34.	Manual de Funciones Fiscalizador	103
CUADRO 34.	Manual de Funciones Arq. Residente	103
CUADRO 34.	Manual de Funciones Maestro de Obra	104
CUADRO 34.	Manual de Funciones Albañiles	104
CUADRO 34.	Manual de Funciones Ayudantes de Obra	105
CUADRO 34.	Manual de Funciones Limpieza	105
CUADRO 34.	Manual de Funciones Guardias	106

## ÍNDICE GRÁFICOS

		Pág.
GRÁFICO 1.	Análisis de Porter	16
GRÁFICO 2.	Estructura Funcional	22
GRÁFICO 3.	Estructura Divisional	23
GRÁFICO 4.	Estructura Matricial	24
GRÁFICO 5.	Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft	30
GRÁFICO 6.	Modelo de las 7 S de Mckinsey	31
GRÁFICO 7.	Modelo de Labrada	33
GRÁFICO 8.	Pregunta N° 1 Jerarquía	50
GRÁFICO 9.	Pregunta N° 2 Características del Líder	51
GRÁFICO 10.	Pregunta N° 3 Manual de Funciones	52
GRÁFICO 11.	Pregunta N° 4 Toma de Decisiones	53
GRÁFICO 12.	Pregunta N° 5 Actividades Multifunción	54
GRÁFICO 13.	Pregunta N° 6 Disponibilidad Recursos	55
GRÁFICO 14.	Pregunta N° 7 Respuesta de Proveedores	56
GRÁFICO 15.	Pregunta N° 8 Capacitación Empleados	57
GRÁFICO 16.	Pregunta N° 9 Valores Corporativos	58
GRÁFICO 17.	Pregunta N° 10 Insatisfacción Clientes	59
GRÁFICO 18.	Pregunta N° 11 Implementación Diseño.	60
GRÁFICO 19.	Pregunta N° 1 Distinción del Producto	61
GRÁFICO 20.	Pregunta N° 2 Evaluación a Promotores	62
GRÁFICO 21.	Pregunta N° 3 Requerimiento del Cliente.	63

GRÁFICO 22.	Pregunta N° 4 Valor Agregado al Servicio	64
GRÁFICO 23.	Pregunta N° 5 Evaluación del Servicio	65
GRÁFICO 24.	Pregunta N° 1 Seguimiento al Cliente	66
GRÁFICO 25.	Pregunta N° 2 Calidad del Servicio	67
GRÁFICO 26.	Pregunta N° 3 Asesoría Aspectos Legales.	68
GRÁFICO 27.	Pregunta N° 4 Satisfacción Cliente	69
GRÁFICO 28.	Pregunta N° 5 Verificación Productos	70
GRÁFICO 29.	Pregunta N° 6 Servicio Post Venta	71
GRÁFICO 30.	Pregunta N° 7 Respuesta a Quejas	72
GRÁFICO 31.	Pregunta N° 8 Confiabilidad de la Empresa	73
GRÁFICO 32.	Modelo de Diseño Organizacional Constructora Torremolina S.A.	76
GRÁFICO 33.	Logotipo Constructora Torremolina S.A.	77
GRÁFICO 34.	Estructura Organizacional Torremolina S.A.	92



**ÍNDICE DE ANEXOS**

		<b>Pág.</b>
ANEXO 1.	Entrevista a Socios y Representante Legal	116
ANEXO 2.	Encuesta realizada a Colaboradores	117
ANEXO 3.	Encuesta Cliente Potenciales y Propietarios	119
ANEXO 4.	Carta Aval	121
ANEXO 5.	Registro Único del Contribuyente	122
ANEXO 6.	Superintendencia de Compañías	124
ANEXO 7.	Escritura de Constitución	125
ANEXO 8.	Construcción Proyecto Inmobiliario Buona Vista	130
ANEXO 9.	Publicidad Proyecto Buona Vista	131
ANEXO 10.	Futuros Proyectos Inmobiliarios	132

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación tiene como objetivo dar solución a un problema que se encuentre dentro de las Empresas de tipo Público o Privado de la Provincia de Santa Elena, con la finalidad de aportar al desarrollo de las Empresas, se eligió a la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A. para elaborar un Diseño Organizacional.

Con la elaboración del Diseño Organizacional logrará formar una estructura sólida, determinando jerarquías, puestos de trabajos, departamentalizaciones con lo que se encaminará a la institución a alcanzar el éxito y por supuesto brindando una atención con calidad y calidez. En referencia a la estructura del documento.

En el Capítulo I se fundamentará el tema de investigación a través de conceptos teóricos que lo relacionan al objeto de estudio, de tal manera que se identifiquen las situaciones internas en la empresa.

En el Capítulo II se habla de la metodología como el procedimiento para obtener información directa y concreta a través del uso de instrumentos de investigación como la encuesta, cuestionarios, entrevistas y demás alternativas de investigación que aportan de manera directa en la elaboración de un Diseño Organizacional.

En el Capítulo III Se describen los antecedentes de la Constructora Torremolina S.A. y de qué manera ha venido evolucionando en sus procesos administrativos que abrirán paso al análisis de resultados de la situación actual de la Constructora.

Y por último el Capítulo IV: La propuesta del diseño organizacional, que es la construcción de una estructura acorde a las necesidades de la Constructora delineando la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

AFECCIÓN DE LOS PROCESOS POR LA CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A. CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad el sector inmobiliario en Ecuador atraviesa por una etapa de crecimiento, originando que la construcción se presente como una oportunidad para el desarrollo económico del país. Dentro del territorio Ecuatoriano, sobresalen las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Santa Elena y Santo Domingo donde existen Empresas de la Construcción que han generado actividad económica en el sector, ofertando proyectos de infraestructura. Sin embargo por ser un sector que está en constante crecimiento requiere que las empresas vayan a la par con las nuevas tendencias tecnológicas, cambios estructurales y demás factores que permiten que sean más competitivas.

Específicamente en la Provincia de Santa Elena establecida por 3 cantones como son Santa Elena, Salinas y La Libertad, también se ha visto un cambio por el giro que ha tenido el sector de la Construcción, porque ha generado nuevas fuentes de ingresos y mayor movimiento económico por las transacciones que este tipo de empresas realiza; pero es importante mencionar que la mayoría de las empresas que han dado inicio y generado actividad en la provincia han sido promovidas por Ingenieros y Arquitectos que por la profesión que fueron especializados carecen de conocimientos sobre los manejos administrativos de las Organizaciones y por

lo general solo se enfocan en la parte técnica, avance del proyecto, control del personal operativo como factor clave para el avance de la Obra.

Esta situación se ve reflejada en las empresas que Funcionan en el cantón Salinas particularmente en la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A. que realiza sus actividades en el Sector Santa Paula, es por esto que se enfocará como tema de estudio debido a las diversas falencias que existen en esta Empresa.

La “CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.” es una empresa dedicada al ramo de la edificación, fundada el 08 de Noviembre del 2007 por 3 emprendedores; la idea surgió de la Arquitecta Cecilia Rovello de la Torre quien se encargó del diseño del primero de sus proyectos inmobiliarios, la construcción del “Conjunto Residencial Marbella”, hasta hoy con 5 años de experiencia. La Empresa se dedica a la construcción, diseño, planificación y venta de residencias habitacionales, condominios, departamentos. Brinda atención al cliente proporcionando toda la información sobre modelos, especificaciones técnicas, metrajés de construcción, áreas comunes y precios sobre la venta de los inmuebles.

En la actualidad la constructora realiza sus procesos operacionales de manera empírica e informal que surge por las interacciones entre los miembros, por lo general las ocupaciones de cada empleado se cumplen de acuerdo a la intuición y experiencia de los propietarios, no existe políticas y lineamientos a los cuales regirse como miembro de la empresa antes de tomar una decisión y actuar en base a ella. Se conduce la empresa a través de objetivos por proyecto, y los establece únicamente el gerente general en base a prácticas con anterioridad.

En cuanto a la organización, esta empresa no cuenta con un organigrama formal, ya que las acciones individuales que en algunos casos favorece a la empresa no están definidas en ningún documento.

Lo que desencadena una desorganización en el personal; donde los empleados carecen de conocimientos de las funciones como responsables de su cargo; no saben a quién dirigirse para reportar su trabajo, esclarecer una duda, resolver un problema o pedir una autorización, debido a que toda acción es centralizada en la gerencia general. El cumplimiento de las actividades se logran a corto plazo, de manera empírica, únicamente se proponen terminar los proyectos adquiridos a la fecha establecida en los contratos.

Refiriéndonos a la parte de recursos humanos, no hay ningún procedimiento de contratación ni diseño de evaluación para el reclutamiento del personal, siendo únicamente por recomendaciones personales que se pacta con los empleados, los mismo que no cuentan con perfiles adecuados para llevar a cabo sus actividades correspondientes al cargo asignado, el cual sería de mucha ayuda para incorporar a los mismos de acuerdo a sus habilidades y nivel académico sin problema alguno, y así poder dotarlo del equipo y herramientas adecuadas.

Los empleados de la empresa constructora Torremolina S.A. no se benefician con ningún tipo de motivación laboral o compensaciones; su flujo de comunicación es corto, pues sus directrices son establecidas desde la gerencia; por tal razón se considera el poco empeño en cumplir con sus actividades y por ende la poca satisfacción que tienen los clientes al adquirir las viviendas.

Debido a esta gran problemática que afecta a la Constructora Torremolina se ha logrado identificar las grandes causas y efecto, los mismos que ocasionan que existan debilidades dentro de la organización; impidiendo que la misma prospere. A continuación se mencionan las más relevantes:

## **CAUSAS**

- ✓ Procesos operacionales de forma empírica y poco formal.

- ✓ Estructura Organizacional Informal.
- ✓ Falta de procedimientos de contratación y reclutamiento de personal.
- ✓ Falta de motivación y compensaciones al personal.
- ✓ Deficientes procesos operacionales de construcción.

## **EFFECTOS**

- ✓ Improvisación en el trabajo generando procesos lentos y complejos para la toma de decisiones.
- ✓ Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.
- ✓ Insuficiencia de calidad profesional y técnica en los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Incumplimiento y poco desempeño en las actividades de los empleados.
- ✓ Insatisfacción de los clientes en el bien inmueble adquirido.

Por esto es necesario que la Constructora Torremolina cuente con un “Diseño Organizacional” donde a través de una representación gráfica se muestre la estructura interna de cómo están interrelacionadas las tareas y funciones de cada miembro. Aunque esta proporcione información de cómo debería estar organizada, puede a su vez ocasionar lagunas o duplicidad de actividades, es por esto que debe analizarse múltiples factores como la cultura, las conductas de poder y el diseño de los puestos en la empresa.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera afecta la carencia de una Estructura Organizacional en la Producción de viviendas de la Constructora Torremolina S.A., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Identificar la estructura organizacional a través de una investigación de los involucrados que permitan obtener información sobre los procesos que hagan eficientes la gestión administrativa de la Constructora Torremolina S.A., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Fundamentar teóricamente los diferentes criterios de diseños organizacionales en función de los diferentes autores que facilite el conocimiento del objeto de estudio.
2. Determinar la metodología, de acuerdo a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que oriente al desarrollo de la investigación.
3. Diagnosticar la situación actual con los resultados obtenidos en la investigación que facilite la elaboración del Diseño Organizacional para la empresa CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.
4. Elaborar el Diseño Organizacional con el diagnóstico establecido para la descripción de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa que muestre las relaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo de la empresa CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La investigación se fundamenta en la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre el “Diseño Organizacional” en la Empresa Constructora Torremolina S.A. de tal forma que se encuentren las respectivas explicaciones a situaciones o falencias que se presenten en esta organización, por consiguiente realizar un análisis que determine los factores que influyen en el desarrollo de la Constructora inmobiliaria en el cumplimiento de sus objetivos.

Igualmente se promueve la utilización de técnicas y métodos de investigación, que permita recopilar la información referente al objeto de estudio, a través de las fuentes primarias y secundarias con la finalidad de obtener la descripción de hechos relevantes y actitudes de los actores que llevan a cabo la actividad de la construcción. Las técnicas que se aplicarán, servirán de apoyo para sostener los resultados obtenidos de la investigación, las mismas que serán aplicadas a la población que se identifique como involucrados de la empresa Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A. así; se podrá mencionar a socios-propietarios, empleados administrativos, operarios, clientes, proveedores y demás actores que contribuyan con la investigación.

Se considera importante investigar sobre el Diseño Organizacional para la Empresa Constructora Torremolina S.A., porque es la base que sustenta toda Organización; y para que esta sea exitosa se requiere que todas las personas trabajen de manera conjunta y entiendan sobre la relación. La estructura de una Organización influye en el comportamiento de los empleados, por esta razón es un patrón que prevalece para que exista comunicación entre los individuos y los equipos.

Como propuesta de mejora, es uno de los métodos para sobrevivir y mantenerse eficazmente organizada, para establecer niveles de autoridad, poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, lograr la realización



efectiva de todo lo planeado, basado en decisiones oportunas, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, si así fuera necesario.

## **HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **HIPÓTESIS**

La elaboración de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL adecuada para buscar la eficiencia de los procesos GESTIÓN ADMINISTRATIVA de la CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Se pudo identificar a cada una de las variables en función a las características que se detectaron a través de la observación, dependiendo sistemáticamente del marco teórico guardando relación con la Hipótesis. En este caso para la Constructora Torremolina se identificaron dos variables.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

✓ GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A.

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

✓ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

**CUADRO # 1 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE**

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
<p align="center"><b><u>INDEPENDIENTE</u></b></p> <p align="center"><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>La estructura organizacional también conocida como diseño organizacional es un proceso que permite generar estrategias Organizacionales y crear nuevos procesos para que el talento humano genere una cultura Organizacional para desenvolverse en el entorno y que esta propenso al cambio de las nuevas tecnologías.</p>	Análisis Organizacional	Análisis Interno Análisis Externo	<p>¿Cuáles son las metas que tiene planeados y los resultados que han obtenido al implementarla?</p> <p>¿Qué ventaja tiene la Constructora para ser más competitivo en el mercado de la construcción?</p>	Guía de Encuestas
		Dirección Estratégica	Misión Visión Objetivos Metas Estrategias	<p>¿Están en la capacidad de cubrir con la diferenciación en las necesidades de los clientes?</p> <p>¿El Personal que colabora en la Constructora practica los valores Institucionales?</p>	
		Proyección del Diseño Organizacional	Estructural Organizacional Departamentalización Valores Corporativos Orgánico Funcional Anual de Funciones	<p>¿Existen objetivos en cada área de trabajo que aporten al desarrollo de la meta?</p> <p>¿El Ambiente donde laboran es el adecuado para las funciones que realizan?</p>	Observación
		Resultados de Efectividad	Eficiencia Eficacia Evaluación	<p>¿Cuál es la razón que los motiva a realizar sus actividades rutinarias?</p> <p>¿Los involucrados en la empresa son flexibles al implementar innovación tecnológica?</p>	

Fuente: Denuncia del Anteproyecto

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz.

**CUADRO # 2 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE**

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems
<p><b><u>DEPENDIENTE</u></b></p> <p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A.</b></p>	<p>Empresa que se dedica a la Construcción de Urbanizaciones, Condominios, y demás edificaciones cuenta con recursos administrativos los mismos que son utilizados de manera eficiente para el cumplimiento de sus procesos Administrativos.</p>	<p>Empresa</p> <p>Recursos administrativos</p> <p>Gestión administrativos</p> <p>Aspectos Jurídicos</p> <p>Financiamiento</p>	<p>Antecedentes Actividad Actual</p> <p>Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos materiales y tecnológicos</p> <p>Planificación Organización Dirección Control</p> <p>Ley Superentendía de Compañías. Código de Trabajo Código Producción</p> <p>Presupuestos</p>	<p>¿Considera usted que la actualización del diseño organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los empleados?</p> <p>¿Considera usted que exista un direccionamiento en las actividades de los empleados?</p> <p>¿Cree usted que el desarrollo administrativo es eficiente?</p> <p>¿La empresa cumple con sus obras en el tiempo estimado?</p> <p>¿Cree que exista desorganización que impida un mejor manejo administrativo de la empresa?</p>

Fuente: Denuncia del Anteproyecto

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ORGANIZACIÓN

Muñoz A. (2004)

”Una organización está formada por un conjunto de elementos materiales y humanos, que se interrelacionan entre sí por la comunicación o la observación, que tiene una división funcional del trabajo, que persiguen un fin común y que uno de ellos ejerce el control.” (# pág. 48)

La organización como una etapa del proceso administrativo permite coordinar los recursos de la empresa, en este caso se hace más referencia al talento humano debido a que en la misma existe una serie de actividades que deben ser asignadas a personas con conocimientos y habilidades para desarrollarlas con eficiencia.

##### 1.1.1 Concepto de Organización

(Reinaldo O., 2002)“Una Organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes”

Partiendo de este concepto se podría acotar que una organización sin considerar el tamaño que tenga, debe ejecutar de manera ordenada las actividades, especificando a cada unidad o grupo de trabajo las funciones que le corresponden y el recurso con el que cuentan para trabajar de manera coordinada. Como se puede entender toda organización es creada con una finalidad distinta a las demás, debe estar conformada por varias personas que estén preparadas para realizar el

trabajo que necesite la organización. Por lo general se forman grupos de trabajos guiados por uno de los integrantes quien se encarga de delegar responsabilidad sobre todo el grupo de trabajo.

### **1.1.2 Importancia de la Organización**

(Rodriguez J., 2002) La importancia de la Organización crecerá con la magnitud de la empresa; mientras más grande sea esta, será necesario contar con un mayor número de especialistas en cada función, siendo esta necesaria una organización sistemática.

### **1.1.3 Principios de la Organización**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se aplicarán los principios de Organización, los cuales son considerados como una guía para implementar una correcta organización según (Porret M., 2007, pág. 31)

**Principio del Objetivo:** La Organización no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir unos resultados; por tanto, deberán existir unos objetivos, concretos y precisos, de tal forma que se tenga claro hacia dónde se va.

**Principio de Especialización:** Es la manifestación más clara del también principio de la división de trabajo, con lo cual se logran mayores y mejores resultados en base a dedicarse repetidamente a una actividad concreta.

**Principio de Coordinación:** Es el que se basa una unidad de esfuerzo mediante la consecución de la armonía necesaria sobre todos los componentes de la organización de forma que se establezcan relaciones adecuadas en las diferentes unidades, grupos y nivel jerárquicos.

**Principio de Autoridad:** Se trata de aquel poder que tiene una persona sobre otras para hacerles cumplir ciertas actividades. También llamado “principio Jerárquico”, por el cual mediante la cadena de mando se transmiten instrucciones para la ejecución de los objetivos.

**Principio de Responsabilidad:** Quien tiene el mando tiene responsabilidad tanto sobre sus actos como de quienes deben obedecerle.

**Principio de Definición:** Es importante que quede clara la atribución de las responsabilidades y las obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.

**Principio de ámbito de control:** Todo ser Humano tiene unas limitaciones en sus capacidades de control y, por tanto, no puede tener bajo su responsabilidad y mando un número ilimitado de personas.

#### **1.1.4 Organización Formal e Informal**

Alonzo E. y Melgoza V. (2006),:

“Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual a separarlos en función a su estructura. Esta determinara el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad. Pág. 21.

### **1.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

(Slocum & Don Hellreigel, 2009) “ Es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento , un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de problemas y las áreas que se deben mejorar”

Se considera un punto importante para promover el cambio organizacional , se trata de recoger información sobre las operaciones actuales de la organización a través de un diagnóstico de los problemas que se presentan en el desarrollo de la actividad. Para darle paso al diagnóstico se debe tener claro la información que se quiere recabar tomando como consideración en que estado se encuentre la organización, cual es la perspectiva del o los gerentes, la estructura, el liderazgo, la cultura, etc.

Es una estrategia que permite formar la normas, valores y creencias de los integrantes en una organización a través de la socialización.

### 1.2.1 MEFI (Análisis Interno de la Organización)

Este instrumento sirve para formular estrategias; en base a las fuerzas y debilidades más importante dentro de las área funcionales de la organización. Según Marcelo L. (2007), define:

La matriz de factores internos, son aspectos internos de la organización que se deben maximizar – fortalezas - o minimizar –debilidades -, para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades a los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración. Pág. 74

**CUADRO # 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>Factores Críticos para el Éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZA</b>			
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Marcelo L.

Elaborado por: Gabriela del Pezo De La C.

### 1.2.2 MEFE (Análisis Externo de la Organización)

La matriz MEFE permite estudiar las estrategias, resumir y evaluar la información: política gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica y ambiental, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno, para responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva.

Cabe recalcar que a través de esta herramienta, permite tener claro el proceso para evaluar y resumir cada factor externo, por tal razón la formulación de estrategias requiere de un procedimiento que responda de manera más consciente para tomar medidas en diferentes situaciones.

**Cuadro # 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>Factores Críticos para el Éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Marcelo L.

Elaborado por: Gabriela del Pezo De La C.

### 1.2.3 Matriz FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas

(Rodríguez J, 2005)

“ La matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concentre en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial”



## 1.2.4 Análisis de Porter

Idalberto Chiavenato, (2011), Expone:

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplia la base de análisis del mercado, en razón a que esta fuerza muestra que la competencia en un sector, envuelve todas las organizaciones del mismo, los proveedores, los compradores, los participantes potenciales y producto sustituto. Pág. 276.

**GRÁFICO # 1 -Análisis de Porter**



**Fuente:** Estructura y Diseño Organizacional – Idalberto Chiavenato

## 1.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 1.3.1 Misión

La misión va enfocada al compromiso de la organización para ofrecer un bien.

Muñiz R., (2010), define: “Es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (Pág., # 55).

### **1.3.2 Visión**

De acuerdo a Enrique Benjamín (2007),

Es un panorama de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Está orientada a establecer a una identidad común frente a los propósitos de la organización.  
Pág. 125

### **1.3.3 Objetivos**

Son los que designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que esta intenta. Se refiere al desempeño global, funciones de enlace sobre los límites, mantenimiento, adaptación, y actividades de producción.

### **1.3.4 Estrategias Organizacionales**

JONES, GARETH R (2008)

La estrategia de la organización busca utilizar y desarrollar competencias esenciales para lograr una ventaja competitiva y así incrementar su participación en los recursos escasos que pueda obtener de su ambiente. La estrategia organizacional permite a una empresa moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos. Pg. 205

A través de las estrategias organizacionales se busca alternativas para que las organizaciones aprovechen el potencial interno creando ventaja competitiva; en este caso podría ser la mano de obra calificada, el desempeño de los empleados o la manera como se desenvuelve al delegar una responsabilidad en el trabajo. De esta forma se implementan recursos que se consideren para ser competentes.

#### **1.3.4.1 Estrategia Corporativa**

Se refiere a los alcances que puede tener una empresa a diferencia de la competencia, la capacidad de invertir en adquisiciones, integración y asignación de recursos entre las diferentes unidades existentes.

**Integración vertical:** Permite identificar las etapas que se requiere para obtener el servicio o producto que el comprador requiere, este proceso es el conjunto de actividades que empieza con la adquisición de la materia prima y culmina con la distribución del producto terminado

**Diversificación:** Se da cuando existen negocios distintos en la misma empresa, y en este caso existe una variedad de productos y sectores que una atención acorde a las necesidades que presente el desarrollo de la actividad.

**Internacionalización:** Da a conocer el producto al exterior sea este a nivel local, regional, nacional o internacional, buscando clientes y consumidores que puedan adquirir los productos que ofrece la empresa.

#### **1.3.4.2 Estrategias Competitivas**

**Liderazgo en costo:** Permite ser competitivo proporcionando los precios inferiores a los de la competencia. De tal manera que ofrece un producto similar con un beneficio que se muestra inferior al de la competencia.

**Diferenciación:** Busca un valor agregado que el cliente pueda adquirir a través del beneficio que el producto ofrece, sin considerar el elevado costo que este represente.

**Enfoque:** Es aplicada para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado,

sea esta un grupo de compradores, una línea de productos o un nicho con gustos similares. Las organizaciones buscan especializarse para ser efectivos y eficaces con el segmento en particular.

#### **1.3.4.3 Estrategias Funcionales**

Busca propagar la productividad de los recursos mediante estrategias que mejoren las actividades funcionales tales como la producción, administración, marketing, recursos humanos; a través de la distribución adecuada de los recursos y habilidades en cada área de trabajo.

#### **1.3.4.4 Estrategias de crecimiento**

**Estrategia de Mercado actual:** La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.

**Desarrollo de Mercados.** A través de esta estrategia se pretende dar a conocer los mismos productos a nuevos clientes, que por las características del producto que la organización ofrece pueda ser reconocida a nivel nacional y expandirse internacional. Esta estrategia depende de cuánto se encuentren satisfechos los clientes actuales y puedan recomendar el producto a familiares, conocidos y demás personas que busquen cubrir una necesidad, en todo caso se considera una fortaleza importante mantener la calidad del servicio o producto que se ofrece.

**Desarrollo de Productos.** Es una estrategia de crecimiento por medio esta estrategia las organizaciones introducen nuevos productos al mercado para satisfacer necesidades del mercado existente, sea el caso de un productos sustituto del que ya se lanzó al mercado, añadir alguna nueva característica.

## **1.4 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Por pequeña que sea una organización, debe de poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que la empresa posee.

(Reinaldo O., 2002)

“El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa”

El diseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible.

### **1.4.1 Concepto de Diseño Organizacional**

(Hellriegel D. y Slocum J., 2009)“El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de la organización” (pág. 424)

Es un modelo de comunicación entre los individuos o equipos de trabajo que conforman una organización, de esta forma se conoce que área tiene el poder político para poner en marcha el negocio.

Depende mucho del éxito que tenga porque a través de la estructura organizacional se moldea el comportamiento de los integrantes con el fin de mejorar el entorno donde se desenvuelven. Considerando como un instrumento

que aporta la coordinación de cada elemento en la organización para su eficaz implementación.

#### **1.4.2 Importancia del Diseño Organizacional**

Existen muchas definiciones que consideran relevante la aplicación de un diseño organizacional entre los cuales tenemos la del autor (Slocum & Don Hellreigel, 2009):

“El diseño Organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos. En concreto el diseño organizacional debe:

- 1.-** Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
- 2.-** Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
- 3.-** Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno. (Pág. 424)

La existencia del diseño organizacional muestra los medios o factores que maneja el ambiente interno y externo de la organización, con el objeto de proveer la dirección estratégica, donde se involucra a los miembros que la confirman y dividir las actividades para el logro de la coordinación efectiva.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca involucrar a cada uno de los involucrados a contribuir el logro de los objetivos alcanzando el alto grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un componente fundamental identificar el ambiente interno adecuado en la organización donde las que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

### 1.4.3 La Estructura Organizacional

Las organizaciones requieren de una estructura que dividan y agrupan las tareas, de acuerdo a los departamentos que la empresa requiera en función a los objetivos.

Según Guerra G. (2002)

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados y entre estos últimos entre sí.”  
(# pág.316)

#### 1.4.3.1 Elementos de la Estructura Organizacional

Para llevar una correcta Organización existen varios elementos claves que considera (Stephen P., 2004)

**Especialización del trabajo:** Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajos. La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, este se divide en varios pasos y cada uno lo complete una persona por su cuenta.

**Departamentalización:** Después de dividir la tareas mediante la especialización, hay modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La Base para agrupar las tareas se llama departamentalización.(pág. 425)

**Cadena de Mando:** Es una línea de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables.

**Amplitud de Control:** Determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización. (pág. 429)

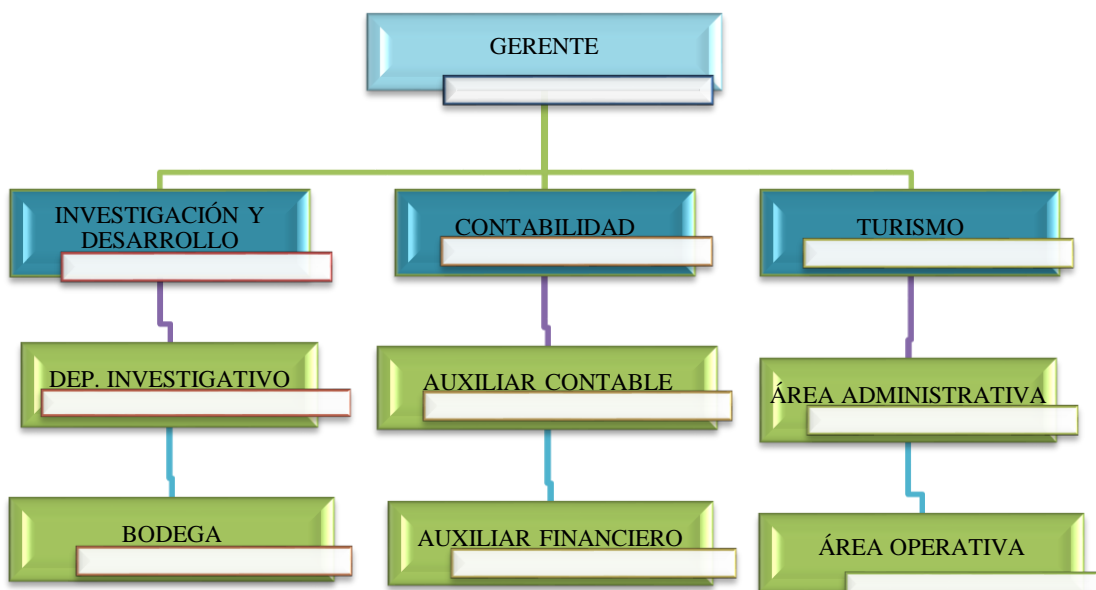
### 1.4.3.2 Tipos de Estructura Organizacional

A través de la estructura organizacional las empresas logran alcanzar sus objetivos y metas, para ello se vale del talento humano en cada una de las áreas que la conforman. La mayoría de autores destacan cuatro tipos de estructuras:

### 1.4.3.3 Estructura Funcional

Daft R. (2007), “Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, como ya se Describió Antes”. (Pág. 216).

**GRÁFICO # 2 -Estructura Funcional**



Fuente: Estructura y Diseño Organizacional – Richard Daft

La estructura funcional va dirigida para empresas que se enfocan en sobresalir con el proyecto o producto que ofrece, utilizan este tipo de estructura para dividir las tareas tomando como una estrategia para trabajar de forma estable.

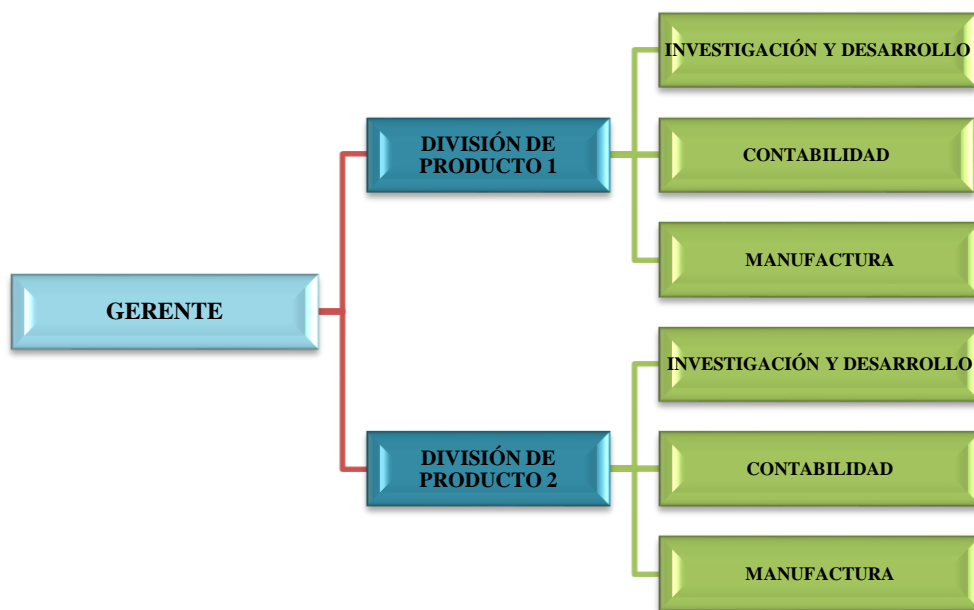


#### 1.4.3.4 Estructura Divisional

Daft R. (2007),

El término estructura divisional se usa como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de producto o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización (pág. 217).

**GRÁFICO # 3 -Estructura Divisional**



Fuente: Estructura y Diseño Organizacional – Richard Daft

Se considera una estructura cercana para organizarse de forma correcta, debida a que la Constructora Torremolina S.A. impulsa proyectos sean estos de conjuntos residenciales o condominios, los cuales podría desarrollarlos al mismo tiempo siempre y cuando cada proyecto tenga su grupo de involucrados y funcione a través de sucursales que les implique crear nuevos departamentos y se dividan en actividades que aporten al proyecto y por ende al objetivo de la Constructora.

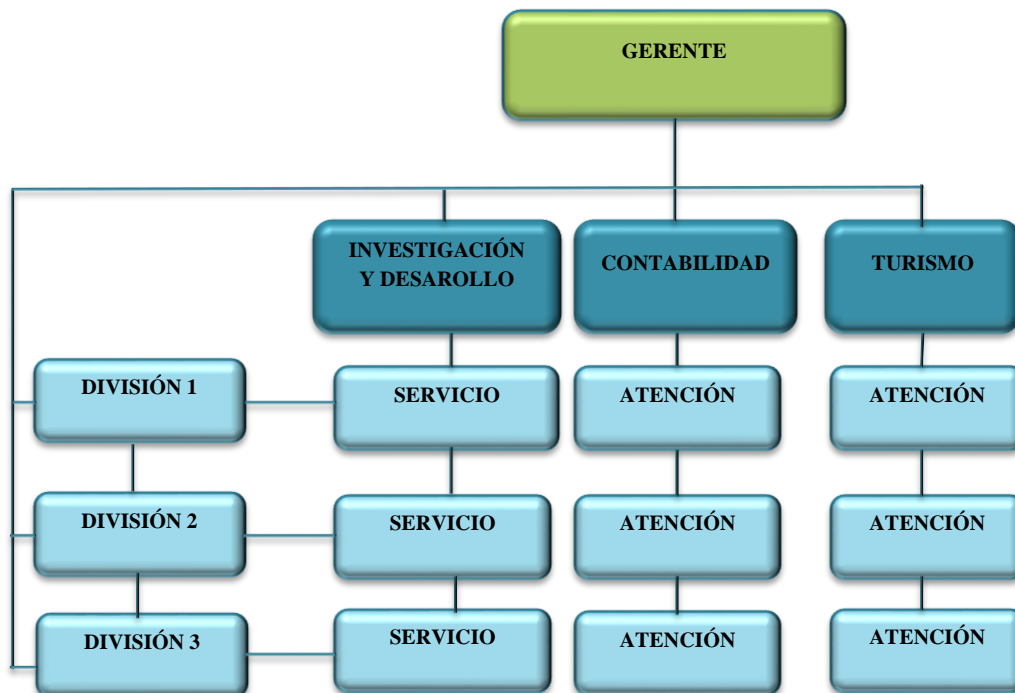
### 1.4.3.5 Estructura Matricial

La estructura matricial habla de la combinación entre la estructura funcional y la estructura divisional; donde resulta ser muy ventajosa por la oportunidad de crear equipos de trabajos con empleados especializados de acuerdo a las necesidades de los proyectos pero a la vez resulta crear controversia si los involucrados no tienen claro quién es el responsable.

Daft R. (2007).

La interdependencia recíproca de entre departamentos precisa una comunicación y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada. De manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información – tanto en dirección vertical como horizontal, necesario para alcanzar las tareas globales de la organización. (Pág. 488).

**GRÁFICO # 4 -Estructura Matricial**



Fuente: Estructura y Diseño Organizacional – Richard Daft

## **1.4.4 Componentes del Diseño Organizacional**

### **1.4.4.1 Sistemas de Información y Control**

Fernández A., (2010): “Los Sistemas de Información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, y el control”. Pág. 12

Los sistemas de información y control permiten procesar información a través de programas que cada empresa adopta en base a sus requerimientos; estos sistemas ayudan a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, a visualizar asuntos complejos, a manejar todo el proceso sea de producción, distribución y control del mismo, así como crear productos nuevos.

### **1.4.4.2 Cultura Organizacional**

Hellriegel D. (2009), Define:

“Refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y sin embargo, son el alma de las organizaciones. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas”. (Pág. 458).

Es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados, 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. Una cultura organizacional, no está escrita pero se hace patente en su historia, slogan, ceremonias, vestido y diseño de oficinas.

#### **1.4.4.3 Vínculos Inter-Organizacionales**

Como manifiesta Enrique Cabrero Mendoza (2005),

Los vínculos organizacionales representan el enlace entre la organización y los factores contextuales que pueden ser clave para la innovación; desde esta perspectiva, los procesos innovadores aparecen como resultados de la capacidad del contexto. Pag.39

Las alianzas estratégicas, las funciones y adquisiciones, los acuerdos de desarrollo e incluso las interacciones, son hoy en día vínculos inter-organizacionales con los que se busca obtener competencias.

#### **1.4.4.4 Políticas Organizacionales**

Avistan las normas y responsabilidades de cada área de trabajo a través de directrices que deben ser socializadas y acatadas por cada uno de los miembros en la organización.

Hellriegel Slocum (2009), se refiere a que: las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Pág. 48

Mediante las políticas específicas cada área de trabajo tiene claro las limitaciones que conlleva desempeñar una actividad que complemente al logro de los objetivos, se podría mencionar políticas de pagos, políticas de rotación de inventario, políticas de compensación, políticas por comisiones, en este caso para la Constructora Torremolina existen áreas prioritarias en las cuales se debería plasmar políticas que rijan y sustentante algún movimiento o decisión.

## 1.4.5 Dimensiones del Diseño Organizacional

### 1.4.5.1 Dimensiones Estructurales

Daft R., (2007): “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas.” Pág. 17

Las Dimensiones Estructurales proporcionan información para distinguir características internas en una organización, documentación escrita en éstas como manuales de organización, los cuales contienen a la vez manuales de procedimientos, de descripción de puestos, regulaciones de políticas, documentos que describen el comportamiento y todas aquellas actividades que se requieran por área de trabajo, tales como la formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo.

**a) Formalización.** Hace referencia al marco legal que debe tener toda empresa para funcionar correctamente regulada por entes gubernamentales. Parte de los documentos se considera la escritura de constitución, miembros de la junta general, políticas internas que por lo general describen el comportamiento interno en la empresa.

**b) Especialización.-** Es importante que las actividades se encuentre divididas y delegadas a personas que estén especializadas para realizarlas.

**c) Jerarquía de Autoridad.-** Puede ser visible a través del organigrama, donde se muestra de manera gráfica las líneas de autoridad que existen de acuerdo al cargo que cada miembro tenga. También habla de la cantidad de subordinados que tiene a cargo un gerente o supervisor; y las actividades que este debe encomendar a cada quien.

### **1.4.5.2 Dimensiones Contextuales**

Daft R., (2007) manifiesta que: “El Diseño Contextual puede visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización”. Pág. 17

**a) Tamaño.-** Se refiere al número de empleados que tiene una organización, se los puede especificar como un todo o por departamentos específicos. Por lo general las organizaciones funcionan bajo sistemas o divisiones pero su tamaño se determina por el número de empleados.

**b) Tecnología.-** Tiene relación con las herramientas o máquinas con tecnología que las organizaciones apliquen para generar los productos, de igual forma si se trata de un servicio sería la forma más rápida para contactar a un cliente como por ejemplo páginas web, redes sociales, internet entre otras.

## **1.5 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

### **1.5.1 Efectividad**

La efectividad permite que la organización mejore sus procesos internos para ser más competitivos, impulsa el desarrollo de líderes y permite el manejo eficiente de los recursos.

Daft R.,(2009), define :

“la comprensión de los objetivos y estrategias organizacionales es el primer paso para entender la efectividad organizacional. Los objetivos representan la razón de la existencia de una organización y los resultados que tratan de lograr. La efectividad organizacional es la medida en que una organización alcanza sus objetivos. (Pág. # 58).

### **1.5.2 Eficiencia**

Cada organización cuenta con una característica que la hace diferente a otra, identifica directamente a la capacidad del personal con el que cuentan, la forma como este se desenvuelva depende el éxito de la organización.

Daft R., (2007): indica que “La eficiencia es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto.” Pág. 70

## **1.6 MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES**

Daft R. (2007) en su libro Teoría y diseño Organizacional ofrece un modelo en donde la alta dirección es importante ya que los directivos pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diversas metas. (# pág., 57)

En el diseño organizacional se implanta la estructura organizacional donde relaciona las funciones y actividades de una organización, de igual forma se identifican los sistemas de control e información, políticas que deben acatar los integrantes de alta gerencia y empleados, así mismo la cultura organizacional ligado con los vínculos Inter-Organizacionales, de tal manera se emplean mapas estratégicos que permitan el progreso de los objetivos y metas trazadas.

El esquema de Richard Daft ilustra la representación donde los directivos evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales; es decir, la capacidad que tiene la organización de lograr sus metas. Es significativo observar en el grafico que las medidas de ocupación constituyen una retroalimentación para el ambiente interno, es por la misma razón que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización cuando establece una dirección estratégica para el futuro. La función de la alta dirección es trascendental porque la interpretación que tienen directivos del entorno es analizada de manera distinta y plasman diversas metas.

**GRÁFICO # 5 -Modelo de Diseño Organizacional Por: Richard Daft**



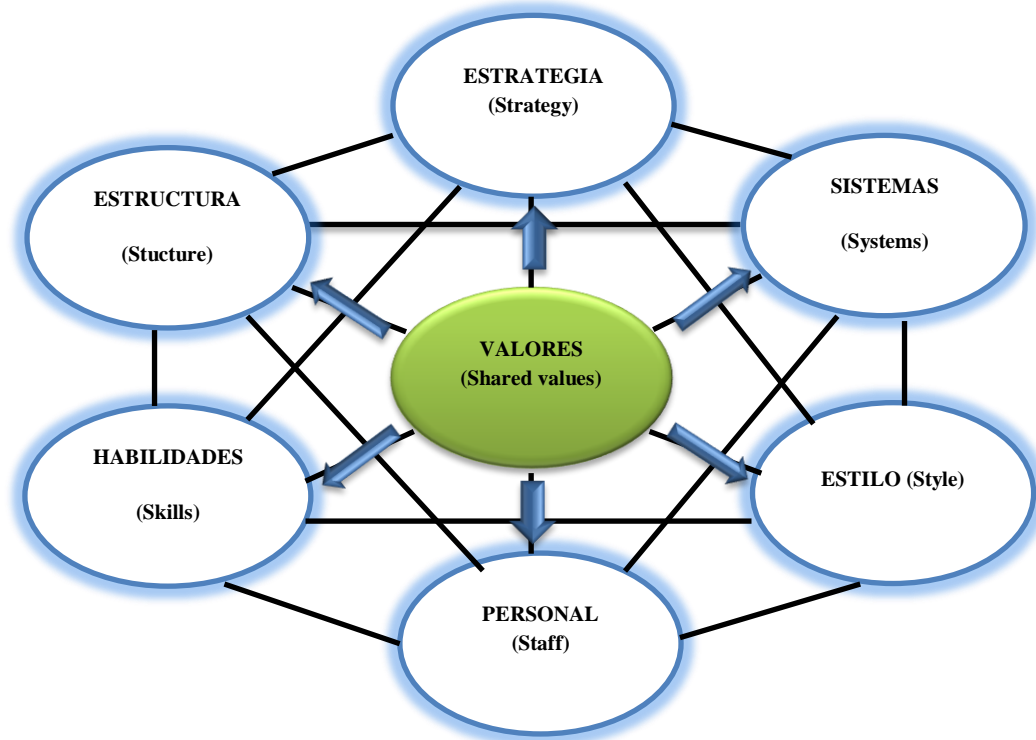
Fuente: Richard Daft 2007  
 Elaborador por: Gabriela Del Pezo De La Cruz.



El Modelo de las 'Siete-S', se nombra algunas variables que son consideradas estratégicas para implantar una estructura acorde a la empresa; a continuación las siguientes siete variables:

1. Estructura: la calificación formal e informal de tareas y responsabilidades
2. Estrategia: la identificación de la misión organizacional y la demanda del producto en el mercado
3. Habilidades: las destrezas individuales y organizacionales
4. Estilo: el comportamiento de la organización a través de la cultura organizacional
5. Personal: la personas que conforman la organización
6. Valores compartidos: la costumbres y valores que identifican la organización
7. Sistemas: los procesos que generan la actividad de la organización

**GRÁFICO # 6 -Modelo De Las 7 S De Mckinsey**



**Fuente:** Richard Daft 2007  
**Elaborador por:** Gabriela Del Pezo De La C.

**Según Ailed Labrada Sosa**, indica que el modelo organizacional muestra las formas de cómo organizarse en base a un enfoque estratégico; en la representación gráfica manifiesta la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de procesos y competencias teniendo en cuenta las bases de se generan a través de la investigación específicas de cada organización y la integración con los sistemas.

En el modelo se plantean cuatro fases que identifican al modelo como tal, se las detalla a continuación:

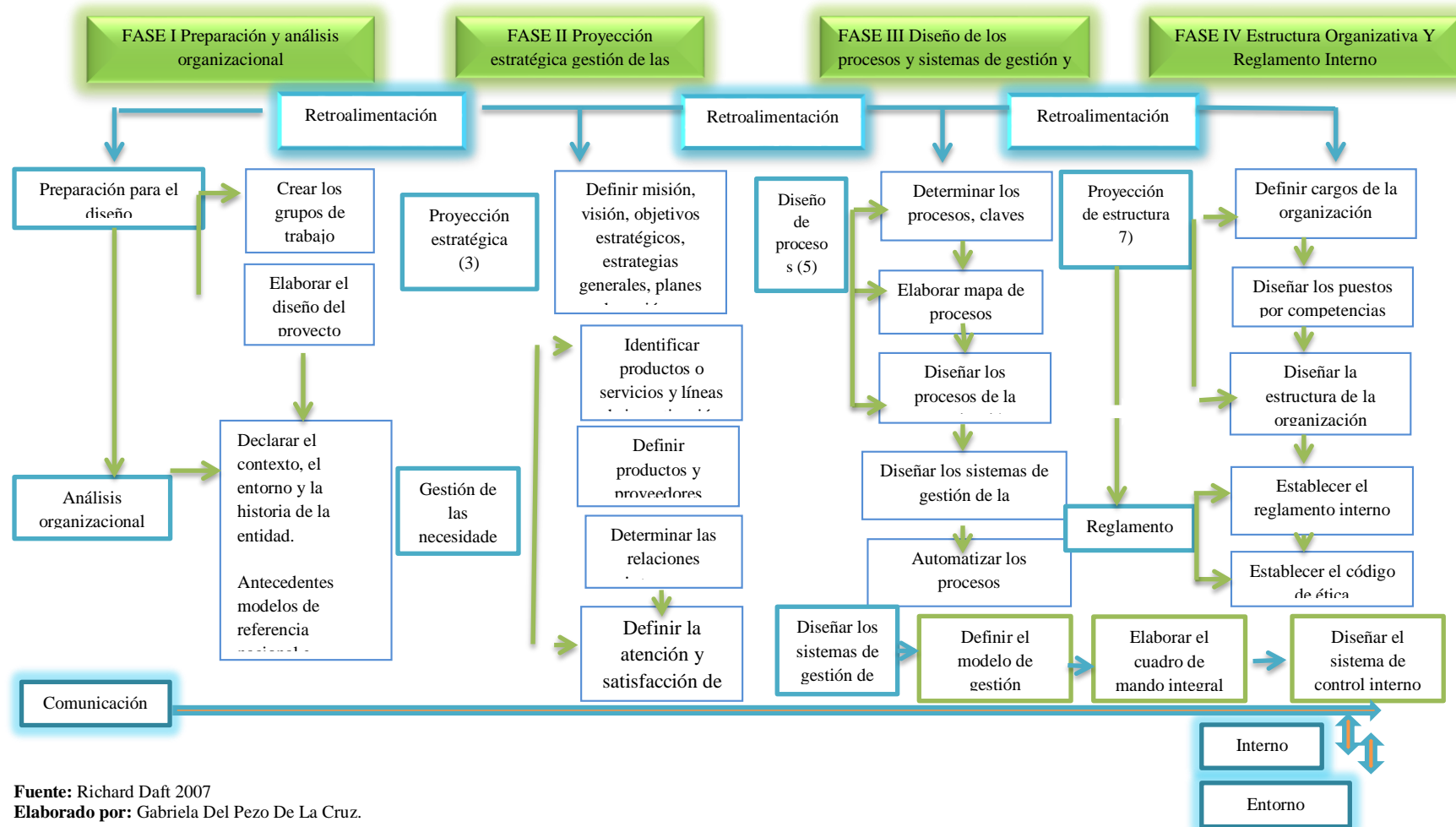
**1.- Preparación y Análisis Organizacional.-** En esta etapa se se crean los grupos de trabajo y se desarrolla la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se investigan los modelos de referencia y establece el marco jurídico y normativo.

**2.- Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades.-** Se realiza el diagnóstico de la situación organizacional y el diseño estratégico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que es una guía para conseguir el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

**3.- Diseño de los Procesos y Sistema de Gestión y Control.-** En esta fase de identifican los procesos y se desarrolla una mejora en los sistemas de gestión y control donde quedan definidos y diseñados de los procesos estratégicos y de apoyo; teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos.

**4.- Estructura Organizativa y Reglamento Interno.-** Es el resultado de las fases anteriores a través de la definición de cargos, diseño de competencias, la proyección de la estructura, el manual de funciones y el reglamento interno. De esta forma se concluye en la implantación del modelo de Labrada.

**GRÁFICO # 7 Modelo de Labrada**



Fuente: Richard Daft 2007

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz.

## **1.7 EMPRESA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

### **1.7.1 Antecedentes**

CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. es una empresa dedicada al ramo de la edificación, fundada el 08 de Noviembre del 2007; la idea surgió de la Arquitecta Cecilia Rovello de la Torre quien se encargó del diseño del primero de los Proyectos Inmobiliarios. Junto a ella colaboraban los emprendedores el Ing. Eduardo Naranjo, Antonio Molinaro y la Dra. Paola Naranjo Rovello; quienes luego del fallecimiento de la fundadora por voluntad propia por medio de la celebración de contrato decidieron constituir la Sociedad Anónima que se denominó TORREMOLINA S.A. la misma que se suscribió en la Superintendencia de Compañías en base a la leyes que permitieron hasta hoy con 6 años de experiencia entrar al mercado en el sector de la construcción e inmobiliaria.

Durante estos seis años a desempeñada la actividad de la construcción y continuo invirtiendo en nuevos proyectos como es la construcción de la II etapa del Conjunto Residencial Marbella con la implementación de 12 casas individuales y nuevas áreas recreativas. Y actualmente se encuentra con su proyecto en marcha el Condominio Buona Vista en la construcción de departamentos.

### **1.7.2 Actividad Actual**

La Empresa se dedica a la construcción, diseño, planificación y venta de residencial habitacionales, condominios, departamentos, además brinda servicios como inmobiliaria dando atención al cliente mostrando las características de sus proyectos. Proporciona al cliente toda la información sobre modelos, técnicas metrajés de construcción, áreas comunes y precios de los Bienes inmuebles.

### **1.7.3 Marco Situacional**

Constructora Torremolina S.A, se encuentra ubicada en el Cantón Salinas Sector Santa Paula en la Residencia Privaba Marbella en la Villa N° 1 en la Provincia de Santa Elena, República del Ecuador.

### **1.7.4 Marco Legal de la Empresa**

Para identificar el marco Legal del sector de la Construcción y las leyes que regulan la actividad de la Constructora Torremolina S.A. se menciona en tres aspectos importantes: Societario, Municipal y Laboral.

### **Constitución de Compañías**

Conforme a la Institución de Superintendencia de Compañías para legalizar la constitución de una compañía anónima debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Elaboración y presentación de una escritura pública que contenga el estatus social y la integración de capital.
- 2.- Crear una cuenta bancaria con el monto que se integró el capital.
- 3.- Inscripción en el Registro Mercantil y Registro Único del Contribuyente
- 4.- Designación del representante Legal, Presidente y Gerente General por la Junta General, a través de nombramientos inscritos en el Registro Mercantil.
- 5.- Autorización de la Superintendencia de Compañías para que los fondos por integración de capital sean retirados.

## **Características de los Socios Accionistas**

Según el Art. N° 1 de la Ley de Compañías, toda compañía necesita que este conformada de dos o más personas; las cuales pueden ser naturales o jurídicas como exigencia mínima para constituir una compañía.

Las personas Extranjeras cumplen con las mismas condiciones para invertir, como lo hacen las personas naturales o jurídicas ecuatorianas sin necesitar de alguna autorización especial.

LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A. está compuesta por los siguientes accionistas:

Sr. Antonio Molinaro 50% Italiano

Ing. Eduardo Naranjo 25% Ecuatoriano

Dra. Paola Naranjo 25% Ecuatoriana

## **Impuesto Municipales**

### **Impuesto de Plusvalía en la Venta de Inmuebles**

Es el impuesto que grava la utilidad que se puede obtener en la venta de un bien inmueble que se encuentra situado de acuerdo al cantón. Este impuesto es recolectado por cualquier de las municipalidades y es cancelado con anterioridad a las firmas de las escrituras por la parte vendedora. Por lo general los notarios no otorgan las escrituras de venta por las propiedades mientras no les presenten el recibo por el pago de los impuestos, caso contrario que se llegue a dar omitiendo los impuestos será sancionado con el 100% del monto del impuesto.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar la investigación se consideró el modelo cualitativo que permitió caracterizar el objeto de estudio de manera natural mediante técnicas de recolección de datos que fueron aplicadas de acuerdo al tipo de información que se necesitó.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se encuentra dentro los criterios de un Proyecto Factible, el mismo que permite encontrar solución a un problema real. En este caso se planteó un Diseño Organizacional como propuesta para analizar situaciones internas y factores externos que influyen en el desempeño de las Organizaciones.

En este estudio se plantea una propuesta viable que da solución a través de un diseño organizacional a la Constructora “TORREMOLINA S.A., considerando la información recolectada a través herramientas de tipo documental y de campo, que permitió establecer las pautas y características inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

#### **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

A través de los diferentes tipos de investigación se pudo seleccionar el adecuado para ampliar el conocimiento de la problemática y de esta manera sistematizar la

información que permitió establecer la situación actual de la empresa Torremolina S.A. en la propuesta de una estructura Organizacional.

### **Investigación Básica**

A través del conocimiento Teórico que muestra un amplio conocimiento sobre el objeto de estudio se pudo establecer la Formulación, sistematización y evaluación del problema a través de varias interrogantes que esclarecieron la problemática de la Constructora, partiendo de esto se pudo crear nuevos Teorías en base a las existentes que hablan sobre el Diseño organizacional para empresas que desempeñan la actividad de construcción.

### **Investigación Descriptiva**

Esta tipo de investigación describe las características de cada componente y su interrelación, en este caso se estableció el número de involucrados en la empresa, las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la Constructora Torremolina, para describir cada acción que permitió conocer de la situación interna.

La investigación permitió conseguir el conocimiento y entendimiento de diferentes escenarios, cualidades y costumbres que prevalecen en el uso de palabras correctas que detallan con exactitud las actividades del sector empresarial y personas implicadas en la búsqueda de la información, lo que facilitó conocer a fondo el proceso a seguir.

### **Investigación Documental-Bibliográfica**

Se reforzó la investigación a través de la consulta de documentos existentes en la empresa, se consultó libros a través de citas bibliográficas, revistas y periódicos



que complementaron la información sobre el entorno donde se desenvuelve la empresa. Es la secuencia lógica de actividades conducentes a la obtención de información necesaria para generar más conocimiento.

**Investigación de Campo** Por medio de la Investigación de campo se pudo obtener información del lugar donde se desarrolla la investigación; donde se aplicó las técnicas de investigación tales como la encuesta o entrevista en relación a los clientes, socios y empleados de la empresa Constructora Torremolina S.A.

Tanto la investigación aplicada como la investigación de campo se adaptaron al tipo de investigación que se utilizó para la elaboración del Diseño Organizacional que requería la Constructora Torremolina S.A., y al mismo tiempo se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, contribuyendo a la investigación de situaciones, necesidades o problemas.

## **2.4 MÉTODOS**

Se expone la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, los lineamientos y características que permitieron identificar la problemática del proyecto. De esta forma para cumplir con los objetivos planteados, se consideró aplicar el método inductivo y analítico, los mismos que permiten estudiar los hechos particulares y los datos en el tiempo presente, es de esta forma como se pudieron seleccionar los elementos que contiene el objeto de estudio.

### **Método Inductivo**

Se investiga el objeto de estudio desde lo particular a lo general, facilita el estudio porque permite tener una idea clara de la realidad y los hechos que han sucedido para que la empresa alcance sus objetivos. Mediante este método se estudió el nivel de conocimiento

de cada uno de los integrantes de la Constructora Torremolina, en función a la información que se requiere para realizar el Diseño organizacional.

### **Método analítico**

Se realizó el análisis de lo general a lo particular, descomponiendo en partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos que ocasionan la problemática de la desorganización del personal en la Constructora por la falta de una estructura organizacional.

Se consideró necesario estudiar la naturaleza del objeto de estudio para comprender y tener conocimiento de donde surge cada hecho y porque se da, de esta forma se pudo asimilar de mejor forma el comportamiento del objeto y crear nuevas teorías de análisis.

## **2.5 TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación que se aplicaron permitieron adquirir la información de manera ordenada y específica en el proceso de investigación. Para desarrollar el Diseño Organizacional se acudió a las técnicas de tipo documental y de campo.

**Documental:** Técnica de recopilación por medio de las fuentes de información secundaria para crear el marco teórico de la investigación a través de la relación con la investigación bibliográfica.

✓ Ficha bibliográfica

✓ Citas

**De Campo:** Se diseñó de acuerdo al objeto de estudio para obtener información de hechos o hallazgos. Donde se pudo tener contacto directo con el grupo de

trabajo a través de una autorización para ingresar a observar los hechos y adquirir la información requerida.

✓ Entrevistas

✓ Observación

✓ Encuestas

✓ Registros

### **Observación**

Se realizó la observación directa con el objeto de estudio analizando las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A., en las diferentes áreas donde realizan su trabajo habitualmente y se registró información para su posterior análisis.

Esta técnica fue un elemento fundamental en el proceso investigativo; en ella se apoyó el investigador para obtener el mayor número de datos.

### **La Entrevista**

Esta técnica en la investigación recolectó información con respuestas verbales de los jefes de áreas sobre el procedimiento laboral de la organización. Al emplear la entrevista, se produjo un intercambio de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador transmitiendo interés, motivación y confianza. La entrevista se realizó a los accionistas con el fin de establecer criterios respecto a la estructura que la Constructora Torremolina venido utilizando.

## **La Encuesta**

Se realizó un cuestionario de preguntas para con la finalidad de recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtuvo fue de gran utilidad para relacionar las variables. La encuesta abarcó a los clientes internos en referencia, el personal que conforma la empresa, los clientes actuales aquí interviene las personas que hicieron compra del bien inmueble y de los clientes potenciales que mostraron interés en adquirir el bien. Todo esto correspondía a la totalidad de la población siendo esta manejable ya que la Constructora Torremolina S.A. cuenta con 27 colaboradores.

## **2.6 INSTRUMENTOS**

Como se mencionó anteriormente se aplicaron técnicas que permitieron determinar los instrumentos que se utilizaron para la investigación que se realizó. En la Constructora Torremolina se aplicó el guión de entrevista y el cuestionario, para que la investigación tenga suficiente confiabilidad los instrumentos seleccionados se adaptaron al problema planteado, permitiendo obtener resultados confiables.

### **2.6.1 Guión de Entrevista**

Se preparó una lista de preguntas para los involucrados de cargos de alta gerencia calificados, los datos recopilados proporcionaron ideas más claras de la situación real de la institución, en referencia a la necesidad de la organización.

### **2.6.2 Cuestionario**

La redacción del cuestionario facilitó información precisa y válida. Es una herramienta confiable para conocer varios aspectos relacionados con la temática planteada. Se contó con dos modelos de encuestas para empleados y clientes.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

Conjunto de números obtenidos al contar o medir elementos compuestas por personas o cosas, Olga Vladimirovna (2006), manifiesta que población es “el conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés.” (Pág. # 261).

Según los datos registrados, la Compañía TORREMOLINA S.A tiene un total 27 personas entre empleados y socios. Además cuentan con una base de datos de clientes de 1.500 personas, las cuales han venido solicitando información y de alguna forma mostraron interés por la adquisición del bien inmueble.

Para realizar la encuesta también fueron consideradas las 30 personas que adquirieron el servicio y producto a través de la compra de los bienes inmueble de Constructora Torremolina S.A. obteniendo un total de población a observarse de 1557.

**CUADRO # 5 -Población**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>Ni</b>
<b>SOCIOS</b>	3
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	6
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	18
<b>PROPIETARIOS DE BIENES</b>	30
<b>CLIENTES (BASE DE DATOS)</b>	1500
<b>TOTAL</b>	<b>1557</b>

**Fuente:** Constructora Torremolina

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz

## 2.7.2 Muestra

Según Hernández R. Fernández C. (2003). Considera el enfoque cualitativo como:

“unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. # 302).

La muestra que se estableció para el cumplimiento metodológico de la investigación, fue a través de un muestreo no probabilístico (por criterio), que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener una muestra "representativa" mediante la inclusión de grupos relevantes (clientes) en la muestra, que aportaron con información para la toma de decisiones en el objeto de estudio. Se ha seleccionado directa e intencionadamente los individuos de la población.

Carlos Méndez. (2006) 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. # 285).

**CUADRO # 6 MUESTRA**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>Ni</b>
<b>SOCIOS</b>	3
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	6
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	18
<b>PROPIETARIOS BIEN INMUEBLE</b>	30
<b>CLIENTES (BASE DE DATOS)</b>	200
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

**Fuente:** Constructora Torremolina

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La C.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.8.1 Procedimiento**

Los procedimientos a seguir en el estudio de investigación se detallan a continuación;

- ✓ Planteamiento y Formulación del Problema
- ✓ Sistematización del Problema
- ✓ Justificación del Problema
- ✓ Hipótesis y Operacionalización de la variables
- ✓ Establecer la Población
- ✓ Determinar la Muestra

### **2.8.2 Procesamiento**

El procesamiento de la Información empezó por:

- ✓ La tabulación de las preguntas establecidas en el cuestionario
- ✓ Se procedió a realizar los gráficos estadísticos con los respectivos análisis de acuerdo a la información tabulada.
- ✓ Conclusión y Recomendaciones

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados y el análisis de las técnicas de investigación que se aplicaron para obtener información de la Constructora Torremolina S.A., los cuales permitieron dar respuesta a los problemas que se identificaron en el presente estudio.

El primer análisis corresponde a la Observación que se realizó en las Instalaciones en la relación directa con el ambiente donde se desenvuelve el personal que conforma la Constructora Torremolina S.A.

También se detalla la entrevista que se realizó a los accionistas y a la persona encargada de la Alta Gerencia para tener un criterio de cómo responderían al cambio de la estructura que se desea plantear como propuesta para la solución de la problemática.

Luego se muestra la Tabulación y gráficos de la respectiva encuesta que se realizó a los clientes internos y externos que son los principales afectados y actores de la problemática que se presenta en la Investigación.

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

Se contactó al Representante legal de la Constructora el Ing. Eduardo Naranjo Rovello para solicitarle la aprobación para una visita a las Instalaciones de la Constructora Torremolina S.A. la misma que lleva a cabo sus actividades Administrativas, Gestión y Servicio en una de las Infraestructuras construida por la misma Empresa en el Cantón Salinas, en dichas visitas se pudo constatar la falta



de coordinación entre los pocos colaboradores que existen, partiendo desde el mismo Gerente General quien delega Autoridad a persona que no se encuentran capaces de asumir con responsabilidad de la función que se le asigna.

De la misma forma se pudo identificar que existen 3 persona encargadas de dar órdenes al personal creando de esta forma confusión en el personal sobre el conocimiento de su Jefe Inmediato. En cuanto a la Infraestructura no están físicamente organizados: cuentan con la Infraestructura, los equipos y recursos pero no existe el interés de querer hacer las cosas como deberían hacerse, de manera ordenada y dividiendo las áreas de trabajo.

También se pudo detectar que las 3 áreas de trabajo están saturadas con algunas funciones que deberían ser encomendadas a personas que cumplan con el perfil para realizarlo; de tal manera que se considera contratar e integrar a la Constructora personal nuevo para asumir y responder por nuevos cargos.

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIOS Y AL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.**

La información que se obtuvo a través de la entrevista se la realizó a dos de los accionistas y al representa Legal de la Constructora Torremolina S.A., los mismo que a sus vez conocen y están más relacionados con los procesos administrativos y de servicio que ofrecen al construir sus Proyectos inmobiliarios.

#### **1.- ¿Para programar las actividades de la construcción considera la Opinión del personal que conforma la Constructora Torremolina S.A.?**

La mayoría de las personas entrevistadas consideraron que es necesario compartir las opiniones y sugerencia realizadas por el personal, pero que por el momento no

se han socializado las ideas debido a la falta de reuniones semanales, donde se podría informar y coordinar trabajos como aporte para el proyecto.

**2.- ¿Se realiza alguna evaluación para conocer el desempeño de los Empleados en la Constructora?**

Los Entrevistados manifiestan que la mejor forma de evaluar a los empleados es facilitándole todo el recurso necesario para realizar sus actividades, no se realiza ningún tipo de evaluación, solo se considera el rendimiento por cada empleado al término de cada jornada.

**3.- ¿Constructora Torremolina lleva a cabo sus actividades en base a los objetivos que se ha planteado al iniciar con el Proyecto?**

Según las respuestas, se concluye que antes de empezar la construcción de un Proyecto Inmobiliario se realiza el respectivo análisis y estudio técnico de las actividades a desarrollarse, pero por lo general, los objetivos son planteados por la alta gerencia, por tal razón no son socializados con el personal que labora en la Empresa. Los objetivos se enfocan en la parte productiva, ya que para ellos es el área que requiere mayor control para que el personal cumpla con lo requerido

**4.- ¿La gestión del área Administrativa de la Constructora Torremolina han podido generar eficacia en los procesos de Construcción de Proyectos Inmobiliarios?**

Al responder esta pregunta los entrevistados coincidieron que los procesos no han sido los más eficaces, que por experiencias anteriores han tenido problemas de Gestión, tramitación y entrega de los bienes inmuebles por la falta de coordinación y comunicación en las diferentes áreas de trabajo.

### 3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL OPERATIVO

1.- ¿De quién recibe órdenes inmediatas para cumplir sus funciones?

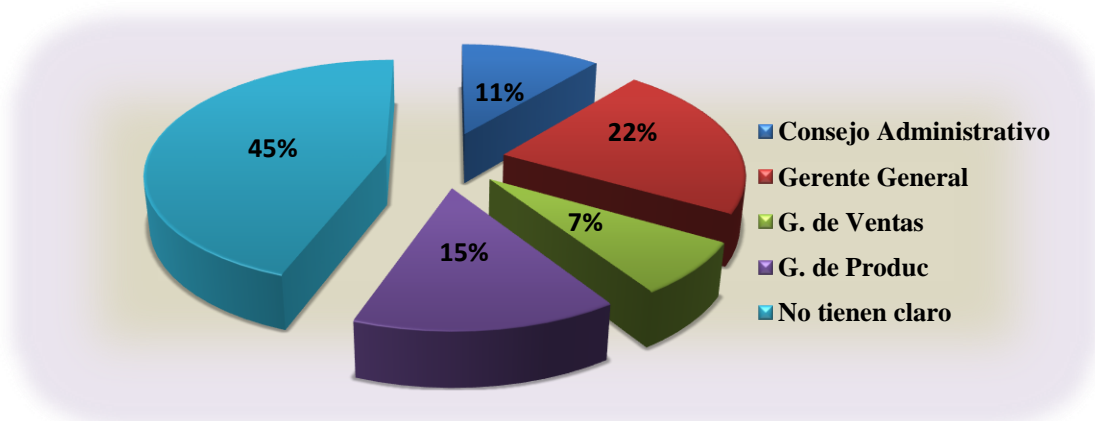
CUADRO # 7 Jerarquía

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
<b>1</b>	Consejo Administrativo	3	11
	Gerente General	6	22
	G. de Ventas	2	7
	G. de Producción	4	15
	No tienen claro	12	44
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

GRÁFICO # 8 Jerarquía



Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Lo presentado en forma gráfica precisa como un 45% de la totalidad de nuestra muestra el no tener una idea clara de quién es la persona o la jerarquía a quien debe regirse, un 11% del total de las personas involucradas en este estudio obedece órdenes integradas en el círculo del Consejo Administrativo, el 22% del total obedece órdenes del Gerente General de la empresa.

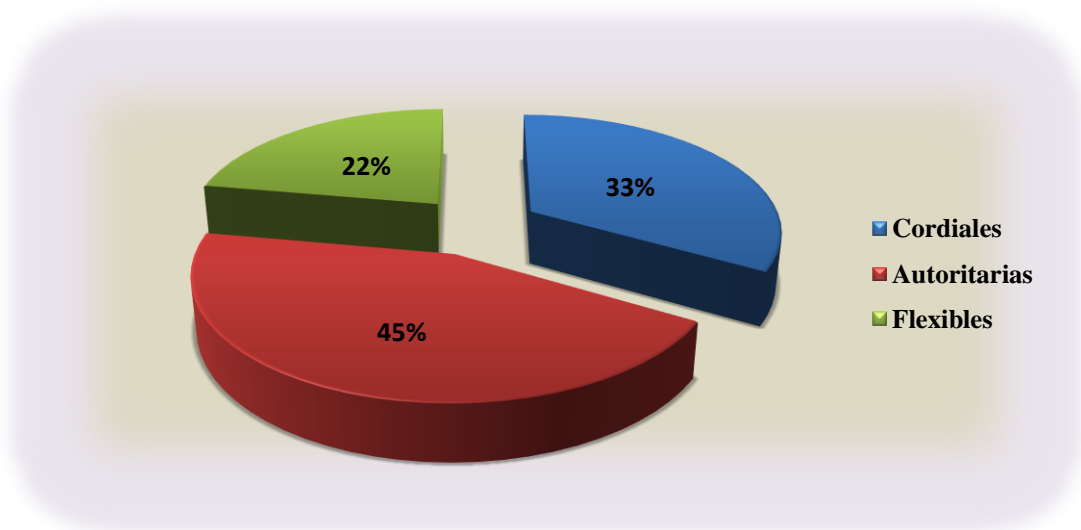
2.- ¿Las órdenes que recibe de su Jefe Inmediato se caracterizan por ser?

**CUADRO # 8 Características del Líder**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>2</b>	<b>Cordiales</b>	9	33
	<b>Autoritarias</b>	12	44
	<b>Flexibles</b>	6	22
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 9 Características del Líder**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta gráfica busca determinar la característica que tienen los jefes inmediatos en la forma de administrar su labor; marcadamente el 45% de las mismas son tomadas de forma autoritaria generando un potencial bajo rendimiento en cada una de las actividades que en su entorno realizan. Aunque existe un claro 33% que evidencia un trato cordial y ameno a sus trabajadores, priorizando esta alternativa podríamos generar un ambiente sano y motivante para el personal.

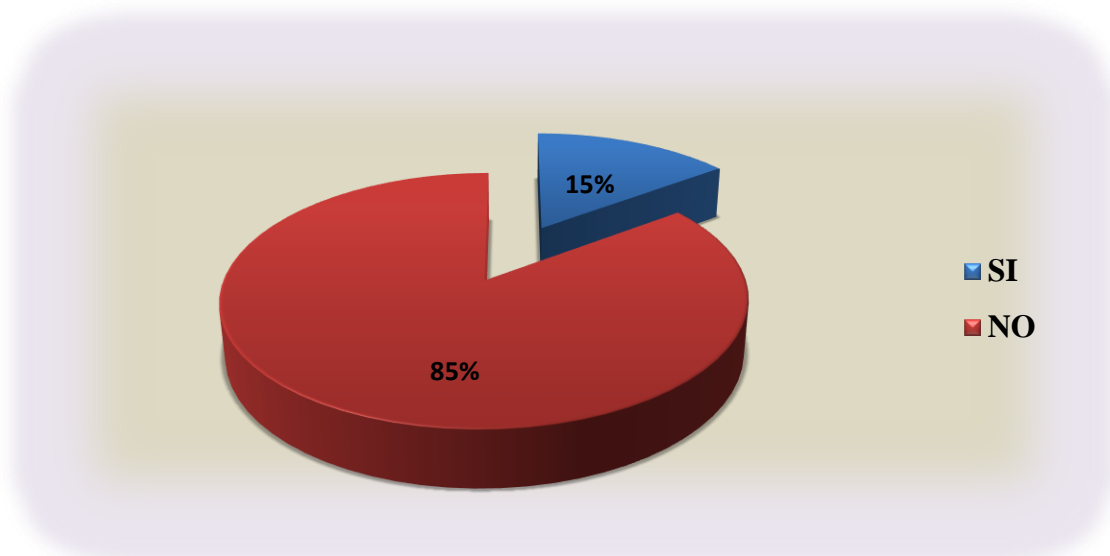
**3.- ¿Usted Posee algún Manual de Funciones para realizar actividades en su puesto de trabajo?**

**CUADRO # 9 Manual de Funciones**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
<b>3</b>	<b>SI</b>	4	15
	<b>NO</b>	23	85
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Empleados Torremolina S.A.  
**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 10 Manual de Funciones**



**Fuente:** Empleados Torremolina S.A.  
**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta gráfica revela que el 85% de los encuestados no poseen ningún tipo de instructivo físico para realizar sus actividades diarias y que solo un 15% del total de los involucrados tiene una idea medianamente clara de cómo solucionar un problema de acuerdo a procedimientos, sin la necesidad de depender de la alta gerencia.

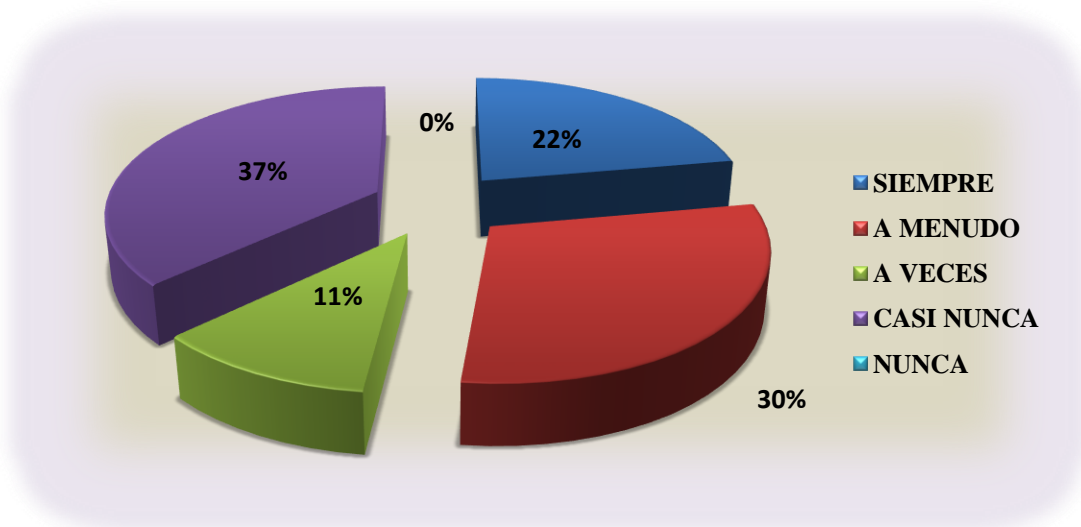
**4.- ¿Consideran su opinión sobre alguna sugerencia para la toma de decisiones?**

**CUADRO # 10 Toma de Decisiones**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
4	SIEMPRE	6	22
	A MENUDO	8	30
	A VECES	3	11
	CASI NUNCA	10	37
	NUNCA	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 11 Toma de Decisiones**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Analizando la gráfica anterior podemos observar que el personal administrativo y operativo solo se limita a recibir órdenes y no aporta con alguna idea referente al trabajo por la falta de atención de parte de los superiores, por tal razón en los resultados se obtuvo que un 37% casi nunca comparte sus ideas sobre sus trabajo, un 30% lo hace a menudo; y un 22% lo hace siempre.

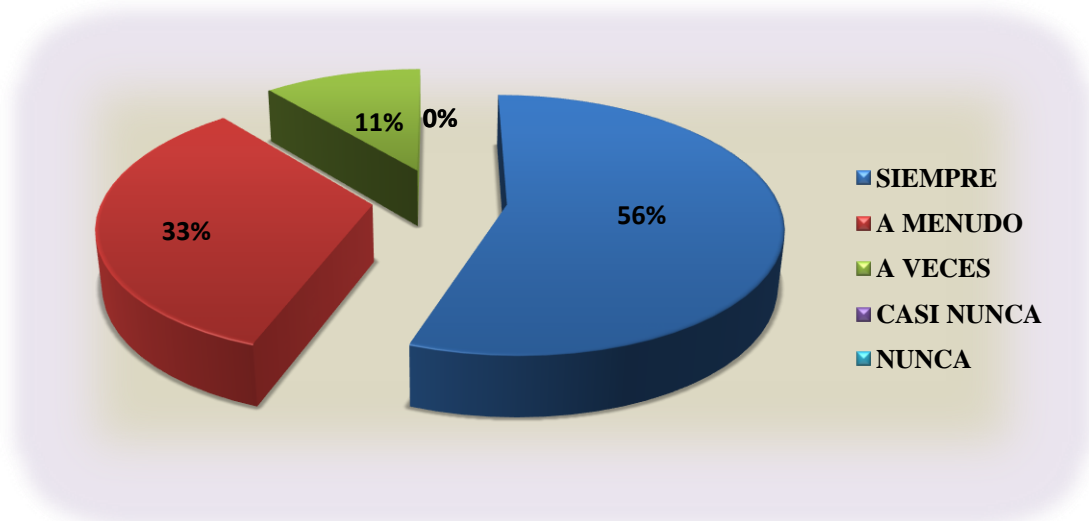
**5.- ¿Con qué frecuencia realiza actividades diferentes a su trabajo?**

**CUADRO # 11 Actividades de Multifunción**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>5</b>	<b>SIEMPRE</b>	15	56
	<b>A MENUDO</b>	9	33
	<b>A VECES</b>	3	11
	<b>CASI NUNCA</b>	0	0
	<b>NUNCA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 12 Actividades De Multifunción**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

En la siguiente gráfica notamos un claro 56% del total de los encuestados que realizan actividades q no corresponden a sus funciones habituales, esto es síntoma de una carga sobredimensionada de trabajo o señal de explotación laboral, el 33% de los integrantes de esta organización revelan una tendencia similar y solo el 11% de los mismos indican que su trabajo es medianamente respetado.

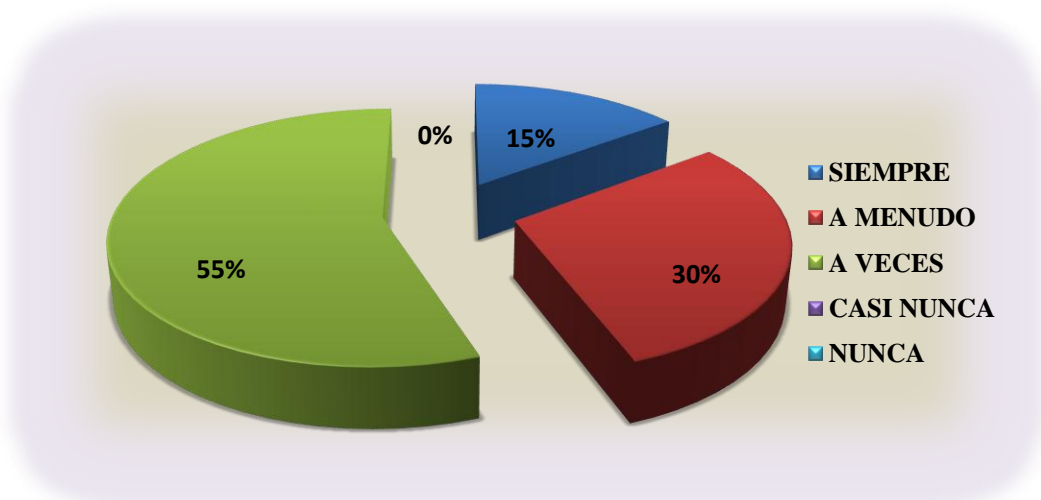
**6.- ¿Ud. cuenta con los recursos necesarios para operar en la Actividad de la Constructora?**

**CUADRO # 12 Disponibilidad de Recursos**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
<b>6</b>	SIEMPRE	4	15
	A MENUDO	8	30
	A VECES	15	56
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 13 Disponibilidad De Recursos**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta pregunta está relacionada a si se tiene o no el recurso para realizar cada una de las actividades que rigen dentro de esta organización; observamos que un 55% del total de los integrantes cuentan con recursos intermitentes para realizar sus actividades diarias muchas veces lo tienen y muchas veces deben desenvolverse ágilmente para entregar un trabajo eficiente. El 15% del total indica que la empresa no tiene problema en otorgarle los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.



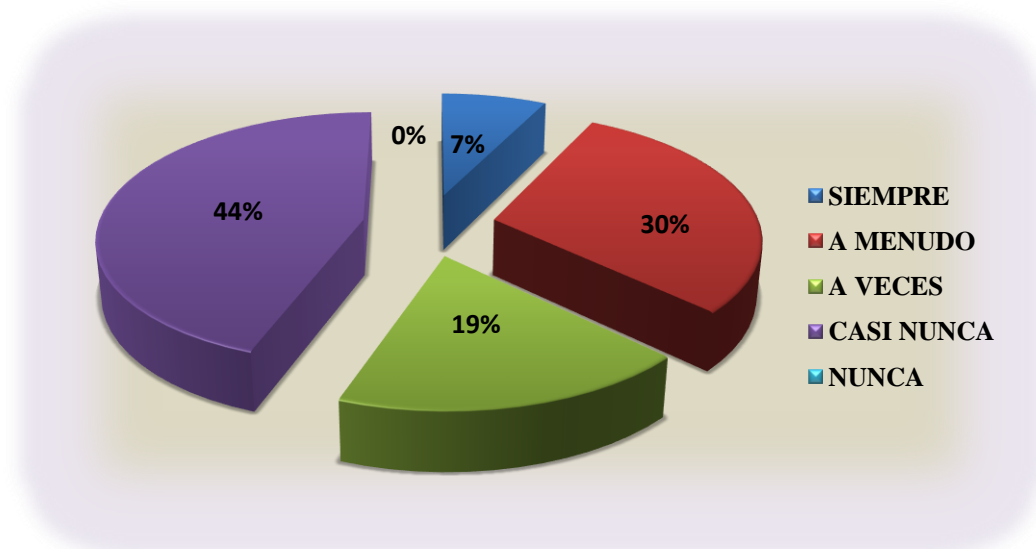
7.- ¿Los proveedores están en la capacidad de responder a los pedidos, en los plazos que la Constructora los requiere?

**CUADRO # 13 Capacidad de Respuesta Proveedores**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
<b>7</b>	<b>SIEMPRE</b>	2	7
	<b>A MENUDO</b>	8	30
	<b>A VECES</b>	5	19
	<b>CASI NUNCA</b>	12	44
	<b>NUNCA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 14 Capacidad de Respuesta Proveedores**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La C.

Según los resultados que se obtuvo en la encuesta se considera que los proveedores en un 44% tienen retraso al cumplir con los pedidos solicitados, en un 30% se considera que llegan en el tiempo que lo requieren y en un 7% que son cumplidos en los despachos al referirse a Proveedores locales.

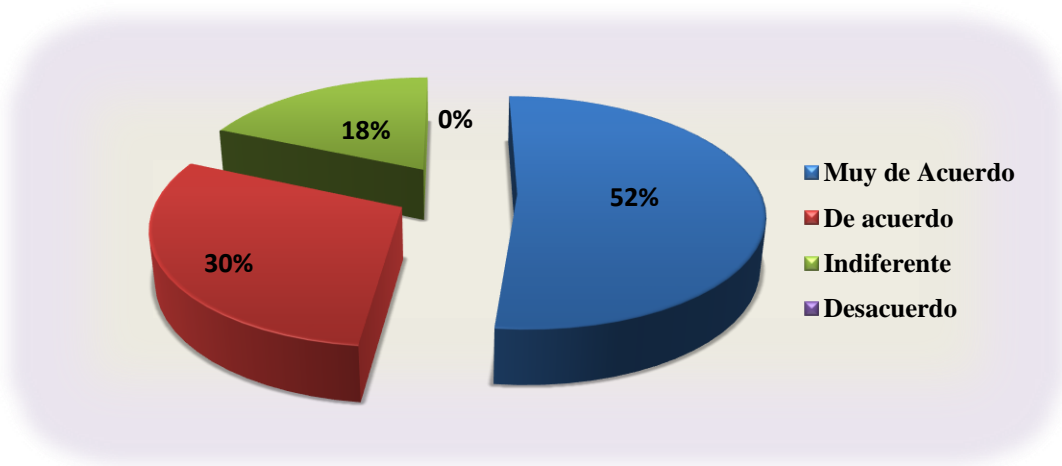
**8.- ¿Estaría de acuerdo que el personal debe recibir alguna capacitación para mejorar los servicios que ofrece la Constructora Torremolina?**

**CUADRO # 14 Capacitación Empleados**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>8</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	14	52
	<b>De acuerdo</b>	8	30
	<b>Indiferente</b>	5	19
	<b>Desacuerdo</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 15 Capacitación Empleados**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Un buen direccionamiento relacionado al trabajo que se va a ejecutar es esencial en términos de productividad. El 52% de las personas encuestadas indican que estarían muy de acuerdo en que se brinde una capacitación por departamentos y muy bien dirigida, un 30% opina de igual forma aunque no estén totalmente convencidos y tan solo un 18% estaría en total desacuerdo, las capacitaciones de manera global buscan un único fin y es el de otorgar un mejor servicio.

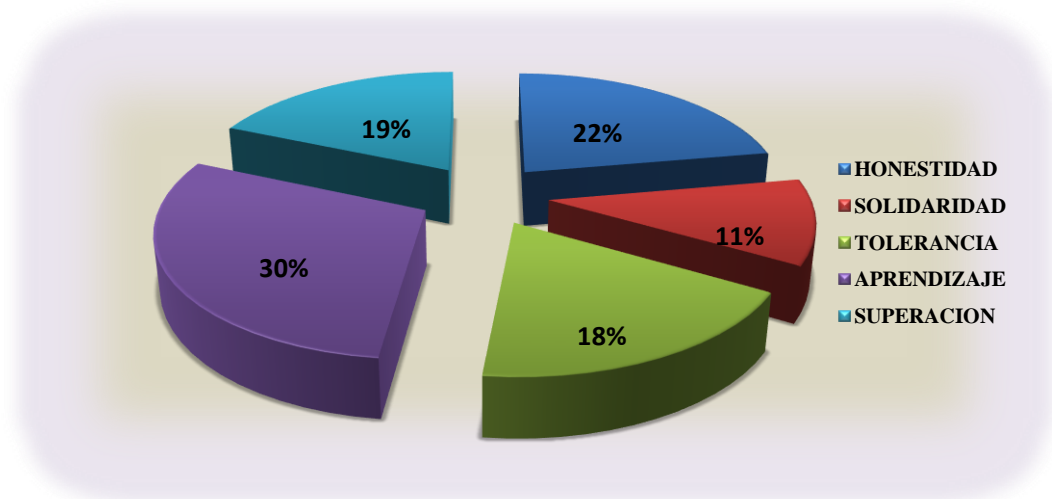
**9.- ¿Cuáles de los siguientes valores le generan satisfacción y compromiso al cumplir con sus actividades en la Constructora Torremolina?**

**CUADRO # 15 Valores Corporativos**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>9</b>	<b>HONESTIDAD</b>	6	22
	<b>SOLIDARIDAD</b>	3	11
	<b>TOLERANCIA</b>	5	19
	<b>APRENDIZAJE</b>	8	30
	<b>SUPERACION</b>	5	19
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 16 Valores Corporativos**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta consideración muestra la manera como los empleados de Constructora Torremolina valoran su trabajo, un gran porcentaje indico que el cumplir con sus actividades diarias le genera un alto grado de aprendizaje, un 22% indico que sus actividades se focalizan en un valor importantísimo “la honestidad” un 19% compartido revela que las actividades cumplidas le generan un cierto grado de tolerancia y superación respectivamente, y apenas un 11 % argumenta que sus actividades elevan su espíritu solidario.

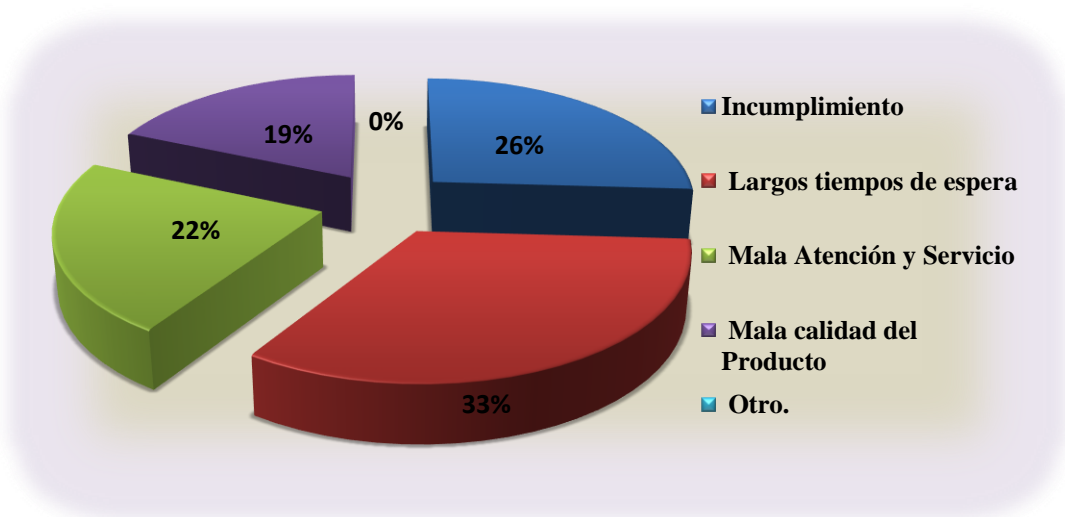
**10.- ¿Cuáles son las razones por las que se generan quejas en sus Clientes?**

**CUADRO # 16 Insatisfacción del Cliente**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>10</b>	<b>Incumplimiento</b>	7	26
	<b>Largos tiempos de espera</b>	9	33
	<b>Mala Atención y Servicio</b>	6	22
	<b>Mala calidad del Producto</b>	5	19
	<b>Otro.</b>		0
		<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
 Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 17 Insatisfacción del cliente**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
 Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Este aspecto define un problema puntual de parte de los involucradas, el 33% de los encuestados existen problemas en cuanto a los tiempos de espera del producto, un porcentaje considerablemente alto (26%), indica haber problemas en lo relacionado al incumplimiento; El incumplimiento puede estar estrechamente ligado a los largos tiempos de espera a que el cliente debe sujetarse, la mala atención en el servicio puede ser mejorado aunque existe un 19% que afirma el producto es de mala calidad.

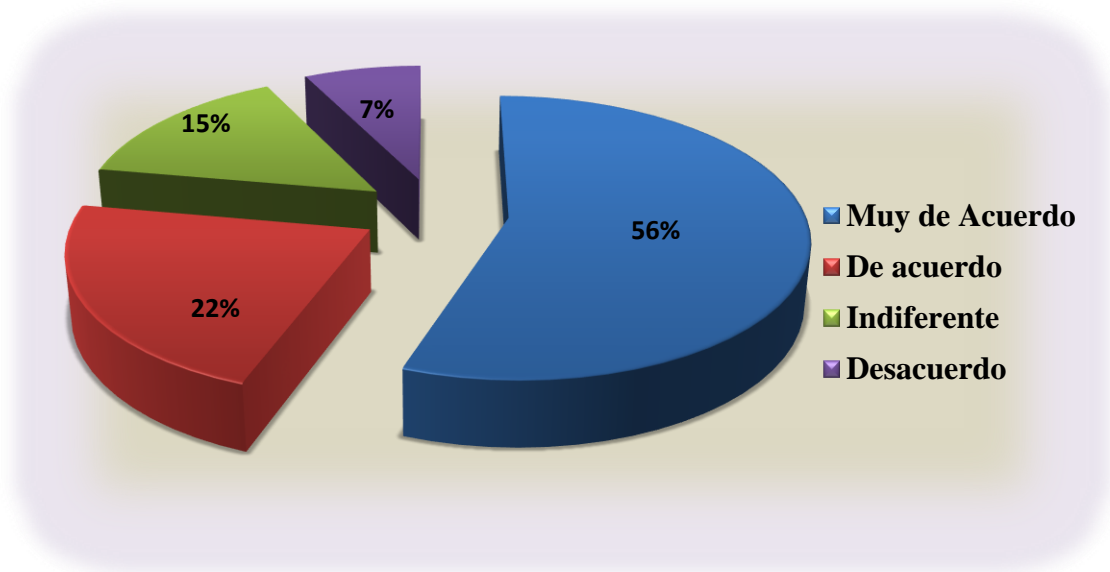
11.- ¿Cree usted que la implementación de un Diseño Organizacional mejore la gestión administrativa de la Constructora Torremolina?

**CUADRO # 17 Implementación del Diseño Organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>11</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	15	56
	<b>De acuerdo</b>	6	22
	<b>Indiferente</b>	4	15
	<b>Desacuerdo</b>	2	7
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 18 Implementación del Diseño Organizacional**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

A los encuestados se les preguntó acerca de la implementación de un diseño organizacional que mejore la gestión administrativa en la empresa obteniendo resultados favorables. Un 56% piensa que es imprescindible este tipo de reestructuración, el 22% afirma estar de acuerdo con esta idea de mejora, destacando un 15 % y 7% que muestra un cierto grado de incertidumbre, esto quizás se deba a desconocimiento de lo que representa este modelo de gestión.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA

1.- ¿Tiene conocimiento de los Proyecto que Ofrece Empresa Constructora Torremolina?

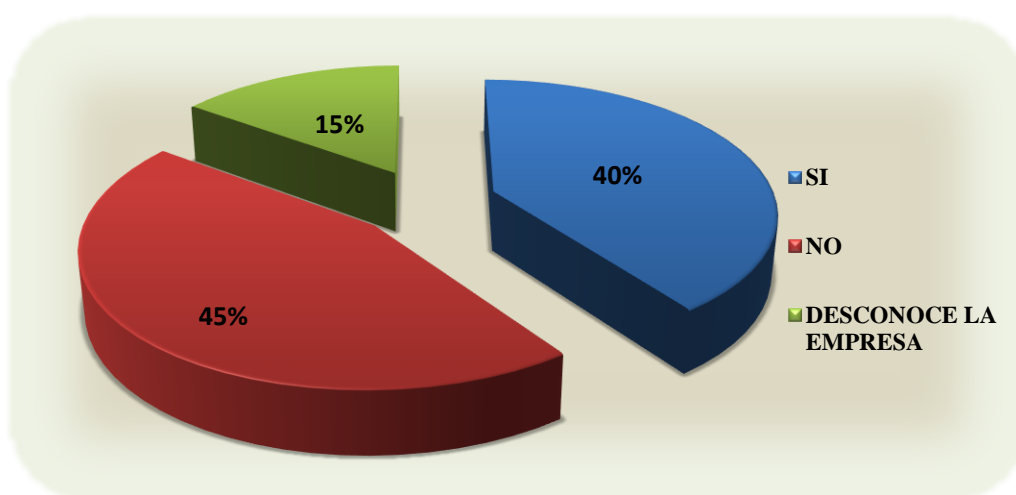
CUADRO # 18 Distinción del Producto

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>1</b>	SI	80	40
	NO	90	45
	DESCONOCE LA EMPRESA	30	15
	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

GRÁFICO # 19 Distinción del Producto



Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta encuesta está dirigida a los clientes potenciales de constructora Torremolina, podemos concluir que de toda la muestra presentada, el 45% de los encuestados desconoce de los proyectos que ofrece esta constructora; y un 15% concluye no saber de la existencia de esta empresa, lo ideal sería priorizar más el tema de comunicación con unos cercanos posibles propietarios.

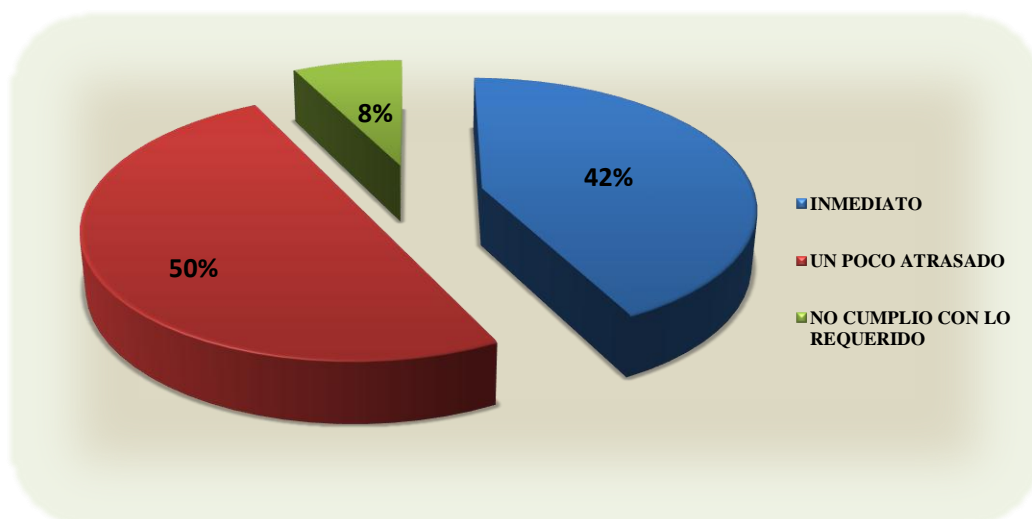
2.- Al solicitar Información. La respuesta que recibió sobre la Información que solicito del Bien Inmueble fue:

**CUADRO # 19 Evaluación de Promotores**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
2	INMEDIATO	85	43
	UN POCO ATRASADO	100	50
	NO CUMPLIO CON LO REQUERIDO	15	8
	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 20 Evaluación de Promotores**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Analizando la capacidad de respuesta de los promotores para la venta de Bienes Inmuebles se concluye que el 50% responde a las consultas de los clientes no de manera constante sino con un retraso, mientras que el 42% se considera que los clientes recibieron información inmediata.

3.- ¿Cuáles son los parámetros que considera importantes al recibir información sobre el bien inmueble?

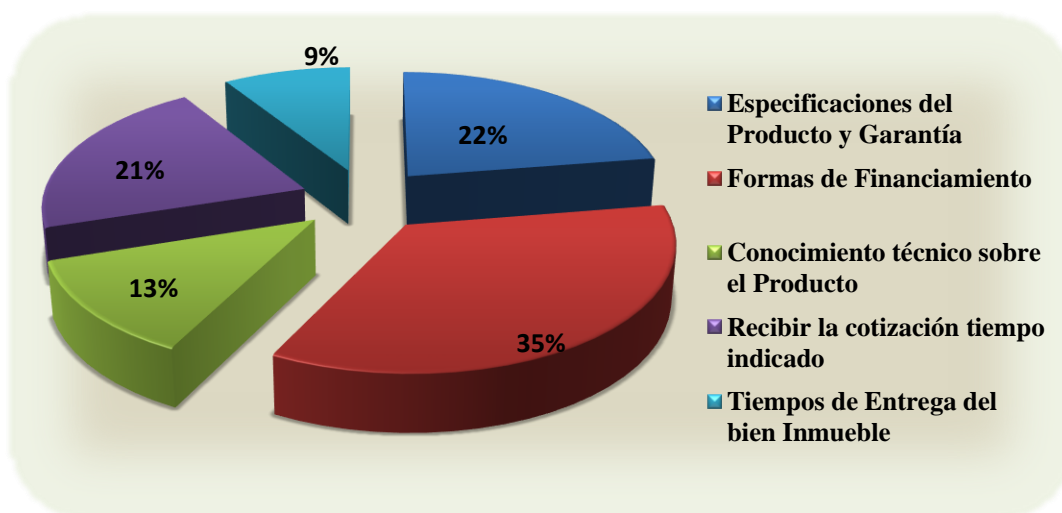
CUADRO # 20 Requerimientos del Cliente

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
3	Especificaciones del Producto y Garantía	45	23
	Formas de Financiamiento	70	35
	Conocimiento técnico sobre el Producto	25	13
	Recibir la cotización tiempo indicado	42	21
	Tiempos de Entrega del bien Inmueble	18	9
	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

GRÁFICO # 21 Requerimientos del Cliente



Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Los parámetros relevantes al adquirir un bien inmueble están marcados con un 35% a su forma de financiamiento, un 23% considera las especificaciones y garantía del producto como imprescindible, un 21% espera tener una valoración rápida a través de una cotización.



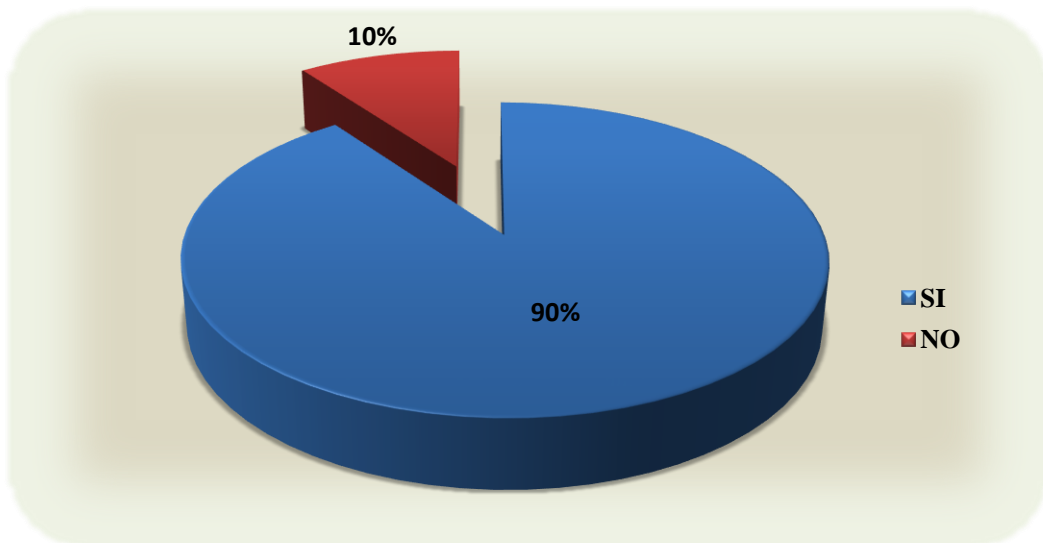
**4.- ¿Le gustaría contar con la asesoría durante y después del cierre de negocio por la compra de un inmueble?**

**CUADRO # 21 Valor Agregado al Servicio**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
4	SI	180	90
	NO	20	10
	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 22 Valor Agregado al Servicio**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Con la finalidad de brindar un mejor servicio se consultó a los clientes si requerían del servicio de Tramitación y Posventa; obteniendo en los resultados que el 90% de los encuestados les gustaría contar con asesoría completa para culminar para estar satisfechos por la compra y un 10% que no lo considero necesario.

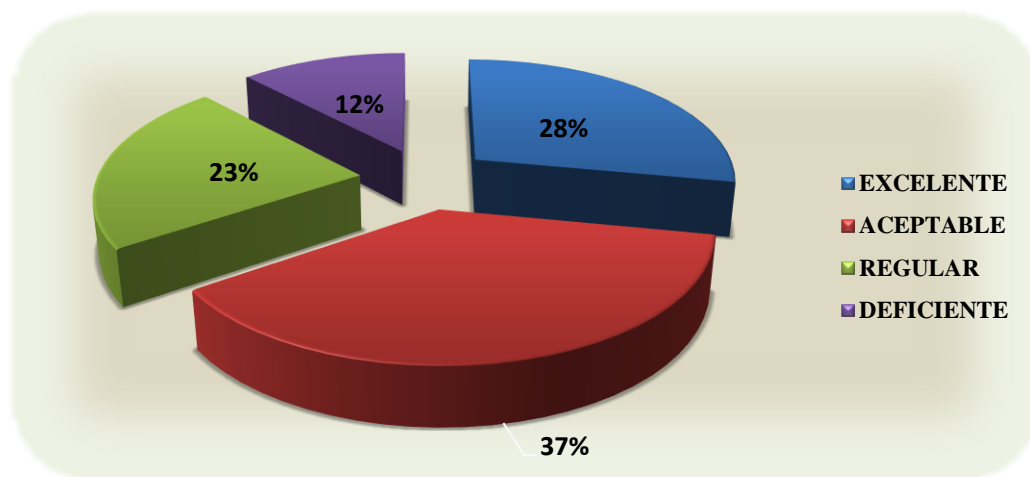
2.- ¿Cómo Evalúa el servicio y Atención al Cliente por parte de los empleados?

**CUADRO # 22 Evaluación del Servicio**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
5	EXCELENTE	56	28
	ACEPTABLE	75	38
	REGULAR	45	23
	DEFICIENTE	24	12
	TOTAL	200	100

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 23 Evaluación del Servicio**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Esta valoración es sumamente importante para los departamentos de ventas y atención al cliente ya que se sujeta al criterio de las personas que fueron atendidas, el 38% de estos clientes piensa que la atención fue aceptable en términos de información, un 23% define al servicio como regular, mientras que el 12% revela que no se le brindó un buen servicio.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS QUE COMPRARON  
LOS BIENES INMUEBLES**

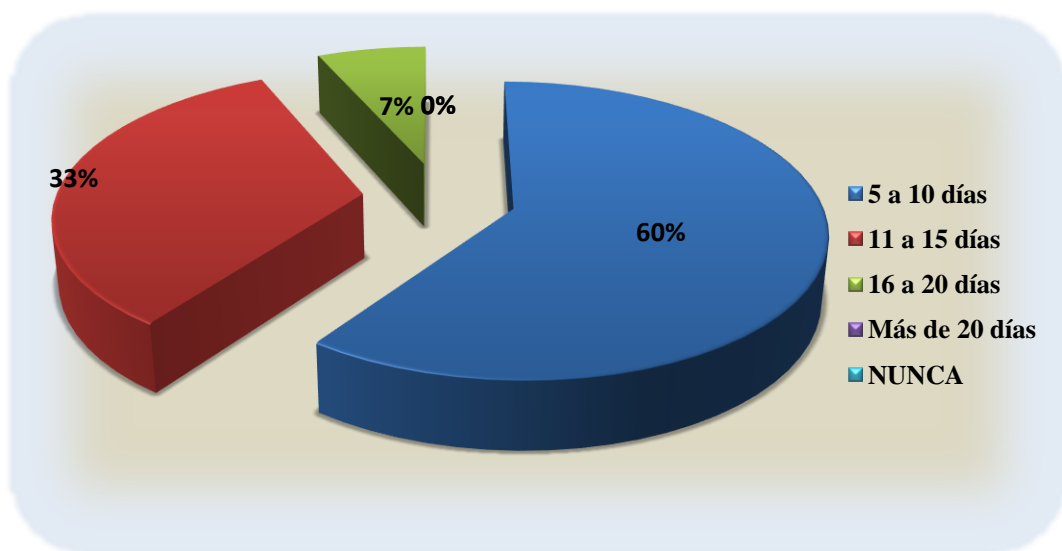
1.- El seguimiento que le dieron por la compra del Bien inmueble fue después de:

**CUADRO # 23 Seguimiento al Cliente**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
1	5 a 10 días	18	60
	11 a 15 días	10	33
	16 a 20 días	2	7
	Más de 20 días	0	0
	NUNCA	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 24 Seguimiento al Cliente**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Según este análisis se considera que el tiempo promedio para contactar al cliente y continuar con el proceso de compra debe ser de 5 a 10 días, de esta manera se obtiene el tiempo suficiente para analizar la capacidad de pago del cliente.

**2.- ¿Cómo fue el servicio que recibió sobre la asesoría para los trámites del cierre del negocio?**

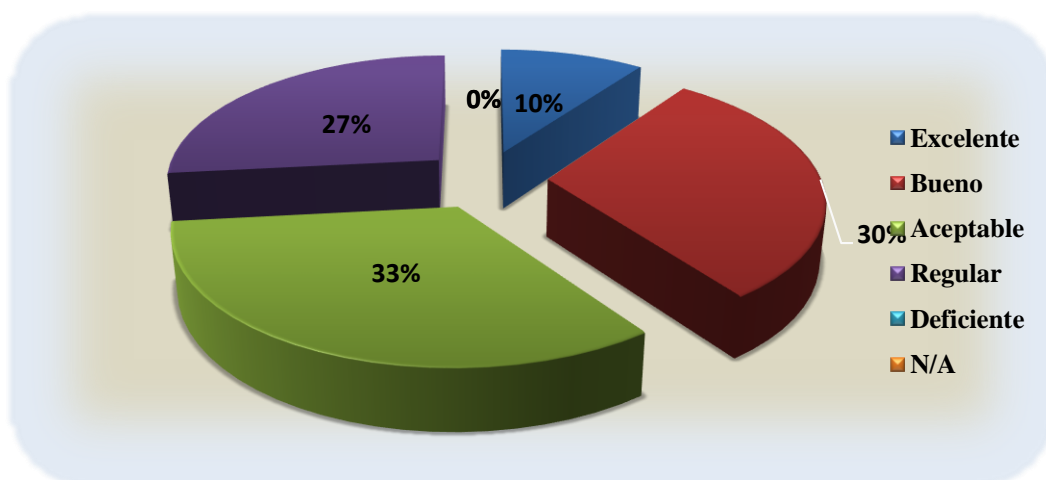
**CUADRO # 24 Calidad del Servicio**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
2	Excelente	3	10
	Bueno	9	30
	Aceptable	10	33
	Regular	8	27
	Deficiente	0	0
	N/A	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 25 Calidad del Servicio**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

A continuación se presenta la valoración de cómo coexistió la atención recibida en términos de cierre del negocio: Se evidencia que el 33% de los participantes considera el servicio prestado como aceptable, el 30% comenta que el servicio es bueno y un pequeño porcentaje dice no tener quejas en cuanto al servicio. Existe un 27% que argumenta que el servicio fue regular, un porcentaje considerablemente preocupante.

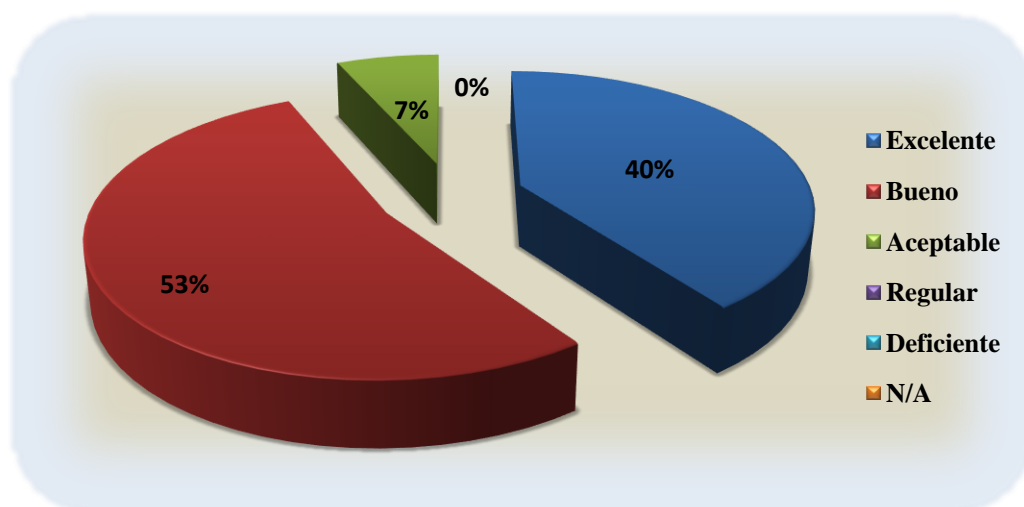
3.- ¿Cómo considera el cumplimiento en la Firma de la promesa de compra venta y escritura pública?

CUADRO # 25 Asesoría en Aspecto Legales

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
3	Excelente	12	40
	Bueno	16	53
	Aceptable	2	7
	Regular	0	0
	Deficiente	0	0
	N/A	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

GRÁFICO # 26 Asesoría en Aspecto Legales



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

El 40% de los encuestados indicó que el cumplimiento en la firma de la compra venta se dio sin ningún tipo de inconvenientes concediéndole una valoración de excelente, la cifra más alta encontrada fue la del 53% con una valoración de bueno de acuerdo a este ítem y apenas el 7% afirma que este caso se dio de forma aceptable.

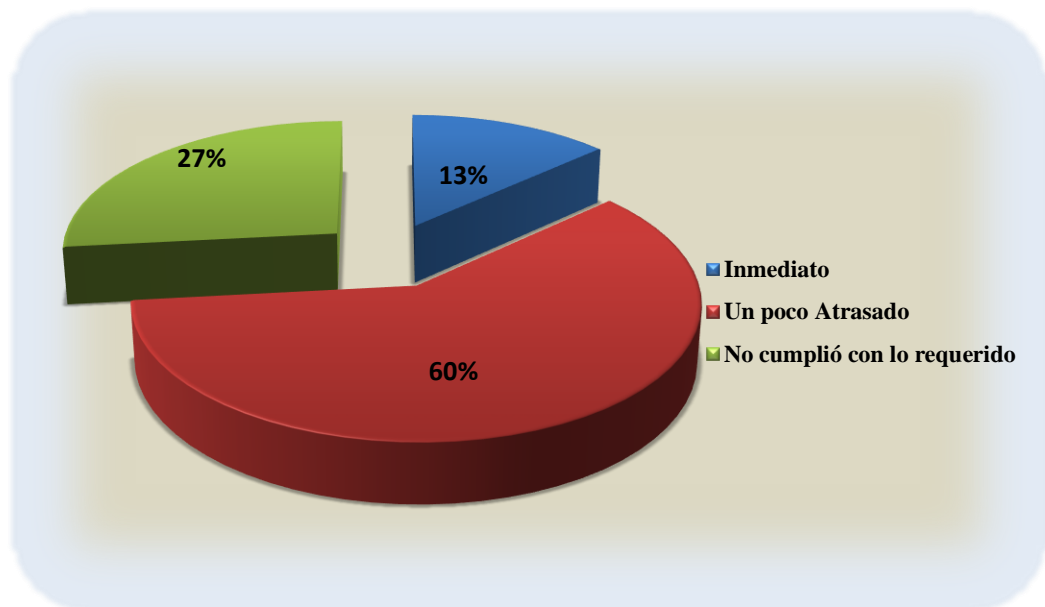
**4.- ¿Constructora Torremolina cumplió con la fecha programada en la entrega del bien inmueble?**

**CUADRO # 26 Satisfacción del Cliente**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
<b>4</b>	Inmediato	4	13
	Un poco Atrasado	18	60
	No cumplió con lo requerido	8	27
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 27 Satisfacción del Cliente**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Vemos como el problema en cuanto a la entrega del producto ya procesado generó quejas en los participantes, un 60% de los mismos indicó que el bien inmueble si fue entregado pero con atraso, el 27% señaló que si bien el inmueble fue recibido no cumplió con sus requerimientos personales y un 13% indicó que la entrega pudo darse de manera inmediata.

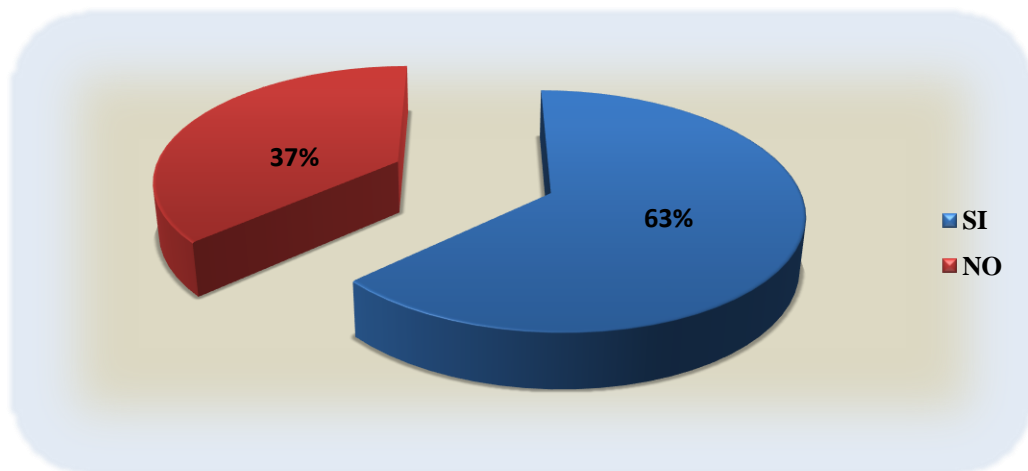
**5.- Las especificaciones del bien Inmueble que le ofrecieron inicialmente fueron las mismas en la entrega del inmueble**

**CUADRO # 27 Verificación del Producto**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
5	SI	19	63
	NO	11	37
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 28 Verificación del Producto**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Un claro 63% de las personas que se decidieron por una compra, está conforme con el trabajo entregado y argumenta que las especificaciones que le ofrecieron en cuanto a las características del bien inmueble fueron las mismas que les habían ofrecido inicialmente, mientras que un 37% indica tener objeciones considerando al bien inmueble como defectuoso en ciertas instalaciones internas de la vivienda.

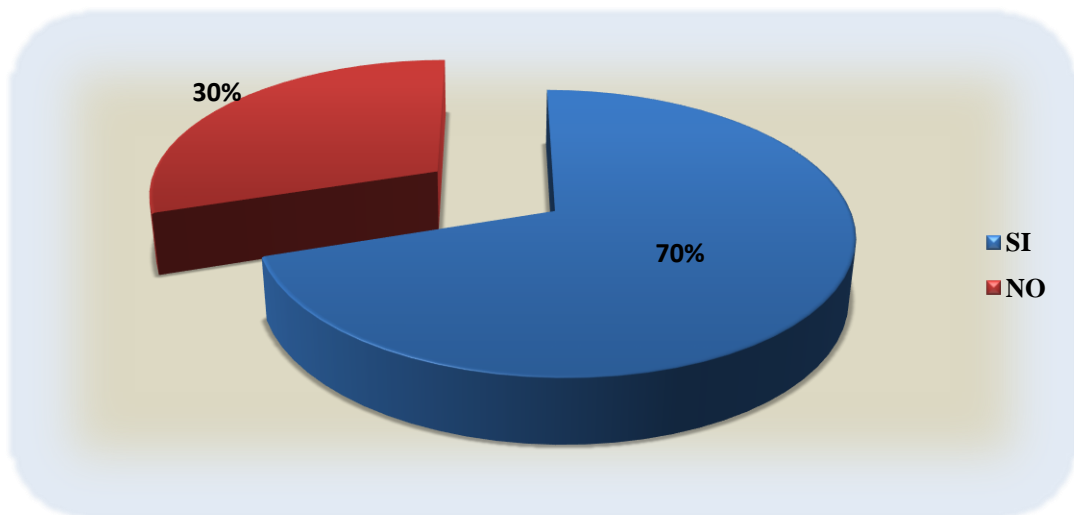
**6.- Recibió algún servicio relacionado a reclamos y sugerencias sobre la adquisición del Bien Inmueble**

**CUADRO # 28 Servicio de Post Venta**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		F	%
6	SI	21	70
	NO	9	30
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 29 Servicio de Post Venta**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

De acuerdo a la encuesta que se realizó a las personas que compraron una vivienda, se obtuvo que el 70% de los encuestados, manifestaron haber recibido un servicio de posventa referente a reclamos y sugerencias una vez adquirido el inmueble, mientras que un 30% cuestionó este tipo de servicios.



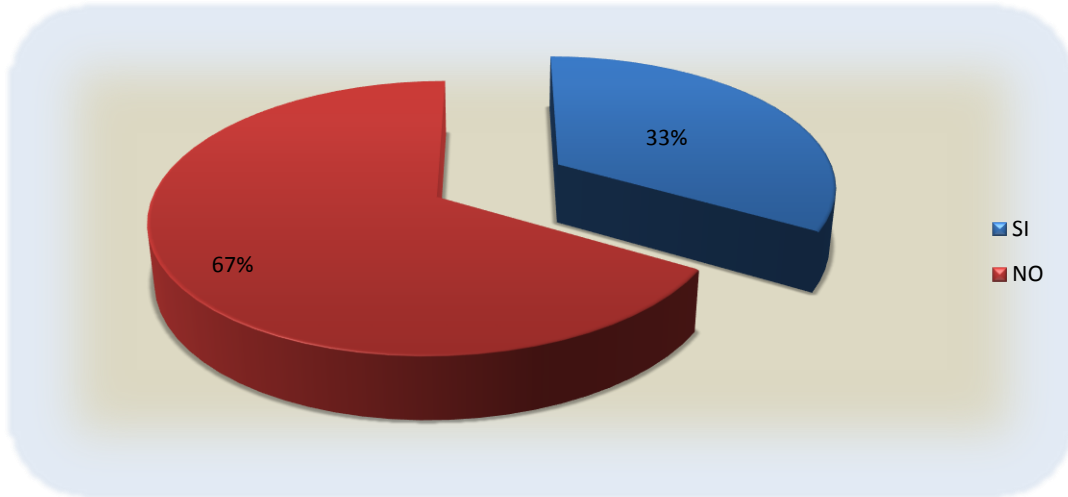
**7.- El personal que atendió sus sugerencias y reclamos fueron ágiles para encontrar una solución al problema**

**CUADRO # 29 Capacidad de Respuesta a Quejas**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
7	SI	7	33
	NO	14	67
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 30 Capacidad de Respuesta a Quejas**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Del total de los encuestados que afirmaron haber recibido un servicio relacionado a reclamos y sugerencias el 23% respondió que si le dieron solución a sus problemas mientras que el 47% una cifra bastante alta considera que no se le presto la debida importancia.

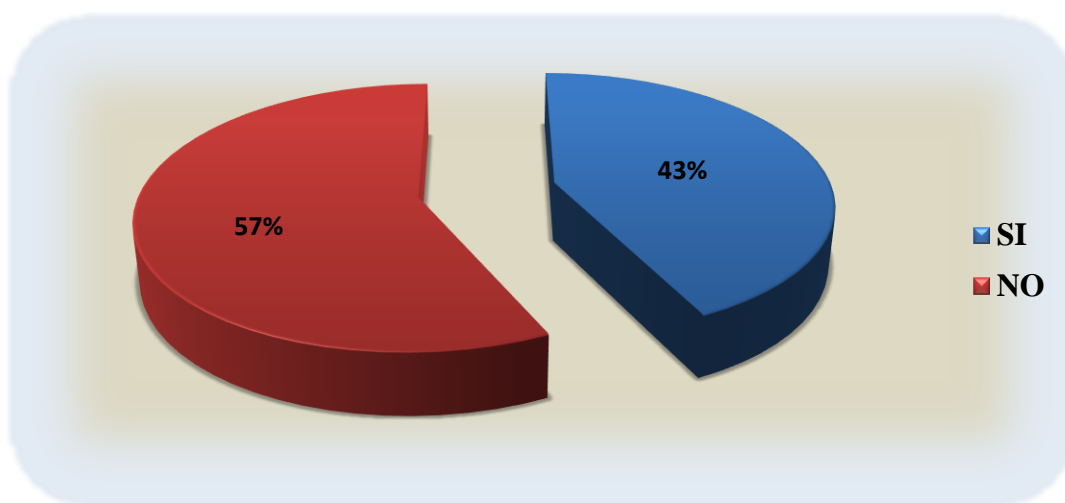
**8.- Si algún conocido muestra interés sobre adquisición de un Bien Inmueble Usted recomendaría a la Constructora Torremolina S.A.**

**CUADRO # 30 Confiabilidad de la Empresa**

ITEM	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	
		f	%
8	SI	9	43
	NO	12	57
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

**GRÁFICO # 31 Confiabilidad de la Empresa**



Fuente: Empleados Torremolina S.A.  
Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

Analizando esa gráfica conforme a los resultados de los encuestados se detectó que el 57% de los participantes no recomendaría a Torremolina si le pidieran su opinión acerca de la adquisición de un bien inmueble debido al incumplimiento y calidad del bien inmueble y el 43% opina que sí, que sería de gran utilidad para quienes desean adquirir o negociar una vivienda.

### **3.4 CONCLUSIONES**

La Constructora Torremolina S.A, no cuenta con un personal capacitado para desempeñar las funciones encomendadas, y no son altamente competentes debido a la saturación de actividades que se le encomienda. Otro de los problemas que se encontró, es la deficiente comunicación entre el personal administrativo, esto incide negativamente para el buen desempeño en las funciones que realiza el empleado dentro de la organización.

No tiene claro quién es su jefe inmediato y cumplen órdenes que le dan el supervisor de obra, Gerente de Producción y el Gerente General. Además de que no se asigna en los puestos de trabajo la especialización del perfil, esto ocasiona la descoordinación en el desempeño laboral.

Los clientes potenciales se encuentran en varios puntos a nivel nacional, conocen los proyectos inmobiliarios, pero no identifican la imagen de la empresa Constructora como promotora de los proyectos y de esto depende la falta de confiabilidad para que los clientes inviertan en la compra de un Bien inmueble.

En el caso de los clientes estables quienes adquirieron las viviendas, se analizó el grado de satisfacción que ellos tienen frente al inmueble entregado, quienes en su mayoría mostraron quejas e insatisfacción en los acabados e instalaciones internas de las viviendas.

De acuerdo a los criterios de los accionistas se detectó que la administración que lleva la constructora Torremolina viene funcionando de manera empírica e improvisada, y la falta de una estructura organizacional ha creado desorganización en cada uno de los procesos, por lo que se considera apropiado la implementación de un diseño organizacional que permita obtener procesos eficientes generando ventaja competitiva para la satisfacción de los clientes.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

Contar con un manual de funciones que guíe a los colaboradores y directivos de la empresa Torremolina S.A, dejando de ser un obstáculo para la toma de decisiones que los limitan a que lleven a cabo sus labores de manera eficiente y eficaz.

Concientizar al personal sobre el uso de una comunicación eficiente y eficaz, adaptarse a mantener una estrecha relación con el equipo de trabajo, pero sobre todo desarrollar canales de comunicación claros y precisos para evitar la entrada de información distorsionada.

Considerar que el personal dedicado a la venta de los bienes inmuebles debe mostrar más exclusividad y ofrecer un servicio especializado acorde a los requerimientos de los clientes, sean estos, en la elección de un buen diseño, colores, acabados y hasta la asesoría para legalizar la compra-venta a través de documentos notariados y registrados en las instituciones competentes.

Por lo general las personas que compran viviendas lo hacen con la finalidad de obtener un Bien Inmueble acorde a sus preferencias, sin tomar en cuenta el valor que deben cancelar. Para este tipo de clientes la calidad y características del Bien inmueble son un componente esencial de valor por lo que se considera mantener relaciones con el cliente que permitan conocer las necesidades íntimas y que mantener personal que le proporcione soluciones en su totalidad.

El diseño organizacional a implementarse logrará que la Compañía cuente con una estructura organizativa que detalle el trabajo de cada miembro, la misión, visión, objetivos y políticas institucional con la finalidad de que sea un ente formal que se caracterice por el ejercicio de un eficiente servicio a la comunidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

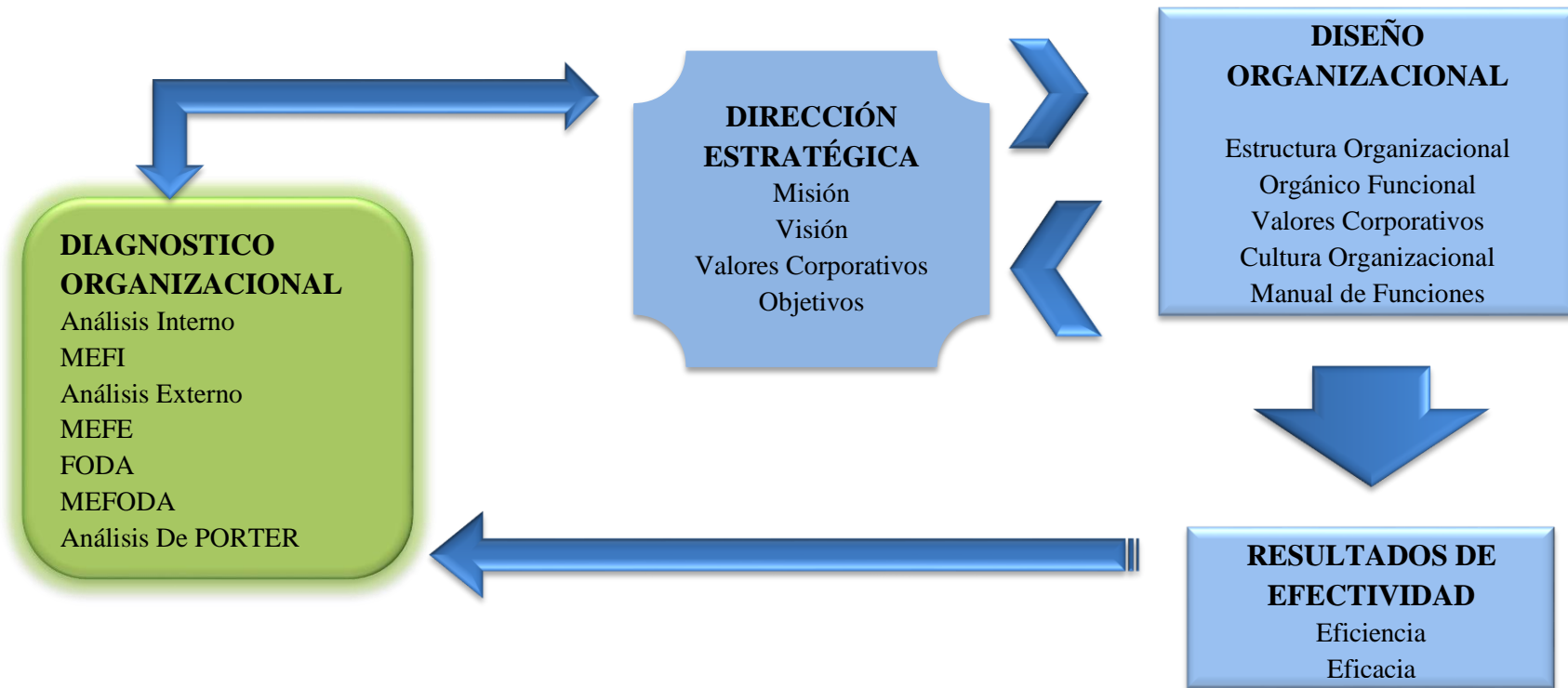
#### **4.1 PRESENTACIÓN**

La propuesta del diseño organizacional en la Empresa Constructora Torremolina S.A., está enfocada para proporcionar información en la toma de decisiones para satisfacer la demanda de los clientes, proveedores y organismos reguladores donde cada unidad de trabajo tendrá asignada las atribuciones que debe cumplir. Además se sugiere la creación de nuevos puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización.

Con la aplicación del diseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello, se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios del entorno donde se desempeñan las organizaciones.

El diseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar. Una estructura organizacional por nombre propio ya genera un aporte importantísimo dentro de cualquier empresa, guardar una convicción y poder de administración en cada dependencia del conjunto organizacional generaría altos márgenes de ganancias en un futuro no muy lejano.

**GRÁFICO # 32 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIO  
TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS**



**Fuente:** Gabriela Del Pezo  
**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz.

## 4.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

### DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

Constructora Torremolina es una empresa con amplia trayectoria en el diseño, planificación, construcción, fiscalización, promoción y ventas de viviendas; especialistas en ofrecer conjuntos dotados de amplias áreas verdes cuyo objetivo fundamental es la integración social de las familias, áreas infantiles donde los niños se divierten y crecen con todos los elementos que hacen de una casa un hogar y de su conjunto habitacional un jardín.

Además brinda servicio de atención al cliente para ofertar sus Proyectos Inmobiliarios dotando de información sobre los modelos de las viviendas, de esta manera generar confianza con el cliente y se decida por vivir en un conjunto privado

**RAZÓN SOCIAL:** CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.

### SLOGAN/LOGOTIPO

GRÁFICO N° 33  
Constructores de un Mañana  
RUC: 2490000278001



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

## **4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **4.3.1 Análisis Interno**

El análisis interno es objetivo y se trata de determinar las fortalezas típicas que pueden ser encontradas sea esta de personal, maquinarias, clientes, la capacidad financiera entre otras; las cuales se detallan a continuación:

#### **4.3.1.1 Fortalezas**

- La relación y los contactos que ha obtenido en el ejercicio de esta actividad favorecen su crecimiento.
- Contratación de empresas especializadas en Trabajos Técnicos y en alquiler de maquinarias de tal manera que se evite costos de afiliación y renovación de tecnologías.
- Liquidez para realizar inversiones para nuevos proyectos y mantener suficiente Stock para programar el trabajo de Construcción a largo plazo.
- Atención Personalizada en acabados y accesorios; y promociones que generen mayor interés al momento de hacer una venta
- Extensa Publicidad en Pagina Web y Anuncios en páginas reconocidas como Plusvalía

#### **4.3.1.2 Debilidades**

- Los empleados de la Constructora no disponen de un manual de Funciones para realizar sus operaciones, generando Duplicidad de Funciones y sobrecargadas actividades en cada Área de trabajo.
- La Constructora no cuenta con una Misión, Visión y Objetivos estratégicos que permitan direccionar el personal que la conforma.



- Falta de Capacitaciones que permitan tener un Talento Humano Calificado para negociar y hacer un cierre de venta.
- Dificultad para controlar la calidad del Servicio y atención al Cliente debido al poco interés y bajo rendimiento de los encargados del área de ventas para captar clientes.
- Falta de orientación para establecer los plazos cuando se debe entregar el Bien Inmueble.

#### **4.3.2 Análisis Externo**

En el análisis externos se puede analizar las oportunidades que comúnmente habla de la apertura en nuevos mercados, áreas geográficas, alianzas con proveedores, cambios políticos; mientras que las amenazas son aspectos que la empresa no tiene control por lo que debe prepararse para enfrentarlas las más comunes son los competidores las demanda de mano de obra costos de contratación entre otros como se detalla continuación:

#### **4.3.3 Oportunidades**

- Existe demanda Insatisfecha por falta de oferta con bienes de alta calidad
- Los bienes Inmuebles en exclusiva las viviendas son una necesidad básica y mejora el nivel de vida de las personas que lo adquieren
- Existen promotores de Bienes Raíces que ofrecen los servicios y dan a conocer los bienes inmuebles que oferta la Constructora
- Aumento de la demanda de vivienda por acceder a créditos hipotecarios que ofrecen las entidades Bancarias y el Iess a los afiliados, de igual forma los fideicomisos para constructores.
- Proveedores de la Ciudad de Guayaquil con mejores precios en materiales que se hacen cargo del traslado de los mismos.

#### 4.3.3.1 Amenazas

- Existencia de varias empresas que se dedican a las mismas actividades con mayor tiempo de posicionamiento con proyectos grandes y similares.
- Acceso a Nuevas Tecnologías de parte de las Grandes empresas Constructoras que le permitan reducir costos en la adquisición de materiales.
- El Gobierno estable políticas públicas que impulsa mayor demanda en proyectos inmobiliarios que no superen los 20 mil dólares.
- Los Gobiernos Autónomos descentralizados con sus extensos trámites y papeleos para otorgar la aprobación de planos y permisos de construcción.

#### 4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

CUADRO # 31

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
Oportunidad de reconocimiento y crecimiento	0,06	2	0,12
Mayor Liquidez para invertir	0,15	4	0,6
Contratación de Empresas especializadas para evitar costos	0,11	3	0,33
Atención Personalizada y Promociones	0,05	3	0,15
Extensa Publicidad y medios de comunicación Tecnológico	0,13	4	0,52
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,50</b>		<b>1,72</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Jerarquía Autoritaria que limita toma de decisiones	0,1	4	0,4
Talento Humano no calificado por falta de capacitación	0,08	2	0,16
Manual de Funciones y Objetivos Estratégicos	0,08	3	0,24
Poca Comunicación entre niveles superiores y subordinados	0,12	4	0,48
Dificultad para controlar la calidad del Servicio y atención al Cliente	0,05	2	0,1
Incumplimiento en las fechas de entrega del Bien Inmuebles	0,07	2	0,14
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,5</b>		<b>1,52</b>
	<b>1</b>		<b>3,24</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De la Cruz

La ponderación del resultado da un total de 3,24 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe haber algunas mejorías para reducir las debilidades y tener un mejor rendimiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

#### 4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO # 32

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Poca oferta de Bienes de alta calidad	0,08	4	0,32
Los bienes Inmuebles son una necesidad básica y mejoran el nivel de vida	0,1	2	0,3
Promotores de Bienes Raíces Agilitan la venta	0,07	3	0,28
Mayor demanda de vivienda por créditos hipotecarios	0,14	4	0,42
Relación con Proveedores con precios favorables y beneficios para la constructora	0,11	4	0,44
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0,5</b>		<b>1,76</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Proyectos similares existentes en el Mercado.	0,05	2	0,1
Cambios Tecnológicos accesibles para grande constructoras.	0,1	3	0,3
Políticas que establece el Gobierno para favorecer a Estratos medios	0,08	3	0,24
Extensos trámites para otorgar permisos por parte del municipio de Salinas	0,2	4	0,8
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,43</b>		<b>1,44</b>
	<b>1</b>		<b>3,2</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De la Cruz

El resultado de esta matriz la cual un resultado de 3,20 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2,50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo mayormente posible, para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

## 4.6 MATRIZ FODA ESTRATÉGICO

CUADRO # 33 Matriz FODA

FACTORES	FORTALEZA	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	1.- Reconocimiento y crecimiento en la Actividad de la Construcción 2.- Mayor Liquidez para invertir. 3.- Contratación de Empresas especializadas para evitar costos. 4.- Extensa Publicidad y medios de comunicación Tecnológico	1.- Falta de motivación por parte de la gerencia. 2.- Talento Humano no calificado. 3.- Manual de Funciones. 4.- Poca Comunicación. 5.- Incumplimiento en las fechas de entrega del Bien Inmuebles 6.- Muchas Quejas y reclamos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Poca oferta de Bienes de alta calidad 2.- Los bienes Inmuebles son una necesidad básica y mejoran el nivel de vida. 3.- Mayor demanda de vivienda por créditos hipotecarios 4.- Proveedores con precios favorables y beneficios para la constructora	1. Posesionar el producto como una inmobiliaria de alta calidad en acabados 2. Participar en Ferias Inmobiliarias y dar a conocer los proyectos. 3. Ofrecer Promociones y descuentos a clientes con capacidad de pago.	1. Capacitación a los Colaboradores en Atención al Cliente y en la parte operativa. 2. Proporcionar un Manual de Funciones a los colaboradores. 3. Mejorar las relaciones entre directivos y personal que labora en la dependencia.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.- Proyectos similares existentes en el Mercado. 2 Cambios Tecnológicos accesibles para grandes constructoras. 3.- Bajo porcentaje de participación en el mercado regional. 4.- Escaso personal especializado en obra civil	1) Implementación de un Diseño Organizacional. 2) Implementar programas de marketing que permitan mejorar la participación del mercado 3) Analizar la competencia en cuanto a diseño de acabados y ofrecer una línea personalizada que represente el costo del bien	1) Delegar responsabilidad de supervisión a cada jefe de departamento a través de la Estructura organizacional 2) Coordinar a periodos de construcción y tiempos de entrega. 3) Planteamiento de la misión y de la visión, donde contemplen a los clientes

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

Después de efectuar un diagnóstico interno y externo de la Constructora Torremolina S. A, se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externas. Las estrategias son las que orientarán al nuevo diseño organizacional.

## **4.7 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

### **4.7.1 Amenaza de los Competidores Potenciales**

En la Provincia de Santa Elena existen muchos Bines Inmuebles ya construidos y que han sido puestos en venta por algún propietario por ubicación, mudanza entre otros, los cuales se encuentran dentro de conjuntos residenciales o proyectos habitacionales por lo que se considera que existen medios que promocionan estos bienes a través de páginas de internet y los informan mediante vía online dejando sus datos y pudiendo llegar a un cierre de negocio.

De igual manera existen Lotes vacíos en varios puntos de la Provincia de Santa Elena los cuales se los consideran como un competidor potencial porque aquella persona que lo compre tiene la posibilidad de construir algún proyecto habitacional.

### **4.7.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

Para la empresa TORREMOLINA los proveedores no son una amenaza debido a que en la península existe una variedad de empresas que distribuyen materiales de construcción; es por esto que los proveedores proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer descuentos tratando de reducir los costos sin evadir la calidad de la materia prima.

Si algún material de construcción no tiene sustituto o es escaso en la Península se contacta proveedores de Guayaquil que tienen la capacidad para distribuir y brindan la facilidad de adquirir los materiales necesarios a un precio similar para que no altere mucho el costo de las villas en construcción.

La Empresa cuenta con los siguientes proveedores:

- ✓ CERMAPENSA: Cerámica para pisos y paredes, grifería, fregaderos, etc.
- ✓ ECONVIP S.A.: Materiales de aluminio
- ✓ FERRETERIA SOLIS: Pinturas, lacas, tuberías pvc, etc.
- ✓ PINTURAS SOLIS: Pinturas, brochas, etc.
- ✓ HIDROSA S.A.: Cerámicas, cenefas, etc.
- ✓ COMERCIAL “GUEVARA”: Cemento

#### **4.7.3 Poder de Negociación de los Compradores**

A los clientes se les da a conocer la calidad y comodidad que les ofrece las villas que construye TORREMOLINA, es por esto que la empresa les ofrece tres modelos que tienen un costo estándar de acuerdo de tamaños y que el precio aumenta por los acabados que se le den, dependiendo el gusto del cliente.

Antes de realizar una venta se analiza si la situación económica del cliente es factible para adquirir una vivienda.

Una vez que el cliente se decida por la compra, si es de contado se le hace un descuento que no perjudique a la empresa y que sea aceptable por el cliente. De igual manera si lo adquiere por medio de financiamiento, la empresa le da facilidades de pagar un porcentaje en un plazo de 8 meses y el saldo restante a través del banco.

#### **4.7.4 Amenaza de los Productos Sustitutos**

En la provincia de Santa Elena podemos encontrar muchos lotes con viviendas construidas que están a la venta y que representan una amenaza para la empresa debido a que está disponible como una alternativa en caso de que el cliente no decida comprar una villa que ofrece la empresa, ésta se puede dar en los casos de que el cliente no tenga la capacidad económica y el producto sustituto le resulte más económico y de fácil adquisición.

#### **4.7.5 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores**

Existe rivalidad con las demás empresas constructoras cuando el cliente se basa en los costos que les ofrecen, es decir, esto una desventaja para la empresa debido a que existen constructoras que ofrecen su producto a un bajo costo pero quizás no tengan la misma calidad que ofrece TORREMOLINA. Es por esto que la empresa busca minimizar sus costos a través de la producción en masa que les facilitará brindar el producto de la misma calidad.

Según el análisis detectamos varios competidores para TORREMOLINA:

- ✓ CONJUNTO RESIDENCIAL CABAÑAS DE OLÓN
  
- ✓ CONJUNTO RESIDENCIAL VIAMAR
  
- ✓ LAS ARENAS
  
- ✓ GALILEA
  
- ✓ URBANIZACIÓN PUNTA CARNERO

Para ser competitivos damos a conocer la diferenciación entre los demás conjuntos, ya que esto es un factor importante para que el cliente sepa variedad de servicios que le ofrece la empresa, tales como seguridad, área social, área recreativa, entre otros. También es favorable darles a conocer que el conjunto se encuentra situado en un lugar de fácil acceso a varios lugares como las playas, centros comerciales, farmacias y demás lugares para distracción.

#### **4.7.6 Análisis de los Competidores**

El análisis de los competidores nos ayuda a entender, interpretar y proyectar las diversas actividades que estas presentan mediante un estudio en base al ambiente externo de las empresas, de la misma nos permiten ver como compiten de manera directa con otras organizaciones que tengan la misma línea de productos

### **4.8 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **4.8.1 Misión**

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes actuales y potenciales del mercado con excelencia en la atención al Usuario, calidad en Servicios, con modernos Proyectos Inmobiliarios y un Talento Humano altamente motivado y capacitado para alcanzar la rentabilidad de la Constructora permitiendo ser la empresa Líder en el Sector de la Construcción de la Provincia de Santa Elena y generando un aporte al desarrollo económico y social del País.

#### **4.8.2 Visión**

Ampliar el mercado meta difundiendo los proyectos inmobiliarios a nivel internacional, con una Organización participativa con el apoyo de Gente



excelente, capaz de generar procesos ágiles y flexibles en los servicios y Procesos productivos a través de lineamientos claros y conocidos, en un ambiente de trabajo confortable, abierto y competitivo.

### **4.8.3 Valores Corporativos**

**Dedicación al cliente:** Crear lealtad en los clientes ofreciendo un servicio superior, dando valor agregado al servicio de información que requiere en todo los aspectos.

**Respeto:** El Personal que conforma la Constructora Torremolina y la manera en la que se desenvuelve es la clave para el éxito. Por tal razón todos por igualdad merecen un trato con dignidad, imparcialidad y confianza

**Honestidad:** Ser Honestos en todo momento de esta forma la Constructora mantendrá un alto grado de integridad y reconocimiento por las personas que se lleva un concepto del servicio y producto que adquiere.

**Mejora Continua:** Compartir ideas innovadoras e impulsar un dinámico espíritu emprendedor por que el éxito de la empresa depende de crear y promover cambios para beneficios mutuos.

### **4.8.4 Objetivos**

Promover procesos eficientes y eficaces a través de un Diseño Organizacional que optimice la Gestión Administrativa con la finalidad de brindar una mejor Atención al cliente de acuerdo a los parámetros que requiere en cuanto al servicio, cumplimiento, calidad y garantía del Bien Inmueble que ofrece la Constructora Torremolina S.A. del Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.

#### **4.8.4.1 Objetivos Específicos**

- Evaluar el servicio al cliente que permita mejorar la atención y calidad del bien Inmuebles ofreciendo rapidez en la atención con calidad humana y cumplimiento, para obtener clientes satisfechos y fieles.
- Definir una estructura organizacional, de acuerdo a los procesos administrativos y productivos que se generan al llevar a cabo la actividad de la Construcción, y de esta forma desenlazar algunas responsabilidades que asumía la gerencia.
- Identificar y evaluar los indicadores que permitan mejorar el servicio, con el fin de medir la gestión de la organización para optimizar recursos y procesos.
- Concientizar a la alta Gerencia que el personal que conforma la Constructora es el factor clave para poner en marcha el modelo por que se requiere estrategias de selección, evaluación y reconocimiento para el personal.

#### **4.8.5 Estrategias**

##### **4.8.5.1 Estrategias Empresariales**

Torremolina mediante la aplicación de estrategias puede identificar el conjunto de orientaciones, metas y medios con la finalidad de definir una trayectoria para la empresa. Donde se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella, que permita integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal. Dentro de la empresa se cuenta con un personal que desarrolla sus actividades en diversos niveles los que, en general, se clasifican como operativos, tácticos y estratégicos.

**El personal de nivel táctico:** Se podría nombrar al Sr. Anderson Velasco quien se desempeña dentro de la gerencia intermedia y tiene por función la supervisión del logro de las funciones operativas, es decir la realización de las obras de construcción dentro de los planes de trabajo establecidos a corto y mediano plazo,

**El personal de nivel estratégico:** El Ing. Eduardo Naranjo quien estaría a cargo de la Alta Dirección, quien tiene la tarea fundamental de definir y viabilizar las estrategias empresariales, trabajando normalmente para el mediano o largo plazo, evaluando los resultados y despejando obstáculos.

#### **4.8.5.2 Estrategia para los Mercados Actuales**

Buscar una firma que nos permita encontrar muchas oportunidades y pocos problemas para los mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como: escasez de materias primas, Nueva competencia, Cambios tecnológicos.

Pero si a pesar de estos problemas los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad; entonces la estrategia de la firma puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.

Realizar alianzas con grandes compañías que nos permitan acceder a maquinarias a un precio ventajoso para la empresa.

#### **4.8.5.3 Penetración del Mercado**

La constructora busca la expansión en el mercado para incrementar las ventas de los inmuebles que la empresa construye y para ello se realiza publicidad en los diferentes medios de publicación dentro de la provincia.

✓ Diario El Universo

✓ Página Web

✓ Página de Plusvalía

- ✓ Revista Gente Cool

#### **4.8.5.4 Desarrollo del Producto**

Comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar las nuevas ofertas de la competencia, aprovechar de nuevas tecnologías y aprovechar segmentos específicos de mercado.

La empresa Torremolina ha visto la necesidad de implementar un nuevo condominio Llamado Torres de Marbella que estar Ubicado en el Cantón Salinas Sector La Ensenada.

### **4.9 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

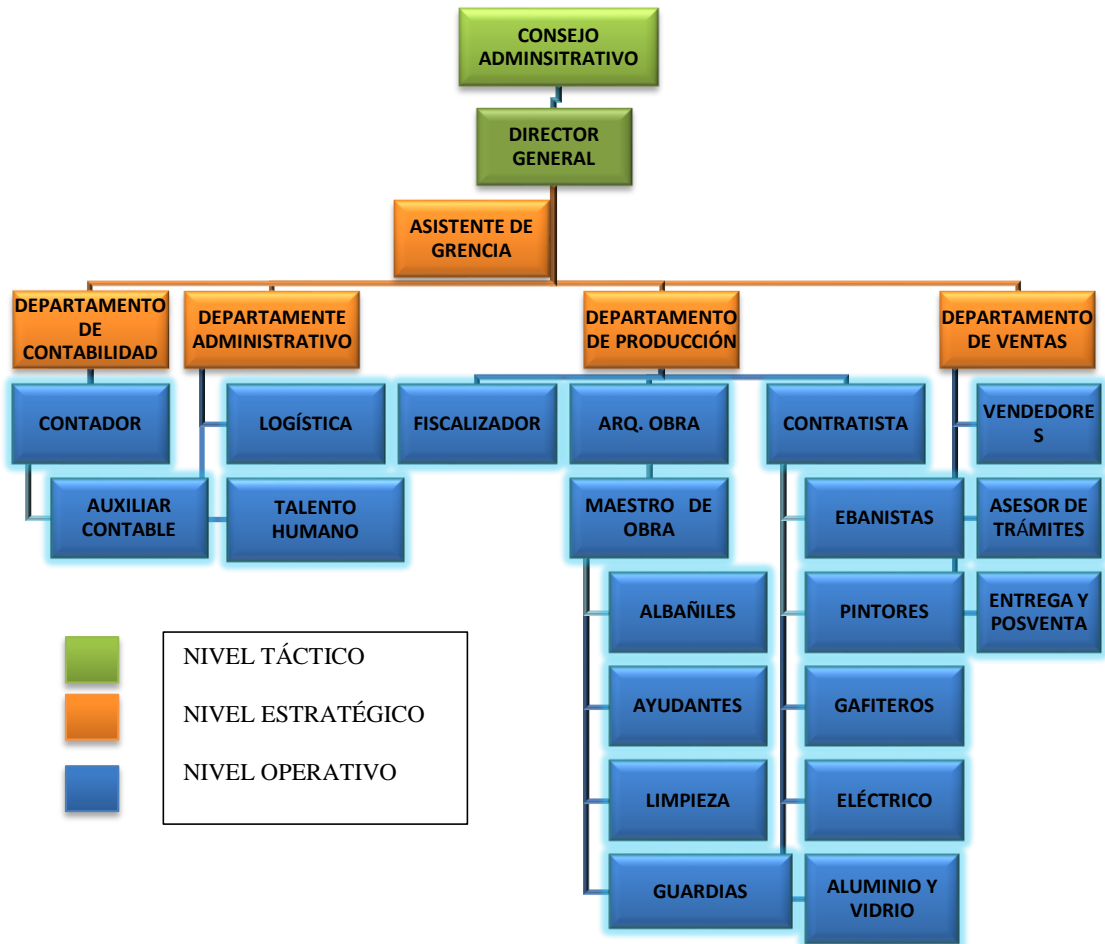
Luego del análisis de las necesidad de La Constructora Torremolina S.A. se decidió utilizar una estructura departamental tipo funcional, debido a que la empresa está en una etapa de crecimiento, requiere que las actividades sean conocidas y controladas, de esta forma permite que las personas brinden un apoyo mutuo si se llegase a presentar algún problema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los procesos.

#### **4.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.**

La Constructora Torremolina S.A. no cuenta con una Estructura Organizacional por lo que la departamentalización se la tiene según la actividad de la Construcción y el proceso para brindar un servicio de calidad.

GRÁFICO N° 34

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TORREMOLINA S.A.



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Gabriela Del Pezo De la Cruz

La estructura Organizacional que se propone se creó de acuerdo a la necesidad de contar con una departamentalización acorde a la actividad de la Construcción en sus procesos Administrativos y Operativos que como tal deben estar organizados para cumplir con ciertas responsabilidades. Es una manera flexible de trabajar y responder con mayor rapidez a las necesidades de la empresa, se define claramente las líneas de autoridad con la ayuda de una persona que controle las actividades en cada departamento.

#### **4.11 ORGÁNICO FUNCIONAL**

La departamentalización que se ha considerado implementar para que llevar a cabo una mejor administración y eficiente organización de las actividades de la Constructora Torremolina S.A es la siguiente:

##### **Gerente General**

**Objetivo:** Administrar y vigilar las normativas y políticas de la administración de Recursos Humano, Financiero, y de servicio que regulan el buen funcionamiento de la Constructora Torremolina S.A con apegos a leyes, decretos acuerdos, reglamentos de acuerdo al Estado Ecuatoriano vigente.

##### **Funciones.**

- a) El gerente participará activamente en el control económico de la compañía y será responsable de los egresos extrapresupuestarios, que fueren implementados en el proyecto anual.
- b) Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y sanciones de Directorio.
- c) Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.
- d) Redactará con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorio, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
- e) Dar lectura a las actas en cada Junta General del Directorio y suscribirla con el Presidente, previa la Aprobación respectiva.

## **Asistente Administrativa**

**Objetivo:** realizar labores específicas de apoyo al Directorio y a la Gerencia General, y en general a todas las Subgerencias de la Empresa; así como, otras tareas asignadas por la Gerencia General.

### **Funciones:**

- a) Archivar, registrar y controlar las Actas del Directorio, y otros documentos importantes.
- b) Registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, entre otros.)
- c) Tramitar y procesar los expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho de la correspondencia a través del Servicio Local.
- d) Atender a los miembros del Directorio en el transcurso de sus sesiones.
- e) Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.
- f) Centralizar los requerimientos de suministros de oficina, aseo y limpieza y velar por mantener un stock adecuado.

## **DEPARTAMENTO FINANCIERO.**

### **Contador.**

**Objetivo:** Revisar e integrar la información contable y financiera de la Compañía para la elaboración del estado financiero y análisis correspondiente.

### **Funciones del Contador**

El contador es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa y de optimizarlo entre cada uno de los departamentos. Está obligado a reportar a finales de mes los estados financieros, y anualmente los balances. Delega autoridad a su colaborador, entre sus funciones están:

- a) Informar oportunamente al directorio de situaciones no prevista en el cronograma de trabajo.
- b) Participar en reuniones periódicas para analizar los avances de la compañía.
- c) Participar periódicamente en auditorías internas de la compañía para obtener valores reales de ingresos y egresos de la misma.
- d) Analizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la administración.
- e) Preparar flujos de efectivos semanales para pronosticar pagos a los colaboradores de la compañía.



## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **Logística.**

**Objetivo:** Encargado de Planificar, establecer, normar, conducir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la aplicación de los procesos técnicos de los sistemas administrativos de la empresa; así, como, del personal de contabilidad.

### **Funciones:**

- a) El administrador es el responsable del control de la Compañía, contratación del personal, aplicar exámenes de selección de personal, de la implementación de cursos de motivación, capacitación y de todo aquello que intervenga con el factor humano de la compañía, sus funciones son:
- b) Diseñar cambios pertinentes en la estructura organizacional necesaria y obligatoria para la obtención de los objetivos.
- c) Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.
- d) Visitar periódicamente los departamentos de trabajo para poder estimular los comportamientos eficientes, detectar deficiencia, y trasladar interés por su solución.
- e) Ordenar la emisión de órdenes de compra y de servicio así como la preparación de contratos solicitando previamente al proveedor la documentación requerida para la firma del contrato a fin de remitirlo para aprobación y firma de la Gerencia General, para la adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para la empresa.

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

### **Arquitecto Residente de Obra**

**Objetivo:** dirigir el funcionamiento de la planta, realizando los controles correctivos, preventivos; coordinando y distribuyendo el trabajo del proceso a realizar en la producción de acuerdo a lo requerido a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

### **Funciones del Jefe de Planta:**

- a) Hacer un seguimiento de la evolución de los procesos en el área de trabajo, creando un valor agregado.
- b) El jefe de planta es el encargado de realizar y ejecutar todo los programas de control predictivo, preventivo y correctivo de las áreas de la compañía. En el recae la mayor responsabilidad. Es el órgano encargado de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.
- c) Disponer la elaboración de informes y/o cuadros estadísticos en relación a la producción.
- d) Suscribir toda la documentación en lo concerniente a la seguridad y mantenimiento de la compañía.
- e) Todas las otras funciones que designe la alta dirección y que sean de su competencia.

**Colaboradores:**

**Objetivos:** Ampliar otras tareas diversas en apoyo del trabajador responsable de las áreas de producción, recepción, ingreso y seguimiento de documentos ingresados en el área de producción.


**Funciones de los Colaboradores**

- a) Elaborar mensualmente cuadro de ingresos y cuadro de gastos detallados por cada mes de actividad.
- b) Verificar y revisar los reportes diarios de salidas de productos.
- c) Llevar un control de la cuenta de los productos que ingresan a diario.
- d) Ordenar y controlar diariamente el ingreso y salida de correspondencia y trámites de gestión del jefe de planta.
- e) Elaborar informes o reportes estadísticos diarios sobre la producción y actividades operativas de la empresa.
- f) Llevar el orden correlativo de los contratos de alquiler de los bienes de la empresa.
- g) Ingresar diariamente en un formato la producción de acuerdo al lote que se asigne para llevar un control de los productos de la compañía.
- h) Efectuar las demás tareas que le asigne la Administración o Jefe de Planta para las actividades que se presenten en ese momento.

## 4.12 MANUAL DE FUNCIONES

CUADRO # 34

PUESTO: GERENTE


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	Asistente de Gerencia, Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Resolución de Conflictos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 35**

**PUESTO: ASISTENTE GERENCIA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>GERENCIA</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	<b>Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Compras, Dpto. de Construcción, Dpto. de Ventas.</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización, planificación y orientación al logro de resultados</li> <li>• Habilidad en la gestión de datos y presentación de informes</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración en su área de responsabilidades</li> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión</li> <li>• Pro actividad</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de disposiciones y trabajos encomendados por la Gerencia</li> <li>• Elaboración de informes y reportes requeridos.</li> <li>• Manejo de agenda del Gerente General.</li> <li>• Manejo de archivo y tareas varias.</li> <li>• Proporcionar apoyo administrativo eficiente a la gestión de la Gerencia</li> <li>• Gestionar y custodiar el archivo de la Gerencia en expedientes, files generales, etc.</li> <li>• Redactar informes, memorias, etc.</li> <li>• Facilitar la generación e intercambio de conocimiento y mejores prácticas en la oficina</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 36**

**PUESTO: CONTADOR**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>CONTADOR</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	<b>Auxiliar de Contabilidad, gerencia General y Asistencia de gerencia</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: oral y escrita,</li> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Orden y Planificación,</li> <li>• Ética,</li> <li>• Orientación a Resultados,</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión,</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Eficiente administración del tiempo.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del análisis, registro y control de las diversas transacciones de la empresa</li> <li>• Realiza conciliaciones de cuentas, registra información para anexos transaccionales.</li> <li>• Dirigir, coordinar y controlar los procesos contables, financieros, recursos humanos y tributarios de la Empresa de acuerdo a normas y leyes vigentes, emitiendo información veraz, oportuna y consistente para la Gerencia y entidades de control.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 37**

**PUESTO: LOGÍSTICA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>LOGÍSTICA</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General y Asistente de Gerencia.</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Manejo de utilitarios</li> <li>• Análisis</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar cotización a proveedores</li> <li>• Realizar comparativos para evaluar alternativas, precios, formas de pago, garantías y respectivos beneficios</li> <li>• Realizar seguimiento a las órdenes de Compra hasta su entrega en la bodega que lo solicita</li> <li>• Elaborar reportes de gestión y otros solicitados por el Jefe inmediato.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 38**

**PUESTO: RESIDENTE DE OBRA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Residente de Obra</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	<b>Arq. Residente, Contratistas, Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Personal de Limpieza y guardias</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General y Asistente de Gerencia</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo,</li> <li>• Tolerante,</li> <li>• Creativo,</li> <li>• Trabajo en equipo,</li> <li>• Pro actividad,</li> <li>• Solución de problemas,</li> <li>• Toma de decisiones,</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración. Diseño, y construcción de unidades de vivienda.</li> <li>• Coordinación con el equipo de trabajo</li> <li>• Contratación del personal para acabados</li> <li>• Establecer requerimientos de materiales.</li> <li>• Manejar equipo de trabajo.</li> <li>• Revisión permanente de los procesos.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz



**CUADRO # 39****PUESTO: FISCALIZADOR**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Fiscalizador</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General y Asistente de Gerencia</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia,</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el personal los tiempos requeridos para la realización de las actividades.</li> <li>• Revisión de calendarios de avance de obra</li> <li>• Inspección de los trabajos realizados.</li> <li>• Revisión de los procesos</li> <li>• Redacción de informes y reportes claros.</li> <li>• Realizar requerimientos de materiales</li> <li>• Coordinación con los contratistas para acabados</li> <li>• Determinar las tareas a realizar por los obreros semanalmente</li> <li>• Realizar informes de avances de obra</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 40**

**PUESTO: CONTRATISTA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Contratista</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>Construcción</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	<b>Obrero Principal, Albañiles, Ayudantes, Limpieza y Guardias.</b>
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General, Asistente de Gerencia y Arq. De Obra</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo,</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Creatividad</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Arquitecto Principal en la elaboración, diseño, y construcción de unidades de vivienda.</li> <li>• Coordinación con el equipo de trabajo</li> <li>• Inspección de la obra</li> <li>• Realizar requerimientos de materiales</li> <li>• Coordinación con los contratistas para acabados</li> <li>• Determinar las tareas a realizar por los obreros semanalmente</li> <li>• Realizar informes de avances de obra</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 41**

**PUESTO: MAESTRO DE OBRA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Maestro de Obra
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	Construcción
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De Obra y Arq. Residente
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Detallista</li> <li>• Creativo</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Eficiencia y Eficacia</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las actividades determinadas por los jefes superiores.</li> <li>• Dirigir a su equipo de trabajo</li> <li>• Inspeccionar la calidad de la mano de obra</li> <li>• Dar informes de labores</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 42**

**PUESTO: ALABAÑIL**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Albañiles</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTOS</b>	<b>Construcción</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De Obra y Arq. Residente</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las labores que le sean solicitadas por el jefe inmediato superior</li> <li>• Acogerse al cronograma de trabajo</li> <li>• Realizar las actividades a la brevedad posible</li> <li>• Cumplir con el cronograma de trabajo.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 43**

**PUESTO: AYUDANTES DE OBRA**


<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Ayudantes de obra</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>Construcción</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General, Asistente de Gerencia, Arq. De Obra y Arq Residente</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar de las herramientas de trabajo</li> <li>• Responder a las actividades que les sean ordenadas por sus superiores</li> <li>• Realizar las actividades a la brevedad posible.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

**CUADRO # 44**

**PUESTO: GUARDIA**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>		
	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Guardias</b>
	<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>Construcción</b>
	<b>SUBORDINADOS</b>	
	<b>SUBORDINADO DE:</b>	<b>Gerente General, Asistente de Gerencia , Arq. De Obra y Arq Residente</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Puntualidad</li><li>• Compromiso</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Vocación de Servicio</li><li>• Honradez</li><li>• Servicio al cliente</li></ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Será responsable de custodiar y velar por la seguridad de los bienes de la compañía, dando una buena atención a los clientes internos y externos.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir las consignas permanentes del servicio.</li><li>• Elaborar reportes de actividades diarias y novedades.</li></ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De la Cruz

#### **4.13 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

Se entiende por efectividad el logro de los resultados propuestos en forma oportuna, es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles, en la consecución de los resultados esperados.

Es la conjunción de eficacia y eficiencia, radicó en buena parte el éxito de las personas en el desarrollo de sus cargos como éxito que se mide en el logro de los resultados con calidad en el objetivo con un manejo ordenado y sin desperdicios de los recursos atendiendo los requerimientos de los usuarios y alcanzando un buen balance costo beneficio.

#### **4.14 PLAN DE ACCIÓN A EJECUTAR PARA CUMPLIR CON LAS ESTRATEGIAS QUE CONLLEVEN A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A.**

De acuerdo a las estrategias que se determinaron para contrarrestar las debilidades y amenazas de la Constructora Torremolina S.A. se implementa el Plan de acción que especifica las directrices para proponer proyectos que encaminen a la mejora de los procesos de calidad y servicio en la Construcción y venta de los Bienes Inmuebles.

El plan de acción abarca todo el personal que conforma la Constructora elaborando programas de compensación, motivación, evaluación y control de factores que contribuyen de manera relevante la planificación a largo Plazo de la Constructora Torremolina S.A.

**CUADRO N° 45 Plan de Acción**

<b>Problema Principal: Carencia de una Estructura Organizacional que permita mejorar la Gestión Administrativa en la Producción de Bienes Inmuebles de la Constructora Torremolina S.A.</b>					
	Fin del Proyecto: Promover Procesos Eficiente y Eficaces que optimicen la Gestión Administrativa de la Constructora Torremolina S.A.		INDICADOR: Entrevista y Encuesta a accionistas y empleados de la Constructora Torremolina S.A.		
	Propósito del Proyecto: Brindar una Mejor Atención al Cliente a través del cumplimiento, calidad y garantía de los Bienes inmuebles que ofrece la constructora Torremolina.		INDICADORES: Base de datos de Clientes que han visitado y comprados los bienes inmuebles.		
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	
Proponer estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio de ventas, ofreciendo rapidez en la atención con calidad humana para captar nuevos clientes.	Cientes Insatisfechos	1.- Participar en Ferias Inmobiliarias y dar a conocer los proyectos. 2.- Dotar herramientas publicitarias al personal de ventas. 3.- Ofrecer Promociones y descuentos a clientes con capacidad de pago.	1.- Contactar Instituciones que promuevan eventos inmobiliarios a nivel regional	\$ 1200	
	Tecnología		2.- Gestionar viáticos para que el personal de ventas asista a los eventos inmobiliarios	\$3500	
	Publicidad		3.- Capacitar al personal de ventas en negociación y promociones con el cliente.	\$6500	
					\$2000
Definir una estructura acorde a los procesos administrativos y productivos para desenlazar responsabilidades de la alta gerencia	Área de trabajo	1.- Diseñar la estructura organizacional para Constructora Torremolina 2.- Adquirir un software que contribuya a controlar los procesos administrativos	1.- Definir y dar a conocer a los involucrados las proyecciones estratégicas.	1800	
	Delegar responsabilidades		2.- Involucrar a cada empleado en su puesto asignado a través del manual de funciones	\$ 1040	
	Mal uso de los recursos			3.- Destinar materia prima programada para las prácticas operativas	\$ 960
					\$ 560
				\$2000	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz



<b>Problema Principal: Carencia de una Estructura Organizacional que permita mejorar la Gestión Administrativa en la Producción de Bienes Inmuebles de la Constructora Torremolina S.A.</b>				
	Fin del Proyecto: Promover Procesos Eficiente y Eficaces que optimicen la Gestión Administrativa de la Constructora Torremolina S.A.		INDICADOR: Entrevista y Encuesta a accionistas y empleados de la Constructora Torremolina S.A.	
	Propósito del Proyecto: Brindar una Mejor Atención al Cliente a través del cumplimiento, calidad y garantía de los Bienes inmuebles que ofrece la constructora Torremolina		INDICADORES: Base de datos de Clientes que han visitado y comprados los bienes inmuebles.	
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Identificar y evaluar los indicadores que permitan mejorar el servicio, con el fin de medir la gestión de la organización para optimizar recursos y procesos.	Utilización de recursos	1.- Aplicar Instrumentos de medición que permitan recolectar información sobre la perspectiva del cliente 2.-Adiestramiento de personal administrativo y operativo 3.-Establecer lineamientos para darle seguimiento a la administración y el control del avance de obra	1.- Determinar la satisfacción del cliente a través de una encuesta	\$ 30200
	Cumplimiento de calidad		2.-Realizar planificación semestral de procedimientos y acciones que vinculen al personal con el proceso de gestión	\$5500
	Tiempos de entrega		3.-Contratar personal proactivo de acuerdo al perfil del puesto	\$7500
	Satisfacción del cliente			
Concientizar a la Alta gerencia que el personal es el factor clave para poner en marcha el modelo de Gestión.	Ambiente laboral	1.-Mejorar las relaciones entre directivos y personal que labora en la dependencia. 2.-Planteamiento de la misión, visión y objetivos que involucre a los empleados.	1.- Incentivar a la alta gerencia programar reuniones periódicas de trabajo.	\$ 15000
	Personal desmotivado		2.- Crear grupos de trabajo a nivel táctico, estratégico y operativo	\$ 9560
Valores Corporativos				

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gabriela Del Pezo De La Cruz

## 4.15 PRESUPUESTO

### CUADRO N° 46

Presupuesto del Proyecto				
<b>RECURSOS</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>			
	CONSTRUCTOR INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A.			
	TALENTO HUMANO QUE PERMITA IMPLEMENTAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL			
	<b>MATERIAL Y EQUIPOS</b>			
	PC de escritorio, Impresora, Grabadora, Cámara Digital, Tinta, Resmas A4, Lápices, Marcadores, Esferográficos, Copias, Anillados, Movilización y Comunicación.			
<b>ECONÓMICOS</b>				
				\$ 156.385,00
PRESUPUESTO TRIMESTRAL				
RECURSOS HUMANOS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	DIRECTOR GENERAL	12 meses	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	12 meses	\$ 320,00	\$ 3.840,00
1	CONTADOR	12 meses	\$ 320,00	\$ 3.840,00
1	ASESOR DE LOGISTICA	12 meses	\$ 400,00	\$ 4.800,00
1	ASESOR DE VENTAS	12 meses	\$ 320,00	\$ 3.840,00
1	JEFE DE TALENTO HUMANO	12 meses	\$ 400,00	\$ 4.800,00
1	FISCALIZADOR	12 meses	\$ 350,00	\$ 4.200,00
1	RESIDENTE DE OBRA	12 meses	\$ 500,00	\$ 6.000,00
5	CONTRATISTAS	12 meses	\$ 900,00	\$ 54.000,00
6	ALBAÑILES	12 meses	\$ 400,00	\$ 28.800,00
6	OFICIALES	12 meses	\$ 320,00	\$ 23.040,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 151.560,00</b>
RECURSO MATERIALES Y EQUIPOS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
5	PC de escritorio	12 meses	\$ 300,00	\$ 1.500,00
3	Impresora	12 meses	\$ 100,00	\$ 300,00
2	Cámara Fotográfica Digital	12 meses	\$ 260,00	\$ 520,00
10	Resma de papel A4	12 meses	\$ 4,00	\$ 40,00
15	Lápiz, Esferográficos, Marcadores	12 meses	\$ 1,00	\$ 15,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 2.375,00</b>
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Diagnóstico situacional		\$ 200,00	\$ 200,00
1	Propuesta		\$ 300,00	\$ 300,00
1	Elaboración Reglamento interno		\$ 150,00	\$ 150,00
1	Manual de Organización y Funciones		\$ 200,00	\$ 200,00
2	Capacitación		\$ 500,00	\$ 1.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.850,00</b>
OTROS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Movilización	12 meses	\$ 20,00	\$ 240,00
1	Comunicación	12 meses	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 600,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 156.385,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Del Pezo De La Cruz

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación sirvió como una pauta para dar una propuesta de cambio y mejorar la situación laboral que actualmente se vive en muchas empresas especialmente en la Constructora Torremolina S.A, ya que el personal administrativo y operativo carece de funciones.

Por medio de la implementación del Diseño Organizacional y su manual de funciones se identificaron las capacidades y competencias que requieren los miembros de la Constructora Torremolina S.A. para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades que les son encomendadas.

Se pudo detectar que la Constructora Torremolina S.A. llevaba a cabo sus operaciones de manera empírica por tal razón se considera que aplicar una Estructura Organizacional con su respectivo Orgánico Funcional, mejorando la Gestión Administrativa para que el personal tenga como prioridad brindar un servicio que satisfaga al 100% al cliente para que este se encuentre satisfecho de haber adquirido los servicios que ofrece la Constructora Torremolina S.A.

Las estrategias que se proponen son en función a las oportunidades que tiene la Constructora, una de ella sería aprovechar el capital con el que cuenta para destinarlo a capacitaciones y proyección del modelo adecuado para organizarse internamente y cumplir con los objetivos estratégicos.

Terminando con la conclusión se podría decir que los directivos y los colaboradores están de acuerdo con la elaboración del diseño organizacional, considerando que tiene un costo relevante es muy accesible para una inversión que genera un cambio y rentabilidad para la Constructora Torremolina S.A. y les ayude a estar mejor organizados, tener más delimitadas sus políticas, reglas y funciones.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar y difundir en la Constructora TORREMOLINA S.A, del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena el Diseño Organizacional propuesto, realizando actualizaciones participativas y continuas; de tal manera que todos se socialicen con el mismo.

Difundir la Estructura Organizacional y el manual de funciones a los directivos y colaboradores describiendo la operatividad como complemento a un sistema de gestión de calidad, así mismo, capacitarlos en Atención al Cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad para beneficio de la Organización y del personal que la conforma.

Determinar la capacitación que requiere cada departamento en su especialidad ya que no todos desempeñan las mismas funciones y es necesario realizar un cronograma para que todos puedan ser partícipe de las capacitaciones en el implemento del Diseño organizacional para la Constructora Torremolina S.A., de igual forma planificar el presupuesto que emana la actividad.

Satisfacer las necesidades que tienen los Directivos de la Organización y los clientes internos considerando que son los involucrados directos para poner en marcha el Diseño Organizacional y su estructura Organizacional para la Constructora Torremolina; tomando en consideración que no tienen todos los beneficios que por ley le corresponden y este es un factor de motivación para algunos entrevistados.

Actualizar los conocimientos en distintas áreas a través de la Evaluación y observación en el desempeño de los colaboradores en respuesta al cambio organizacional que se genera en la Constructora Torremolina S.A. del Cantón Salinas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DAFT, R. L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional (Sexta ed.). Cengage Learning Editores.

PORRET, G. (2007). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones.

REINALDO O., D. S. (2002). Teorías de la administración. Cengage Learning Editores.

STEPHEN P., R. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

ALBORNOZ, Aguilar, (2006) Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. C.V.G. Siderúrgica del Orinoco, C.A. Matanzas, Venezuela.

BUENOS Eduardo (2005) Organización de Empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración "Ed. 10 ed. McGraw Hill

CUMMINGS, Worley (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. International Thompsons Editores. México.

GIBSON J. Ivancevich, J. (2007) Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. E.E.U.U.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. (2006) Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HERNÁNDEZ Sampieri, R; Fernández, C.; Baptista, P. (2005) Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

HELLRIEGEL, Slocum (2009). Comportamiento Organizacional Cengage Learning. Editores México

LARDENT Gómez, Echarren. (2006) Técnicas de organización, sistemas y métodos. (1984). Editorial Club de Estudio. Buenos Aires Argentina.

WILLIAMS, C, et al. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. Organization Development Journal

BERNAL TORRES Cesar Augusto (2006), Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda edición, Pearson educación mexicana S.A

DAFT L. Richard, (2007), Teoría y Diseño Organizacional. 9na Edición. Cengagelearning Editores S.A.

ESTADILLO, M. D. (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. Editorial ESIC. 8va Edición

ESTERKIN, José D, (2007), La Administración de Proyectos en un Ámbito Competitivo, Editorial Thomson.

GILLI Juan José (2007), Diseño Organizativo

GÓMEZ MARCELO M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica, primera edición, editorial brujas.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, Palafox de Anda Gustavo (2012) Administración Teorías Procesos Áreas Funcionales y Estrategias

JAMES A. F AUTOR STONER, R. Edward Freeman, DANIEL R AUTOR GILBERT Ángel, G. M. (2005), La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia

MÉNDEZ E. Carlos, (2006), Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación. 4ta Edición. Editorial Limusa S.A de C.V. 2006

NEWSTROM John (2012) Comportamiento Humano en el trabajo edición 13

ORTIZ Frida, GARCÍA María Pilar (2006), Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas, Ed. Limusa.

RICHARD ChS, Cook TD. (2001), Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos.

ROBBINS Stephen P & COULTER Mary (2011) Administración, 10ma Edición

STARBUCKS & NYSTROM (1981), Determinantes del análisis y Diseño Organizacional

TAMAYO Y TAMAYO Mario, (2005) Metodología Formal de la Investigación Científica, México, Editorial Limusa S. A., segunda edición.

TAYLOR, S.J. y R. BOGDAN. (2004), Introducción a los métodos cualitativos de investigación

TORO JARAMILLO Iván Darío Parra Ramírez (2006), Método y Conocimiento metodología de la investigación

WERTHER William, Davis Keith, 6ta edición (2008) Administración de Personal y Recursos Humanos

# ANEXOS



**ANEXO I.- ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIOS Y REPRESENTANTE LEGAL**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS Y REPRESENTANTE LEGAL**

**1.- ¿Para programar las actividades de la construcción considera la Opinión del personal que conforma la Constructora Torremolina S.A.?**

.....  
.....

**2.- ¿Se realiza alguna evaluación para conocer el desempeño de los Empleados en la Constructora?**

.....  
.....

**3.- ¿Constructora Torremolina lleva a cabo sus actividades en base a los objetivos que se ha planteado al iniciar con el Proyecto?**

.....  
.....

**4.- ¿De la Forma como ha venido trabajando el área Administrativa de la Constructora Torremolina ha podido generar eficacia en los procesos de Construcción de Proyectos Inmobiliarios?**

.....  
.....

**ANEXO II.- ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES Y GERENTES**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSTRUCTORA – INMOBILIARIA TORREMOLINA S.A.**

Instrumento dirigido a la Junta Directiva, Gerencia, Personal Administrativo Y Operativo De La Constructora-Inmobiliaria Torremolina S.A.

El objetivo de esta encuesta, es recolectar información sobre la Gestión Administrativa y de qué manera puede aportar en la elaboración de un Diseño Organizacional acorde a la necesidad de la Constructora Torremolina S.A.

**I. Información General**

**1. Condición del informante**

Sexo: Hombre  Mujer

Edad: \_\_\_\_\_

Accionista

Gerentes

Pers. Administrativo

Pers. Operativo

**2. ¿Quién es su jefe directo?**

Consejo Administrativo

Director General

Gerente Administrativos

Gerente de Ventas

Gerente de Producción

3. ¿Con que frecuencia realiza funciones ajena a su departamento?

- Nunca
- Casi Nunca
- De vez en cuando
- Casi siempre
- Siempre

4. ¿Con que departamento considera que debe tener mayor comunicación para mejorar su trabajo?

- Producción
- Administración y Finanzas
- Ventas
- No tiene claro

5. ¿Cuándo realiza una actividad manera eficiente se la da conocer algún superior?

- Casi Nunca
- De vez en cuando
- Casi siempre
- Siempre

6. ¿Consideran su opinión sobre alguna sugerencia para mejora del trabajo?

- Casi Nunca
- De vez en cuando
- Casi siempre
- Siempre

**ANEXO III.- ENCUESTA APLICADA A CLIENTES.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el fin de mejorar el proceso de compra y entrega de un Bien inmueble que ofrece la Constructora Torremolina S.A.; se requiere establecer grado de satisfacción de los clientes con respecto a su Producto.

1.- ¿Tiene conocimiento de los Proyecto que Ofrece Empresa Constructora Torremolina?

- Sí
- No
- Desconoce la Empresa

3.- Al solicitar Información la respuesta que recibió sobre la Información que solicito del Bien Inmueble fue:

- Inmediato
- Un poco Atrasado
- No cumplió con lo requerido

4.- ¿Cuáles son los parámetros que considera importantes al recibir información sobre el producto?

- Especificaciones del Producto y Garantía
- Formas de Financiamiento
- Conocimiento técnico sobre el Producto
- Recibir la cotización/presupuesto en un tiempo adecuado
- Tiempos de Entrega del bien Inmueble

5.- ¿Le gustaría contar con la asesoría durante y después del cierre de negocio por la compra de un inmueble?

- SI
- NO

6.- ¿Cómo considera el Servicio y la Atención Al Cliente por parte de los empleados de la Constructora Torremolina?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**CLIENTES CON EXPERIENCIA EN COMPRA Y ENTREGA DE LA VIVIENDA**

8.- El seguimiento que le dieron por la compra del Bien inmueble fue después de:

- 5 a 10 días
- 11 a 15 días
- 16 a 20 días
- Más de 20 días

9.- Como fue el servicio que recibió sobre la asesoría para los trámites del cierre del negocio

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Regular
- Deficiente
- N/A

10.- Como considera el cumplimiento en la Firma de la promesa de compra venta y escritura pública.

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Regular
- Deficiente
- N/A

11.- Constructora Torremolina cumplió con la fecha programada en la entrega del bien inmueble

- Inmediato
- Un poco Atrasado
- No cumplió con lo requerido

12.- Las especificaciones del bien Inmueble que le ofrecieron inicialmente fueron las mismas en la entrega del inmueble

- SI
- NO

13.- Recibió algún servicio relacionado a reclamos y sugerencias sobre la adquisición del Bien Inmueble

- SI
- NO

De ser afirmativa la respuesta conteste la siguiente pregunta

14.- El personal que atendió sus sugerencias y reclamos fueron ágiles para encontrar una solución al problema

- Sí
-

No

## ANEXO IV.- CARTA AVAL



**CONSTRUCTORA- INMOBILIARIA  
TORREMOLINA S.A.  
RUC: 2490000278001**

MATRIZ: CIUDADELA SANTA PAULA AV MUEY Y CARLOS ESPINOZA LARREA  
SUCURSAL: MARISCAL SUCRE AV. 2 ENTRE CALLE 21 Y 22

**TORREMOLINA S.A.**  
CONSTRUCTORA

Salinas, 15 de Mayo del 2013

**Ingeniera.  
Mercedes Freire  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UPSE**

De mis consideraciones:

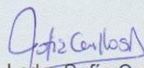
Reciba usted un cordial saludo al mismo tiempo deseándole éxitos en la función que acertadamente dirige.

Por medio de la presente como Jefe de Recursos Humanos dentro de mis competencias doy a conocer que acepto y autorizo a la Srta. **Gabriela Verónica del Pezo de la Cruz** con C.I. **092331607-9** realizar su trabajo de titulación sobre el Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria Torremolina S.A.

De la misma manera me comprometo a otorgarle la detallada información para el desarrollo de dicho proyecto.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lda. Sofia Cevallos Rios  
C.I.:172039017-6  
DEPARTAMENTO DE RR.HH.  
TORREMOLINA S.A.  
Telf.: 042778221

**Información de Contacto:**  
Construye: Torremolina S.A. • Telfs.: 042 - 778221 - 0986355799  
ventas@torremolina.com • www.torremolina.com

## ANEXO V.- REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 2490000278001  
**RAZON SOCIAL:** TORREMOLINA S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO    **MAIRIZ**      **FEC. INICIO ACT.:** 07/11/2008

**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES  
 ACTIVIDADES DE DISEÑO, PLANIFICACION Y FISCALIZACION DE OBRAS CIVILES  
 ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SALINAS Parroquia: JOSÉ LUIS TAMAYO Ciudadela: SANTA PAULA Número: 3  
 Referencia: FRENTE AL COLEGIO TECNICO MUEY Conjunto: MARBELLA Celular: 085355798 Teléfono trabajo: 013052726

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO:** ABIERTO      **FEC. INICIO ACT.:** 12/03/2008

**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES  
 ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES  
 ACTIVIDADES DE DISEÑO, PLANIFICACION Y FISCALIZACION DE OBRAS CIVILES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTA ELENA Cantón: LA LIBERTAD Parroquia: LA LIBERTAD Barrio: MARISCAL SUCRE Calle: 21 / 22  
 Número: SIN Intersección: AV. 2 Referencia: EN LOS ALIOS DE LABORATORIO GAMMA Oficina LOCAL 14 Celular:  
 085355798

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** MATVIMORR      **Lugar de emisión:** LA LIBERTAD/8 DE OCTUBRE      **Fecha y hora:** 12/03/2008



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 2490000278001  
**RAZON SOCIAL:** TORREMOLINA S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** TORREMOLINA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**RFP (FCM) / AGENTE DE RETENCION:** NARANJO ROBERTO ESTEBAN HELETOR  
**CONTADOR:** ESPANA RIVERA FREY BEN  

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 07/11/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 07/11/2008  
**FEC. INSCRIPCION:** 11/07/2009 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 14/03/2009

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES

**DIRECCION PRINCIPAL:**

Provincia: SANTA ELENA, Cantón: SAHAGÚN, Población: LOS CLAYES TAMAYO, Ciudad: SANTA PAULA, Número 3, Chubujá ~~MARCELA~~ Referencia Urbana: FRENTE AL COLEGIO TECNICO MUEY, Celular: 084555793, Teléfono:

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACION MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002 **ABIERTOS:**  
**JURISDICCION:** REGIONAL (TORN) SUB: SANTA ELENA **CERRADOS:**



*[Handwritten Signature]*

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Handwritten Signature]*

\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MATVERDICH Lugar de emisión: LA LIBERTADOR DE OCTUBRE Fecha y hora: 12/03/2009



## ANEXO VI.-SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS



RESOLUCIÓN No. **08.G.IJ. 0007298**

**Ab. Juan Brando Alvarez**  
**Subdirector Departamento Jurídico de Compañías**

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Vigésimo Primero** del Cantón GUAYAQUIL el **13/Octubre/2008**, que contienen la constitución de la compañía **TORREMOLINA S.A.**.

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.08.1463 de 22/Octubre/2008, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resoluciones ADM 7294 de 27 de Septiembre de 2007 y ADM 8324 de 11 de Agosto de 2008;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **TORREMOLINA S.A.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Guayaquil, a

28 OCT 2008

**Ab. Juan Brando Alvarez**  
**Subdirector Departamento Jurídico de Compañías**

Exp. Reserva 7212290  
Nro. Trámite 2.2008.3475

OK/



**ANEXO VII.- ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**



Dr. Marcos Diaz Casquete  
NOTARIO



1 CONSTITUCIÓN DE  
2 COMPAÑÍA ANÓNIMA  
3 DENOMINADA TORREMOLINA  
4 S.A.-----  
5 -----  
6 Capital Suscrito: \$ 800-----  
7 -----  
8 -----

9 En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas,  
10 República del Ecuador, el día trece de Octubre del año dos mil  
11 ocho ante mí, Abogado **MARCOS DIAZ CASQUETE**, Notario  
12 Vigésimo Primero de este Cantón, comparecen los señores  
13 **ANTONIO MOLINARO**, quien declara ser de nacionalidad  
14 Italiana, domiciliado en el Cantón Salinas, Provincia de Santa  
15 Elena, de tránsito por esta ciudad de Guayaquil; **EDUARDO**  
16 **HÉCTOR NARANJO ROVELLO**, quien declara ser ecuatoriano,  
17 soltero, de profesión Ingeniero Comercial, domiciliado en el  
18 Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, de tránsito por esta  
19 ciudad de Guayaquil; y, **PAOLA REGINA NARANJO ROVELLO**,  
20 quien declara ser ecuatoriana, soltera, de profesión Doctora,  
21 domiciliada en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, de  
22 tránsito por esta ciudad de Guayaquil. Los comparecientes  
23 con nacionalidad italiana y ecuatoriana, respectivamente,  
24 mayores de edad, domiciliados en el Cantón Salinas, Provincia  
25 de Santa Elena, de tránsito por esta ciudad de Guayaquil,  
26 capaces para obligarse y contratar, a quienes de conocer doy  
27 fe.- Bien instruidos en el objeto y resultados de esta escritura,

1 a la que proceden con amplia y entera libertad, para su  
2 otorgamiento me presentaron la Minuta que son del tenor de  
3 siguiente: **SEÑOR NOTARIO:** Sírvase incorporar en el  
4 Protocolo de Escrituras Públicas a su cargo, una en la cual  
5 conste la de constitución de Compañía Anónima  
6 **TORREMOLINA S.A**, que se otorga al tenor de las siguientes  
7 cláusulas: **PRIMERA: INTERVINIENTES:** Concurren a la  
8 celebración de este contrato y manifiestan expresamente su  
9 voluntad de constituir la sociedad anónima que se  
10 denominará **TORREMOLINA S.A.**, las siguientes personas: a)  
11 **ANTONIO MOLINARO** domiciliado en el Cantón Salinas,  
12 Provincia de Santa Elena, de tránsito por esta ciudad de  
13 Guayaquil, de nacionalidad Italiana; b) **EDUARDO HÉCTOR**  
14 **NARANJO ROVELLO**, domiciliado en el Cantón Salinas,  
15 Provincia de Santa Elena, de tránsito por esta ciudad de  
16 Guayaquil; y, c) **PAOLA REGINA NARANJO ROVELLO**  
17 domiciliada en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, de  
18 tránsito por esta ciudad de Guayaquil. **SEGUNDA:-** La  
19 Compañía **TORREMOLINA S.A** que se constituye mediante  
20 este contrato se regirá por lo que dispone la Ley de  
21 Compañías, las Normas del Derecho Positivo Ecuatoriano que  
22 le fueren aplicables, y por los Estatutos Sociales que se  
23 determinan a continuación:- **ESTATUTOS SOCIALES DE LA**  
24 **COMPAÑÍA TORREMOLINA S.A., CAPÍTULO PRIMERO:**  
25 **DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO:-**  
26 **ARTÍCULO PRIMERO:** Constitúyase en esta ciudad, la  
27 Compañía que se denominará **TORREMOLINA S.A.**, y que se



*Dr. Marcos Diaz Casquete*  
NOTARIO

1 de duración de esta Compañía es el de **CINCUENTA AÑOS** que  
2 se contará a partir de la inscripción de la presente escritura  
3 en el Registro Mercantil del Cantón. **ARTÍCULO CUARTO:**  
4 **DOMICILIO.-** El domicilio principal de la Compañía es el  
5 Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, y podrá establecer  
6 sucursales o agencias en cualquier lugar de la República o del  
7 Exterior. **CAPÍTULO SEGUNDO: CAPITAL, ACCIONES Y**  
8 **ACCIONISTAS.- ARTÍCULO QUINTO.-** El capital social de la  
9 Compañía es de **OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS**  
10 **UNIDOS DE AMÉRICA**, dividido en ochocientas acciones  
11 ordinarias y nominativas de un dólar cada una, capital que  
12 podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de  
13 Accionistas de la Compañía. **ARTÍCULO SEXTO.-** Las acciones  
14 estarán numeradas del cero cero uno a ochocientas inclusive,  
15 serán firmadas por el Presidente y Gerente General de la  
16 Compañía.- **ARTÍCULO SÉPTIMO.-** Si una acción o certificado  
17 provisional se extraviare, deteriorare o destruyere, la  
18 Compañía podrá anular el título, previa publicación efectuada  
19 por la Compañía, por tres consecutivos, en uno de los  
20 periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la  
21 misma. Una vez transcurridos treinta días a partir de la fecha  
22 de la última publicación, se procederá a la anulación del título  
23 o certificado respectivo, debiéndose conferir uno nuevo al  
24 accionista. La anulación extinguirá todos los derechos  
25 inherentes al título o certificado anulado.- **ARTÍCULO**  
26 **OCTAVO.-** Cada acción es indivisible y da derecho a voto en  
27 proporción a su valor pagado, en las Juntas Generales de





*Dr. Marcos Dax Casquete*  
NOTARIO

1 del ejercicio económico de la Compañía, previa convocatoria  
2 efectuada por el Presidente o el Gerente General a los  
3 Accionistas, por la prensa, en uno de los periódicos de mayor  
4 circulación en el domicilio principal de la sociedad, con ocho  
5 días de anticipación por lo menos, al fijado para la reunión, las  
6 convocatorias deberán expresar el lugar, día y hora y objeto  
7 de la reunión.- **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.**- la Junta General  
8 se reunirá extraordinariamente en cualquier tiempo, previa la  
9 convocatoria del Presidente o del Gerente General, por  
10 iniciativa o a pedido de un número de accionistas que  
11 represente por lo menos el veinte y cinco por ciento del  
12 capital suscrito.- Las convocatorias deberán ser hechas en la  
13 misma forma que las ordinarias.- **ARTÍCULO DÉCIMO**  
14 **SÉPTIMO.**- Para constituir quórum en una Junta General, se  
15 requiere, si se trata de primera convocatoria la concurrencia  
16 de un número de accionistas que represente por lo menos la  
17 mitad del capital pagado. De no conseguirlo se hará una  
18 nueva convocatoria de acuerdo al artículo doscientos treinta  
19 y siete de la Ley de Compañías, la misma que contendrá la  
20 advertencia de que habrá quórum con el número de  
21 accionistas que concurrieren. **ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.**-  
22 Los accionistas podrán concurrir a las Juntas Generales por  
23 medio de representantes acreditados mediante carta-poder.  
24 **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.**- En las Juntas Generales  
25 Ordinarias, luego de verificarse el quórum se dará lectura y  
26 discusión de los informes del Administrador y Comisario,  
27 luego se conocerá y aprobará el Balance General y el Estado

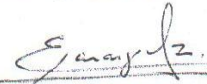


Dr. Marcos Dax Casquete  
NOTARIO

1 perfeccionamiento de esta Escritura.- Agregue usted señor  
2 Notario, las demás menciones necesarias para el  
3 perfeccionamiento de esta Escritura de Constitución de  
4 Compañía Anónima.- f) Ilegible.- Abogado Marcelo Saltos  
5 Águila.- Registro número tres mil doscientos ochenta y seis.-  
6 (Hasta aquí la Minuta).-

7 


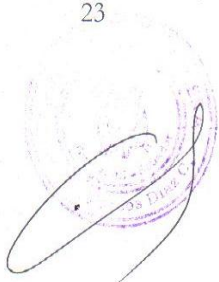
8  
9 ANTONIO MOLINARO  
10 C.I. No.093021228-7

11  
12 

13 EDUARDO HÉCTOR NARANJO ROVELLO  
14 C.I. No.091473312-6  
15 C.V. No.

16  
17  
18   
19 PAOLA REGINA NARANJO ROVELLO  
20 C.I. No. 091470638-7  
21 C.V. No. 152-0616

22  
23



**ANEXO VIII.- CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO INMOBILIARIO**



**ANEXO IX.- PUBLICIDAD OFERTA DE CONDOMINIO BUONA VISTA**

**TORREMOLINA S.A.**  
CONSTRUCTORA

7 departamentos  
2 suits  
Parqueo privado  
Doble Área Social:

Piscina -Jacuzzi  
Terraza - Área BBQ  
Lobby- Ascensor  
Sistema Integral  
Cámaras de Seguridad

**CROQUIS:**

**INFORMACION DE LOS DEPARTAMENTOS**

Area:  
Baños:  
Dormitorios:  
Comedor  
Cocina

Area:  
Baños:  
Dormitorios:  
Sala  
Comedor  
Cocina

Area:  
Baños:  
Dormitorios:  
Sala  
Comedor  
Cocina

Area:  
Baños:  
Dormitorios:  
Sala  
Comedor  
Cocina

Area:  
Baños:  
Dormitorios:  
Sala  
Comedor  
Cocina

**Información de Contacto**  
Construye: Torremolina S.A.  
Ing. Com. Eduardo Naranjo Rovello  
Teléfonos: 2778221 – 086355799  
ventas@torremolina.com \* www.torremolina.com  
Salinas - Ecuador

**TORREMOLINA S.A.**  
CONSTRUCTORA



## ANEXO X.- FUTUROS PROYECTOS INMOBILIARIOS

**TORRE DE MARBELLA**



- ◆ 15 Dptos
- ◆ 6 Suites
- ◆ Jacuzzi
- ◆ Piscina
- ◆ Terraza
- ◆ Parqueo
- ◆ Ascensor
- ◆ Área BBQ
- ◆ Seguridad

Cel.: 0986355799 Telf.: 042778221  
mail: [ventas@torremolina.com](mailto:ventas@torremolina.com)  
[www.torremolina.com](http://www.torremolina.com)



**TORREMOLINA S.A.**  
CONSTRUCTORA

**TORRE DE MARBELLA**



- ◆ 15 Dptos
- ◆ 6 Suites
- ◆ Jacuzzi
- ◆ Piscina
- ◆ Terraza
- ◆ Parqueo
- ◆ Ascensor
- ◆ Área BBQ
- ◆ Seguridad

Cel.: 0986355799 Telf.: 042778221  
mail: [ventas@torremolina.com](mailto:ventas@torremolina.com)  
[www.torremolina.com](http://www.torremolina.com)



**TORREMOLINA S.A.**  
CONSTRUCTORA