



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE  
& TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: DAYSI MERCEDES DE LA CRUZ YAGUAL  
TUTORA: ECO. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE  
& TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: DAYSI MERCEDES DE LA CRUZ YAGUAL  
TUTORA: ECO. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

La Libertad, Febrero de 2015.

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**, elaborado por la Srta. De La Cruz Yagual Daysi Mercedes, egresada de la Carrera Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas 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 dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

Eco. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**TUTORA**

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Titulación o Graduación **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, Febrero de 2015.

Atentamente,

---

De La Cruz Yagual Daysi Mercedes  
C.I. 0924484900

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi madre por ser el pilar fundamental en mi vida, quien con su demostración de madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada, a mi querido esposo quien ha estado conmigo en todo momento apoyándome en este arduo camino para poder cumplir con mis objetivos.

A mi pequeña hija Damarys Reyes quien siempre ha sido fuente de inspiración y motivación para superarme y así alcanzar mis metas propuestas.

Daysi De La Cruz Yagual.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por protegerme y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades presentadas a lo largo de mi vida, de manera especial al Sr. CPA. Bolívar Yance, por haberme dado las facilidades para desarrollar este trabajo.

Agradezco a mi familia, a mi madre, a mi esposo por su apoyo, y en especial a la Econ. Karina Bricio por su paciencia en la revisión del presente Trabajo y a todos los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por impartir sus conocimientos estos 5 años de estudio.

Daysi De La Cruz Yagual.

## TRIBUNAL DE GRADO

---

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

---

Ing. Linda Núñez Guale, MSc.  
DIRECTORA DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Eco. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
PROFESORA TUTORA

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE  
& TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015**

**Autora:** De La Cruz Yagual Daysi Mercedes

**Tutor:** Eco. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**RESUMEN**

El Diseño Organizacional surge como una herramienta de cambio para que las organizaciones puedan direccionarse hacia sus objetivos haciendo frente a un entorno tan competitivo en el que vivimos. Diseñar es el proceso en el que se construye la estructura de una empresa con el fin de mejorar su gestión administrativa. A través del marco teórico se hace referencia a conceptualizaciones en torno al tema para adoptar elementos necesarios para el diseño organizacional, para esto se hizo el respectivo análisis de factores que determinan las características organizacionales y su estructura, en base a esto se propone una metodología para el diseño organizacional empleando métodos de investigación, determinando la población y muestra y detallando el procesamiento y procedimiento de la investigación con su respectivo instrumentos de recolección y análisis de la información como los cuestionarios, guía de entrevistas las mismas que fueron dirigidas a los miembros de la empresa así como también a los clientes con el fin de conocer factores relevantes que oriente el proceso investigativo. Finalmente se considera de vital importancia implementar un Diseño Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. ya que va a permitir que la empresa se base en lineamientos administrativos, que sus colaboradores puedan cumplir con sus actividades de manera eficiente alcanzando así una administración efectiva, buscando hacer uso eficiente de los recursos que posee, llevando a la empresa a alcanzar sus objetivos propuestos. Este trabajo constituye un aporte valioso para la empresa siempre y cuando se ejecute y se apliquen nuevas estrategias las mismas que fueron establecidas con la colaboración de los directivos quienes aportaron con información muy relevante para mejorar su Gestión Administrativa y de esta manera alcanzar un alto desempeño laboral.



## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO .....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
TEMA .....	3
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	8
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA. ....	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA. ....	10
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA. ....	11
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA. ....	12
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	13
OBJETIVOS. ....	14
OBJETIVO GENERAL:.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	14
HIPÓTESIS.....	15
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
CAPÍTULO I.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18

1.1.	CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....	18
1.1.1.	Concepto de diseño organizacional. ....	18
1.1.2.	Importancia del diseño organizacional. ....	19
1.1.3.	Características del diseño organizacional. ....	20
1.1.4.	Ventaja del diseño organizacional. ....	21
1.1.5.	Modelo del diseño organizacional. ....	21
1.1.5.1.	Diseño Organizacional según Richard Daff (2007). ....	21
1.1.5.2.	Diseño Organizacional según Ailed Labrada Sosa. ....	24
1.1.5.3.	Diseño Organizacional 7-S De McKinsey ....	26
1.1.6.	Componentes del diseño organizacional. ....	28
1.1.6.1.	Análisis Organizacional. ....	28
1.1.6.1.1.	Análisis Interno de la Organización. ....	28
1.1.6.1.2.	Análisis externo de la Organización. ....	28
1.1.6.1.3.	Análisis Competitivo. ....	29
1.1.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). ....	29
1.1.8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). ....	30
1.1.9.	Matriz FODA. ....	30
1.1.10.	Proyección Estratégica. ....	31
1.1.10.1.	Misión. ....	31
1.1.10.2.	Visión. ....	32
1.1.10.3.	Valores. ....	32
1.1.10.4.	Objetivos. ....	32
1.1.10.5.	Estrategias. ....	33
1.1.11.	Proyección de la Estructura Organizacional. ....	34
1.1.11.1.	Concepto de organización. ....	34
1.1.11.2.	Importancia de la Organización. ....	35
1.1.11.3.	Principios de la Organización. ....	36
1.1.11.4.	Estructura Formal. ....	37
1.1.11.5.	Estructura Lineal. ....	37
1.1.11.6.	Estructura Funcional. ....	37

1.1.11.7. Cultura Organizacional.....	37
1.1.12. Resultados de la efectividad.....	38
1.1.12.1. Eficacia.....	38
1.1.12.2. Eficiencia.....	38
1.1.12.3. Evaluación y Seguimiento.....	38
1.1.13. Concepto de Gestión Administrativa.....	39
1.1.13.1. Importancia de la Gestión Administrativa.....	39
1.2. MARCO LEGAL.....	39
1.2.1. Constitución de la Republica (2008).....	39
1.2.1.1. Plan Nacional de desarrollo (2009-2013).....	40
1.2.1.2. Plan nacional del Buen Vivir (2013- 2017).....	41
CAPÍTULO II.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.5. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
2.6.1. Población.....	48
2.6.2. Muestra.....	49
2.7. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN....	50
2.7.1. Procedimiento de la investigación.....	50
2.7.2. Procesos de la investigación.....	51
CAPÍTULO III.....	52
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
3.1 ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN.....	52
3.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	53
3.3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	57
3.4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.....	73
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....	83

3.5.1. Conclusiones. ....	83
3.5.2. Recomendaciones:.....	84
CAPÍTULO IV .....	85
PROPUESTA.....	85
4.1.PRESENTACIÓN.....	85
4.2.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	86
4.3.MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A.....	88
4.4.ANÁLISIS SITUACIONAL.....	89
4.4.1.Análisis Interno de la Organización.....	89
4.4.2.Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. ....	90
4.4.3.Análisis Externo de la Organización.....	92
4.4.4.Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE. ....	92
4.4.5.Matriz FODA. ....	94
4.4.6.Matriz Estratégica FODA. ....	95
4.4.7.Análisis Competitivo:.....	96
4.5.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	97
4.5.1.Misión. ....	97
4.5.2.Visión. ....	98
4.5.3.Objetivos. ....	98
4.5.3.1.Objetivo General. ....	98
4.5.3.2.Objetivos Específicos.....	98
4.5.4.Valores Corporativos. ....	99
4.5.5.Estrategias y acción.....	99
4.5.6.Plan de Acción. ....	101
4.6.GESTIÓN DE LAS NECESIDADES. ....	103
4.6.1.Identificación del Servicio. ....	103

4.6.2.	Definir Clientes y Proveedores. ....	105
4.6.3.	Definir las necesidades de los clientes. ....	106
4.7.	PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA. ....	107
4.7.1.	Organigrama Estructural y Funcional. ....	107
4.7.2.	Orgánico Funcional. ....	109
4.7.3.	Políticas Institucionales. ....	114
4.8.	Resultados de Efectividad. ....	114
4.8.1.	Eficiencia. ....	114
4.8.2.	Eficacia. ....	115
4.8.3.	Evaluación y Seguimiento. ....	115
4.9.	CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	115
4.10.	PRESUPUESTO. ....	116
4.11.	CONCLUSIONES: ....	119
4.12.	RECOMENDACIONES: ....	120
	BIBLIOGRAFÍA. ....	121
	PÁGINAS WEB. ....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	23
GRÁFICO 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	25
GRÁFICO 3 Modelo de Diseño Organizacional de McKinsey.....	27
GRÁFICO 4 Género .....	57
GRÁFICO 5 Instrucción .....	58
GRÁFICO 6 Edad .....	59
GRÁFICO 7 Ambiente Interno .....	60
GRÁFICO 8 Diseño organizacional .....	61
GRÁFICO 9 Comunicación de los Colaboradores y directivos .....	62
GRÁFICO 10 Objetivos Institucionales .....	63
GRÁFICO 11 Misión y Visión de la Empresa .....	64
GRÁFICO 12 estructura Organizacional .....	65
GRÁFICO 13 Estrategias para el cumplimiento de Objetivos .....	66
GRÁFICO 14 Mercado .....	67
GRÁFICO 15 Motivación.....	68
GRÁFICO 16 Estructura Organizacional influye en la eficiencia.....	69
GRÁFICO 17 Gestión Administrativa.....	70
GRÁFICO 18 Mercado.....	71
GRÁFICO 19 Motivación.....	72
GRÁFICO 20 Género .....	73
GRÁFICO 21 Instrucción .....	74
GRÁFICO 22 Edad .....	75
GRÁFICO 23 Atención percibida.....	76
GRÁFICO 24 Capacitación .....	77
GRÁFICO 25 Servicio de la empresa.....	78
GRÁFICO 26 Mejorar los servicios .....	79
GRÁFICO 27 Servicio es eficiente.....	80
GRÁFICO 28 Comportamiento del empleado.....	81
GRÁFICO 29 Precios del servicio.....	82

GRÁFICO 30 Ubicación Geográfica .....	87
GRÁFICO 31 Modelo Propuesto.....	88
GRÁFICO 32 Diagrama de flujo del Proceso comercial.....	104
GRÁFICO 33 Diagrama de flujo del Proceso con los proveedores.....	106
GRÁFICO 34 Estructura Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Operacionalización de la Variable Independiente .....	16
TABLA 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	17
TABLA 3 Pasos y Etapas a seguir en el Diseño del Instrumento.....	48
TABLA 4 Población .....	49
TABLA 5 Muestra .....	50
TABLA 6 Género.....	57
TABLA 7 Instrucción .....	58
TABLA 8 Edad .....	59
TABLA 9 Ambiente Interno .....	60
TABLA 10 Diseño Organizacional.....	61
TABLA 11 Comunicación de los colaboradores y directivos .....	62
TABLA 12 Objetivos Institucionales.....	63
TABLA 13 Misión y Visión de la empresa .....	64
TABLA 14 Estructura Organizacional.....	65
TABLA 15 Estrategias para el cumplimiento de objetivos .....	66
TABLA 16 Mercado .....	67
TABLA 17 Motivación.....	68
TABLA 18 Estructura Organizacional influye en la eficiencia.....	69
TABLA 19 Gestión Administrativa.....	70
TABLA 20 Mercado .....	71
TABLA 21 Motivación.....	72
TABLA 22 Género.....	73
TABLA 23 Instrucción .....	74
TABLA 24 Edad .....	75
TABLA 25 Atención percibida.....	76
TABLA 26 Capacitación.....	77
TABLA 27 Servicio de la empresa.....	78
TABLA 28 Mejorar los servicios.....	79
TABLA 29 Servicio es eficiente .....	80



TABLA 30 Comportamiento del empleado.....	81
TABLA 31 Precios del servicio .....	82
TABLA 32 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) .....	91
TABLA 33 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	93
TABLA 34 Matriz FODA.....	94
TABLA 35 Matriz Estratégica FODA .....	95
TABLA 36 Empresas de la Competencia.....	97
TABLA 37 Plan de Acción.....	101
TABLA 38 Plan de Acción.....	102
TABLA 39 Presupuesto Consolidado.....	117
TABLA 40 Presupuesto Muebles de Oficina .....	118
TABLA 41 Presupuesto Equipos de Computación.....	118

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de Consistencia.....	125
ANEXO 2 Guía de Entrevista.....	126
ANEXO 3 Cuestionario de Encuesta dirigido al Personal Administrativo.....	127
ANEXO 4 Cuestionario de Encuesta dirigido a clientes.....	129
ANEXO 5 Carta Aval.....	131
ANEXO 6 Personal realizando sus labores.....	132
ANEXO 7 Realizando entrevistas a los clientes.....	133
ANEXO 8 Realizando entrevistas al personal.....	134
ANEXO 9 Realizando visita de campo.....	135

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos. Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad permitiendo así poder ofrecer servicios acordes a las necesidades de sus clientes.

El propósito del estudio organizativo para B. Yance & Toro Asesores S.A. es para que la empresa cuente con un Diseño Organizacional donde se describa la estructura organizativa que este alineada tanto con la misión de la empresa como con los procesos que esta lleva acabo y que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro de sus objetivos.

El trabajo se ejecutó siguiendo un cronograma de actividades lo que permite una mejor organización del mismo, para el aprovechamiento del tiempo y la disposición de las personas que prestaron la colaboración para recolectar la información.

El presente informe se encuentra constituido por cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera; capítulo I referente al marco teórico, capítulo II Metodología, capítulo III Análisis e interpretación de los resultados y el capítulo IV desarrollo de la propuesta, cabe recalcar que antes de iniciar con estos cuatros capítulos primero se realizó un marco contextual donde se detalla la problemática y el porqué de este trabajo de investigación, se puntualiza el planteamiento, formulación, sistematización, y evaluación del problema, así como también la justificación del tema, hipótesis, objetivos y la operacionalización de las variable.

**Capítulo I**, en este capítulo se presenta conceptos importantes del Diseño Organizacional, bases teóricas que ayudaron a conocer la importancia de las organizaciones, como influye la dirección estratégica dentro de las empresas, la parte de la fundamentación legal está sustentada en leyes y reglamentos en la que la empresa debe regirse como la Constitución de la Republica, Plan Nacional del Buen Vivir, Plan Nacional de desarrollo, Servicio de Rentas Internas.

**Capítulo II**, contiene la metodología de la investigación en este marco metodológico se presenta el tipo de investigación que se llevó acabo, la población y muestra del trabajo, así como también se menciona las técnicas e instrumentos aplicados para el levantamiento de información, así como también los pasos del procedimiento y procesamiento de la información.

**Capítulo III**, comprende el análisis e interpretación de los resultados, se procede a detallar de manera gráfica las respuestas recolectadas en relación a las encuestas realizadas a los miembros de la empresa así como también la entrevista formulada al gerente general de la misma.

**Capítulo IV**, se plantea la propuesta para la elaboración del Diseño Organizacional, basada en el Modelo de Richard Daft lo que va a permitir que la empresa utilice diversas técnicas administrativas para su mejor desenvolvimiento en su entorno.

Finalmente se hace referencia a las citas bibliográficas que son las diferentes fuentes de investigación lo que sirvió de ayuda para terminar con éxito este trabajo de titulación.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

**INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN ANÁLISIS SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

A nivel mundial, la globalización y los nuevos pensamientos en el ámbito económico tienen inevitables consecuencias en el mundo empresarial, en los mercados y en el cliente, estos factores hacen cada vez más competitivo los escenarios. Actualmente las empresas viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre estas mismas, es por esto que las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde sus inicios y contar con un diseño organizacional bien definido.

Hoy en día no es recomendable para ninguna empresa trabajar de manera empírica, la desventaja del empirismo es que los resultados que se obtienen en ciertas ocasiones son ineficientes, ya que lo que para algunas empresas es conveniente no siempre es para otra. Debido a la gran competitividad entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha podido determinar que el recurso principal de la empresa son tanto el control administrativo, la estructura, así como también el recurso humano, porque de ello depende el buen funcionamiento de la empresa en el entorno empresarial.

Los altos directivos de las organizaciones deben sumergirse en las realidades y tendencia de los nuevos mercados, interactuar con sus clientes internos, externos, el entorno y la competencia, para elaborar estrategias con una perspectiva al futuro y flexibles que permitan adaptarse a los cambios del mercado.

A nivel País, el sector empresarial se ha visto seriamente afectado por la crisis económica en que vivimos, es por ello que las empresas buscan cada día ser más competitivas y mantenerse en el mercado.

Un buen control administrativo en un sector como el del pequeño y mediano comercio, es de mucha importancia, pues la necesidad de planificar y de diseñar puede ser de ayuda a la hora de afrontar las principales dificultades a las que se enfrentan en la gestión diaria del negocio. El mejoramiento de la satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio, incluyendo todo lo que esto implica, son prioridades como nunca antes.

La preocupación por esto, es un rasgo común en prácticamente todas las economías que se preparan conscientemente en favor de sus clientes y cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados.

A nivel local, En la provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad, se encuentra ubicada la empresa “B. YANCE & TORO ASESORES S.A.”. Organización dirigida por el CPA. Bolívar Yance Roca, la misma que se dedica prestar servicios de Asesoría contable y tributaria a pequeñas, medianas y grandes empresas dentro y fuera de la Provincia.

La principal problemática que enfrenta la empresa “B. YANCE & TORO ASESORES S.A.” es que no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimientos y es dirigida de una forma empírica, poniéndola en desventaja con el resto de la competencia en el mercado local.

Tampoco cuenta con una estructura bien definida, ni los manuales organizacionales y de cargo o puestos de trabajo, lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento de sus recursos que le permitan responder a los problemas de manera pronta y eficaz.

Toda empresa, debe establecer sus propósitos que definan su rumbo a seguir en el futuro, sin embargo la empresa B. YANCE & TORO ASESORES S.A. no tiene definida su misión, visión, valores, objetivos, y su identificación de responsabilidad social ante la sociedad; por lo tanto, la inexistencia de una filosofía empresarial que identifique y distinga a la empresa hace que el personal directriz, de nivel medio y operativo no asuma el rol que le corresponde en el cumplimiento de los fines de la empresa, es decir los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, no conocen el fin y hacia donde se quiere direccionar la compañía y esto a su vez es un problema que se presenta en la organización.

Otro problema que afecta a la empresa es la delegación de autoridad y control de actividades así como es flujo de la información y los recursos de la misma ya que el administrador no desempeña el cargo en su totalidad, además debido a la falta de personal el administrador cumple con funciones no correspondiente a su cargo.

Además de estas problemáticas la empresa tiene dificultades con el control de actividades por la ausencia de una estructura organizacional y el manual de funciones para cada puesto de la misma, ya que los empleados no tienen bien definidas sus tareas y obligaciones. Hay que tener presente que el diseño organizacional se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que nos impone la globalización en sus distintas dimensiones.

Lamentablemente la mayoría de las empresas todavía no han abordado correctamente las reglas de dicho planeamiento; esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección.

La falta de alineación en el liderazgo es otro factor que influye en el crecimiento de esta organización, el líder usualmente tienen definiciones muy variadas acerca de lo que es o debe ser la excelencia en su organización. Debido a que no ha invertido el tiempo en definir sinérgicamente el propósito de la misma, cada líder, departamento y empleado es dejado a su suerte para que determinen este asunto.

El resultado es que en un área de la organización se enfatiza en este punto porque el gerente continuamente promueve la excelencia en el servicio; mientras que en otra área de la empresa los jefes departamentales no están interesados en el concepto de excelencia en el servicio y no es una prioridad para ellos. Esto provoca, inconsistencia en el servicio, disgusto y frustración entre los empleados.

No existe una buena cultura organizacional, que pueda identificar a la empresa como una organización líder en manejo de servicios para superar la inestabilidad del clima organizacional; haciéndose inexistente una cultura organizacional abierta y humana, que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La publicidad no existe por parte de la empresa; ante tal escenario desfavorable para esta organización, se hace necesario buscar e implementar mecanismos idóneos para el fortalecimiento de la misma, principalmente contar con estrategias que le permitan aumentar su demanda, ser más competitiva y alcanzar un alto liderazgo.

El trabajo consiste en una propuesta para la empresa, que le facilitara un mejor manejo de la misma ayudándole a tener un buen control interno de todas las actividades que se realizan, implementando una estructura organizativa que proporcione la comunicación en todas las áreas.



Para que la empresa pueda responder ante los cambios que se presentan en su entorno, debe estar bien estructurada, con la finalidad de detectar cuáles son sus puntos débiles, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El diseñar su estructura permitirá definir mecanismos que ayuden a la empresa alcanzar aquellas metas que se haya propuesto y que le permitan ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa B. YANCE & TORO ASESORES S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **a. Área**

Gestión Administrativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

#### **b. Tiempo**

El presente trabajo de investigación inicio el 7 de Octubre del 2014 y se proyecta hasta Febrero del 2015.

#### **c. Campo**

La empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del cantón La Libertad.

#### **d. Tema**

Diseño Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

#### **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

- ¿De qué forma los aspectos de organización interna y del entorno han afectado los rendimientos y utilidades en la operación de la empresa B. YANCE & TORO ASESORES S.A.?
- ¿Qué importancia tiene un diseño organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?
- ¿Es necesario la implementación de una filosofía empresarial que ayude al crecimiento y dirección de la empresa antes mencionada?
- ¿Cuáles son los factores principales que impiden el crecimiento organizacional de esta empresa?
- ¿Cómo preparar al personal para que se pueda adaptar al cambio dentro de la empresa de estudio?

#### **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.**

Para evaluar el problema de la investigación tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

**Delimitado:** B. Yance & Toro Asesores S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios de asesoría contable y tributaria y está ubicada en el cantón La Libertad en el barrio Mariscal Sucre, calles Josué Robles Bodero entre cuarta y quinta avenida, altos de farmacia estrella, el objetivo de realizar el diseño organizacional para la empresa ayudará a tener profesionales competitivos y un organigrama bien definido.

**Claro:** Toda teoría señalada en este documento está sustentada bibliográficamente, para poder dar una visión clara de la situación real de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., esta investigación está enfocada al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa, fue notorio conocer que la principal problemática es la falta de una estructura organizacional por lo que su estructura se debe diseñar con el fin de dar una mayor consistencia organizacional.

**Factible:** el adaptar el diseño organizacional dentro de la Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. aportará a que se ejecuten nuevas formas de administrar y que todos los miembros de la organización se comprometan con la empresa cumpliendo a cabalidad con todas las funciones a ellos encomendadas.

**Relevante:** Esta investigación radica su importancia en que es inevitable la aplicación de una estructura organizacional para que la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. se vuelva más competitiva acorde a las necesidades del entorno.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

El diseño organizacional es un medio que utilizan todas las organizaciones con el fin de obtener eficiente fluidez de comunicación lo que va a permitir que los colaboradores puedan tomar buenas decisiones.

B. Yance & Toro Asesores S.A. desde sus inicios ha llevado un mecanismo sencillamente empírico y basadas en experiencias vividas, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, pero es notorio que existen deficiencias dentro de la organización por lo que es necesario contar con información básica sobre su estructura organizativa, tener bien definida su filosofía empresarial, políticas de empresas, funciones de empleados, lo que va a permitir que la organización pueda establecer estrategias que permitan un mejor crecimiento del negocio.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos relacionados a la importancia de elaborar un diseño organizacional, encontrar explicaciones a la situación interna que se presenta en la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., es decir de la problemática que refleja la empresa, y de los factores que influyen la disminución de sus servicios.

Esta propuesta será diseñada de tal manera que se valide se verá reflejada en los resultados que serán obtenidos por medio de la investigación aplicada en donde la información será recolectada por medio de instrumentos adecuados como entrevistas y cuestionarios.

Lo antes mencionado permitirá dar una respuesta a la solución de este problema.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

En la actualidad pequeñas y medianas empresas tienden a sufrir constantes cambios debido a las perspectivas del ambiente competitivo, es por eso que tienen que actualizarse continuamente e innovar adecuándose a las nuevas circunstancias del momento, por eso es necesario que toda empresa cuente con un buen funcionamiento en su estructura organizativa, debido a que el área administrativa es el soporte de las actividades operativas y de servicio de la empresa.

Según Chiavenato I. (2009), sostiene que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (Pág. #92). Al elaborar el Diseño Organizacional se conseguirá que la empresa funcione correctamente, así mismo que pueda contar con estrategias efectivas que permitan cumplir con los objetivos trazados.

Las organizaciones para poder crecer dentro del ambiente en el que compiten deben contar con estrategias efectivas muy bien diseñadas que permitan cumplir sus objetivos, a la vez se debe considerar el análisis situacional que influye de manera directa en el desarrollo de las actividades empresariales que realizan como empresa.

De ahí la importancia de realizar un diseño organizacional, pues en él se proporcionan lineamientos generales y específicos para sistematizar las operaciones de una entidad; además, de ser una brújula o guía que orienta la toma de decisiones en la búsqueda de la certidumbre y evitar en lo posible la improvisación. Los beneficiarios de la elaboración de un diseño de estructura serían los empleados, los clientes, dueños y todas aquellas personas que intervienen en el quehacer del desarrollo empresarial de B. Yance & Toro Asesores S.A.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

Todo tipo de investigación debe estar basado en un análisis metodológico que permita recolectar información muy relevante que justifique el motivo de la propuesta, en este trabajo de titulación se aplica el Método descriptivo, el mismo que consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular, en la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos y se detallan acciones que se toman en cuenta para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa de Asesoría Contable y Tributaria B. Yance & Toro Asesores S.A., del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Las Técnicas de Investigación que se utilizaran con los clientes y trabajadores de la empresa son la entrevista y la encuesta y los instrumentos serán la guía de la entrevista y el cuestionario con el fin de determinar la falta de un Diseño Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

La población que se consideró dentro del estudio de investigación fue a los miembros de la organización y clientes fijos para determinar cuánto ayuda el diseño organizacional en tener una adecuada administración.

Este estudio es justificable, por el grado de importancia del tema planteado en el ámbito empresarial, la aplicación de una metodología en el trabajo de investigación, permitirá determinar qué tipo de diseño, técnicas, etc. serán convenientes utilizar a fin de obtener información relevante que permita tomar medidas ante dicho problema siendo este trascendental para el planteamiento de los objetivos y metas para la empresa de asesoría Contable y tributaria.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

Evidentemente, para estar mejor preparados se necesita un diseño organizacional sólido, en la que cada uno de los departamentos que se vayan creando tengan bien definidas sus actividades, ya que un mayor volumen de trabajo deriva en el desarrollo de diferentes procesos, subprocesos y procedimientos propios de cada una de las tareas que la conforman. Al tener claro que se debe crear un diseño organizacional que responda mejor a los requerimientos que la demanda creciente está requiriendo.

En muchas organizaciones la implementación de un Diseño Organizacional, se ha convertido en un reto, con el fin de poder optimizar recurso, lograr eficiencia y alcanzar un alto grado de efectividad por lo que al diseñar una estructura organizacional va a permitir a la empresa no ser capaz solo de afrontar problemas sino también potenciar varios aspectos para ser convertidos en oportunidades logren dar a las empresas beneficios como es la ventaja competitiva, que influirá en el óptimo cumplimiento de tareas enfocadas a los objetivos de la empresa como el desarrollo y el reconocimiento de la organización en el mercado.

El aporte que se obtendrá con el diseño organizacional es poder no solo proporcionarle a la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del Cantón La Libertad, de la Provincia de Santa Elena, una adecuada administración de sus recursos y un buen ambiente dentro de la empresa, sino de hacer concientizar a los colaboradores la importancia de la implementación de este diseño ya que les servirá de mucho para direccionarse hacia los objetivos planteados, poder crecer como empresa, que se incremente la eficiencia, y la competitividad, se consiga una comunicación abierta, se aproveche el talento interno, y mejore la imagen de la empresa tanto de manera interna como externa.

Desde este punto de vista el tema de tesis es justificable tanto en lo teórico como en lo práctico.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa B. YANCE & TORO ASESORES S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Describir el proceso administrativo actual de la empresa
- ✓ Fundamentar teóricamente, conceptos más relevantes considerando varios autores que faciliten el conocimiento del Diseño Organizacional.
- ✓ Elaborar los instrumentos de investigación en función de la operacionalización de las variables que suministre información del objeto de estudio.
- ✓ Diseñar un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Diagnosticar el grado de competitividad que tiene la empresa analizando su entorno y las perspectivas de conocimiento.
- ✓ Implementar la propuesta de un diseño organizacional a fin de crear el ambiente propicio para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.



## **HIPÓTESIS.**

La incidencia de la estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. usando de manera eficiente los recursos que posee direccionándolos al cumplimiento de cada una de sus actividades empresariales.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **Variable Independiente**

- Estructura Organizacional.

### **Variable Dependiente**

- Gestión Administrativa de la Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**TABLA 1. Operacionalización de la Variable Independiente**

Hipótesis	Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La incidencia de la estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. usando de manera eficiente los recursos que posee direccionándolo s al cumplimiento de cada una de sus actividades empresariales.	Estructura Organizacional	La Estructura Organizacional parte de un análisis del entorno de la organización, para así determinar su situación, luego se define su administración estratégica con el fin de poder cumplir con las metas basadas en un diseño organizacional, para de esta manera alcanzar resultados deseados.	<p>Análisis Organizacional</p> <p>Administración Estratégica</p> <p>Proyección del Diseño Organizacional</p> <p>Resultados de Efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Interno Matriz MEFI</li> <li>• Ambiente Externo Matriz MEFE</li> <li>• Matriz FODA Matriz Estratégica FODA</li> <li>• Análisis competitivo</li> <li>• Misión, Visión</li> <li>• Objetivos, Cultura Organizacional</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Seguimiento y Control</li> </ul>	<p>¿Cómo es el ambiente interno dentro de la empresa?</p> <p>¿Con que fin se creó la empresa B. Yance &amp; Toro Asesores S.A.?</p> <p>¿Cuál es la importancia de contar con una filosofía empresarial?</p> <p>¿En que beneficiara contar con objetivos dentro de la organización?</p> <p>¿Conoce la Importancia de una Diseño Organizacional?</p> <p>¿Cree usted que el diseñar la estructura permitirá delegar funciones?</p> <p>¿Considera eficiente el trabajo de los empleados de la Empresa?</p> <p>¿Se maneja con eficiencia la gestión de los colaboradores?</p>	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**TABLA 2. Operacionalización de la Variable Dependiente**

Hipótesis	Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La incidencia de la estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. usando de manera eficiente los recursos que posee direccionándolos al cumplimiento de cada una de sus actividades empresariales.	Gestión Administrativa	La gestión administrativa dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. establece pautas de gestión del proceso administrativo, para determinar las formas de establecer las actividades de la Organización	Constitución de la Empresa  Clientes  Recursos de la Empresa  Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base Legal</li> <li>• Acta de Constitución</li> <li>• Actividad Económica</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Calidad del Servicio</li> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financiero</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> </ul>	<p>¿Se cumple con las normas de seguridad e higiene laboral dentro de la empresa?</p> <p>¿La remuneración salarial está de acuerdo a lo estipulado por la ley?</p> <p>¿Cree usted que la empresa cuenta con estrategias para satisfacer a sus clientes?</p> <p>¿Cree usted que es importante que los trabajadores reciban capacitación para el buen servicio de sus clientes?</p> <p>¿Se cumple las funciones asignadas al personal de la empresa?</p> <p>¿El personal cuenta con las habilidades necesarias para trabajar en esta organización?</p> <p>¿Es eficiente la gestión administrativa de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que la empresa debe mejorar su proceso Administrativo?</p>	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Como punto de partida de este trabajo de titulación es imprescindible conocer conceptos y teorías que ayuden a elaborar el diseño organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el mismo que va a contribuir en el mejoramiento de la Gestión Administrativa, para esto se analizara los siguientes aspectos:

##### **1.1.1. Concepto de diseño organizacional.**

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Chiavenato I. (2009), menciona que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategia. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”. (Pág. # 92).

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

### **1.1.2. Importancia del diseño organizacional.**

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

(Daft, 2007) Define “Que es importante el diseño organizacional ya que es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”. Pág. 12.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido,

una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

### **1.1.3. Características del diseño organizacional.**

La función de la estructura organizacional se basa en la realización de todas las actividades necesarias del giro normal de la organización, con el fin de establecer un orden con el diseño, para permitir una regulación en cada uno del elemento organizacional así como la obtención de ventajas que proporciona, de ahí que nos enfocamos en dos elementos nombrados a continuación que son división de trabajo, departamentalización.

- ❖ **División de trabajo:** El objetivo inmediato y fundamental de cualquier organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la División de Trabajo, que es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo; es decir, descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas actividades. Por lo que, la División de Trabajo da lugar a la Especialización, y al perfeccionamiento de cada una de las actividades.
  
- ❖ **Especialización:** La especialización es consecuencia de la división del trabajo, y consiste en la concentración de esfuerzos en campos limitados que permite aumentar la calidad y la cantidad de la producción. Por lo que la base fundamental de la organización es la especialización, ya sea en sentido Horizontal o Vertical.
  
- ❖ **Esfera de control:** Tiene por objeto el establecimiento de puestos inmersos en grupos de trabajo. El número de puestos supervisados por una persona depende de la situación, complejidad y similitud de tareas.

- ❖ **Delegación:** Después del establecimiento de puestos con tareas definidas se debe delegar autoridad o una persona responsable necesaria como un administrador definiendo hasta qué punto son capaces tomar decisiones y autorizar adecuadamente los recursos.

#### **1.1.4. Ventaja del diseño organizacional.**

El diseño de una estructura organizacional proporciona la ayuda necesaria e indispensable a la alta gerencia en los siguientes aspectos:

- Identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa.
- La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa.
- Lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía.

#### **1.1.5. Modelo del diseño organizacional.**

Enfocar la organización como un sistema es un buen punto de partida para el diseño de la organización. El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los canales de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

##### **1.1.5.1. Diseño Organizacional según Richard Daft (2007).**

(Daft, 2007) Menciona que “Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección, los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la

organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomarán para alcanzarlo”. Pág. 56.

El modelo de Richard Daff se basa en analizar el ambiente interno y externo de la organización donde se identifica a las dimensiones a desarrollar como la administración estratégica; los altos directivos son quienes tienen la responsabilidad de determinar las metas, estrategias con el único fin de adaptar a la organización a un entorno de cambio. Este modelo implica cuatro fases:

La primera fase comienza con el análisis de un ambiente interno y externo con el fin de detectar las oportunidades, y amenazas que se presentan en el entorno, también se evalúan las fortalezas y debilidades internas con el fin de definir las capacidades con las que cuentan la empresa.

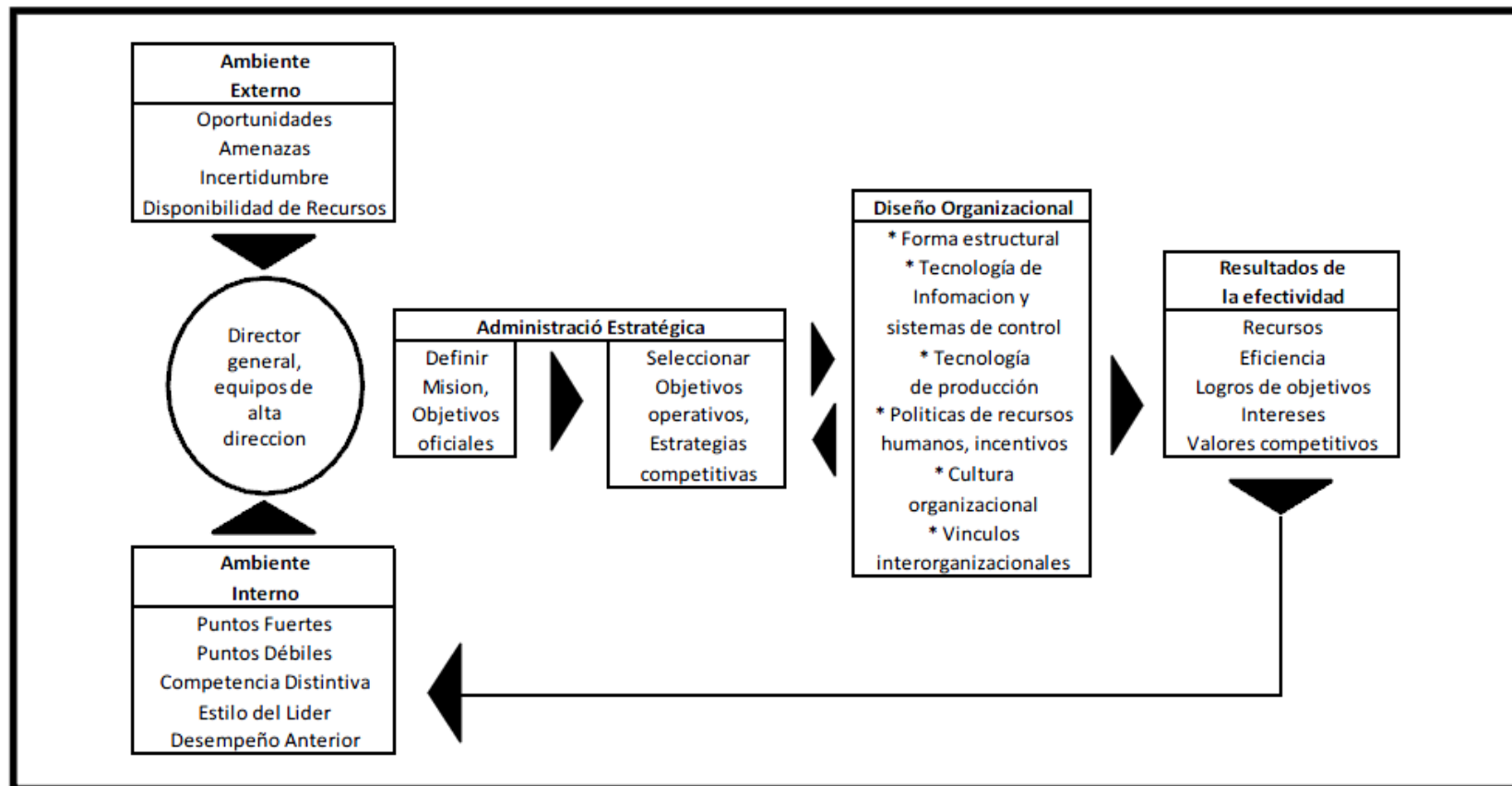
Luego en la segunda fase se define su misión, metas, objetivos en base a la combinación correcta de oportunidades externas y fortalezas internas.

La tercera fase es el diseño organizacional donde se refleja la forma en que se implementan las estrategias, es decir la forma estructural, sistemas de control, políticas y cultura organizacional.

Por último la fase cuatro son los resultados de efectividad, donde se mencionan los recursos, eficiencia, logros de objetivos. Se puede visualizar la flecha que indica retroalimentación intentando rediseñar la organización.



**GRÁFICO 1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft**



Fuente: DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.

### **1.1.5.2. Diseño Organizacional según Ailed Labrada Sosa.**

El modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas.

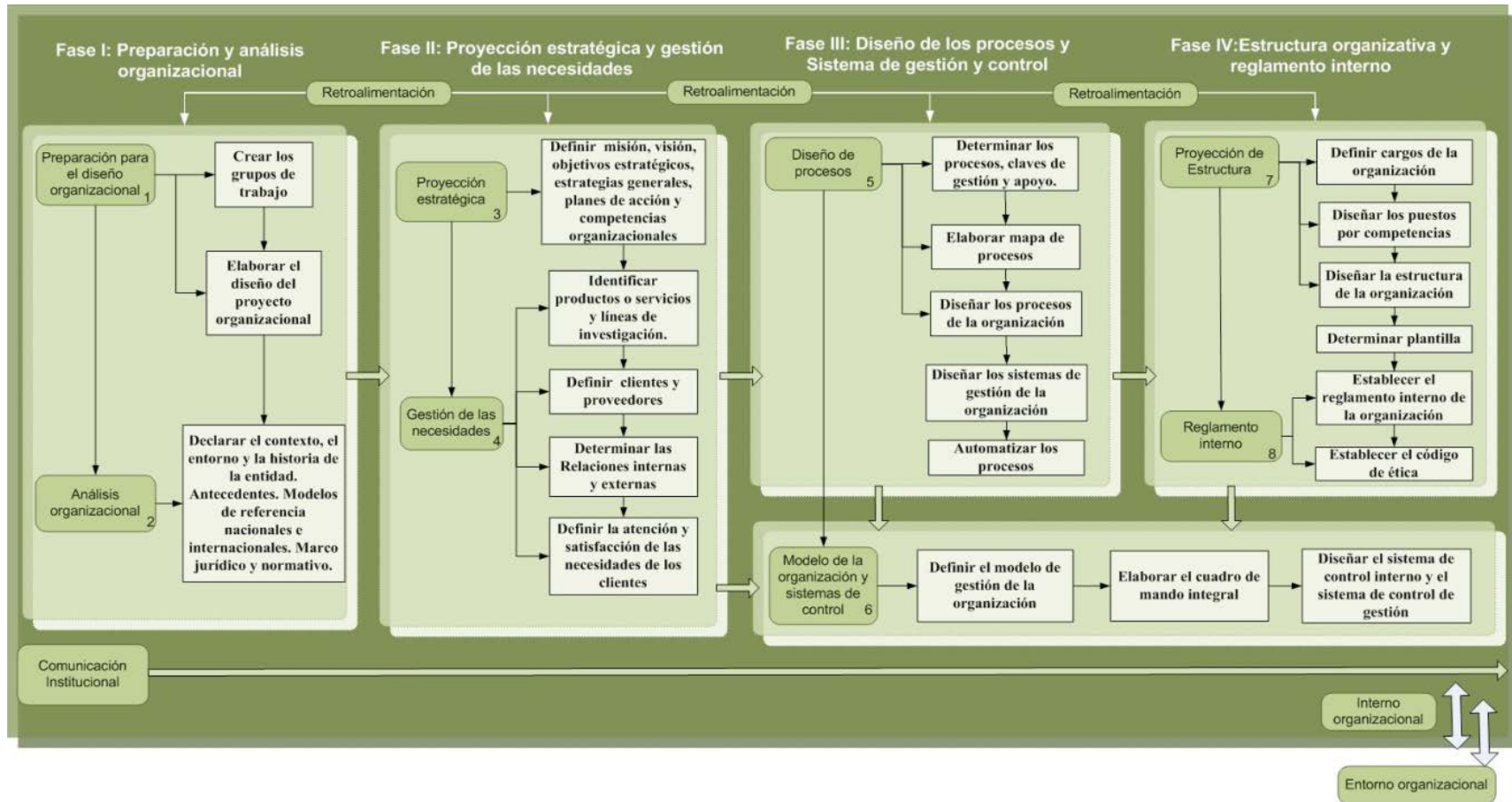
La primera fase está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En esta fase es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno, además se definen las líneas de investigación, servicios, clientes, proveedores y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

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

**GRÁFICO 2. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un Diseño Organizacional"

### **1.1.5.3. Diseño Organizacional 7-S De McKinsey**

Las 7 S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantarse parte o la totalidad de la estrategia.

Las 7 S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

**Style (estilo):** El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

**Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

**Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información.

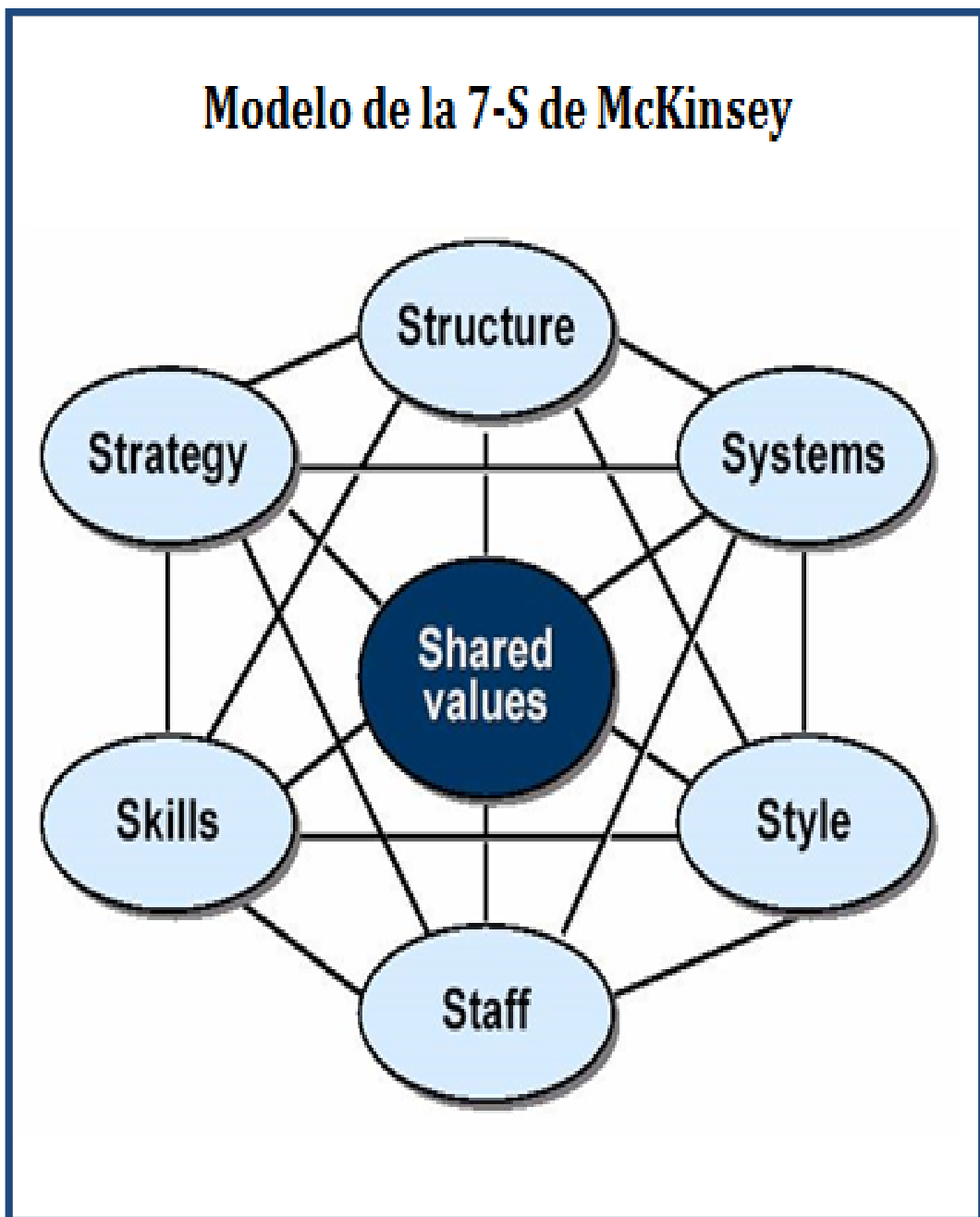
**Strategy (estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.

**Structure (estructura):** La manera en que se organizan, se relaciona e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas, de gestión.

**Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

**Shared Values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

**GRÁFICO 3. Modelo de Diseño Organizacional de McKinsey**



Fuente: McKinsey "Modelo Diseño Organizacional de las 7 S"

### **1.1.6. Componentes del diseño organizacional.**

El Diseño Organizacional escogido para el desarrollo de esta propuesta es el de Richard Daff 2007 y para ser aplicada en la empresa constara de los siguientes componentes: Análisis Organizacional, Administración estratégica, Proyección del diseño organizacional, y resultados de la efectividad.

#### **1.1.6.1. Análisis Organizacional.**

##### **1.1.6.1.1. Análisis Interno de la Organización.**

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

**Fortalezas:** Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

**Debilidades:** Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.

##### **1.1.6.1.2. Análisis externo de la Organización.**

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

**Oportunidad:** todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

**Amenaza:** todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

#### **1.1.6.1.3. Análisis Competitivo.**

El análisis Competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, este análisis es la base sobre la que se diseñara la estrategia, y nos sirve de ayuda para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo y la competencia a la que se enfrenta la organización.

#### **1.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la Matriz MEFI es necesario ponderar tanto las fortalezas como las debilidades encontradas en cada una de las áreas de la organización, tomando en cuenta que el mayor puntaje de ponderación es de 4,0 y el más bajo es 1,0.

Existen cinco pasos para elaborar las Matriz de evaluación de factores Internos:

- Hacer una lista de los factores claves (fortalezas y debilidades) encontrados dentro de la organización.
- Asignarle peso a cada uno de los factores, el de mayor importancia tendrá un peso más alto.
- Asignar un valor en la escala del 1 al 4 a cada factor según el grado de importancia.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

#### **1.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Otra de las matrices que cumplen una función importante en analizar el ambiente externo de las organizaciones es la Matriz MEFE, que se convierten en factores limitantes, sino se actúa previamente con estrategias para controlar su influencia.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos evalúa todos los factores externos de una organización, los resultados de esta evaluación se ponderan con el fin de determinar si las oportunidades son menores que las amenazas, tomando en cuenta que el grado de calificación va de 1,0 a 4, 0.

Los pasos para desarrollar esta matriz son los siguientes:

- Listar los factores claves (oportunidades y amenazas) encontradas en la organización.
- Asignar un peso relativo a cada factor.
- Clasificarlas del 1 al 4 según el grado de importancia.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

#### **1.1.9. Matriz FODA.**

La Matriz FODA es una matriz que facilita información de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.



(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

#### **1.1.10. Proyección Estratégica.**

(Daft, 2007) Menciona “responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategias, y diseño de la organización en un entorno en constante cambio”. Pág. 56.

En la Administración Estratégica se definen los pasos a seguir para lograr que la empresa logre eficiencia y eficacia en sus procesos y actividades además nos indica cómo definir la misión, la visión, los objetivos, los valores, a su vez también nos garantiza el éxito de la empresa a un largo plazo puesto que crea valor a la misma, para esto se determinan los siguientes lineamientos:

##### **1.1.10.1. Misión.**

La misión es la razón de ser de una organización, describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, reflejando las expectativas de los clientes.

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la misma se sientan identificados y comprometidos con ella.

#### **1.1.10.2. Visión.**

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la creencia de un futuro deseado a largo plazo, el futuro ideal que aspiran todos aquellos que están vinculados directa o indirectamente con la organización, esto les permite saber hacia dónde va la empresa y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

#### **1.1.10.3. Valores.**

Los valores son los pilares más importantes para cualquier organización, son principios con el cual se caracteriza la institución y fortalece la misión y visión. Se definen como la personalidad de la empresa, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización, un fiel reflejo de su líder, son considerados como mecanismos, de coordinación en organizaciones con un alto grado de incertidumbre, debido a que crea normas de conducta y de sentido de pertenencia.

#### **1.1.10.4. Objetivos.**

Los objetivos describen los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado periodo, es decir definen una situación futura, convirtiéndose en una guía para la etapa de ejecución de las acciones. Además, justifican las actividades

de todos los miembros de una empresa y sirven para evaluar las acciones, la eficacia y productividad del equipo que conforma la organización.

#### **1.1.10.5. Estrategias.**

La estrategia constituye una de las variables más importantes para comprender la estructura de la organización; este contexto Joaquín Gairín define estrategia como “Representación del camino elegido para alcanzar los objetivos que la organización se propone” (pág. # 129).

Basándonos en el criterio anterior, definimos a la estrategia como cursos de acción y distribución de recursos que permiten dar soluciones a las necesidades, ya que su finalidad es la transformación empresarial y del entorno, involucrando a todos en el crecimiento de la organización.

Una estrategia formulada de manera efectiva, ayuda a la organización a dirigir, integrar, distribuir, asignar sus recursos, capacidades y aptitudes, sacando provecho de sus potencialidades relativas, a mitigar sus debilidades, explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y contrarrestar las posibilidades iniciativas de sus competidores a fin de enfrentar con éxito el ambiente exterior.

**Estrategias Institucional.-** Permite cumplir con objetivos de la empresa, fortaleciendo la sostenibilidad de la misma.

**Estrategia por área.-** Permite cumplir con las necesidades y objetivos de cada una de la empresa logrando así mantener la flexibilidad y eficiencia en cada área.

**Estrategias de competencia y negociación.-** Permite alcanzar un mayor liderazgo a la organización en la región, y lograr acuerdos y convenios con otras instituciones para el intercambio o prestación de bienes y servicios.

**Estrategia de contingencia.-** Permiten reemplazar acciones deficientes o no ejecutadas en la institución, logrando mantener el cumplimiento de objetivos.

### **1.1.11. Proyección de la Estructura Organizacional.**

(Daft, 2007) Menciona “La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización será diseñada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia”. Pág. 56.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos en forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos afecta, y genera cambio en los demás elementos.

#### **1.1.11.1. Concepto de organización.**

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Chiavenato I. (2009), define a la organización como: “Conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual”. (Pág. # 24).

Organización implica coordinar bien los recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos para obtener buenos resultados, es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados.

#### **1.1.11.2. Importancia de la Organización.**

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

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

- 1.- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- 2.- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- 3.- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- 4.- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- 5.- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### **1.1.11.3. Principios de la Organización.**

Las organizaciones se basan en principios sobre los cuales los administradores deben basarse para la realización del Diseño Organizacional, para el presente estudio nos referimos a cinco principios principales:

1.- **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

2.- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

#### **1.1.11.4. Estructura Formal.**

Es la organización basada en una división del trabajo, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, una estructura organizacional es la forma en que las diferentes partes de una organización o empresa están distribuidos y conectados entre sí para proveer un correcto funcionamiento en cada proceso de la empresa.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

#### **1.1.11.5. Estructura Lineal.**

En este tipo de estructura existe un solo jefe que da las directivas y órdenes a los demás empleados, existe una responsabilidad directa e inmediata ya que el personal depende de un solo superior.

#### **1.1.11.6. Estructura Funcional.**

La Estructura funcional se basa en la existencia de diversos supervisores en la organización los mismos que deben estar capacitados y especializados en cada una de las áreas determinadas lo que significa que no existe unidad de mando.

#### **1.1.11.7. Cultura Organizacional.**

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas dentro de la organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno, es decir, el comportamiento

de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

#### **1.1.12. Resultados de la efectividad.**

##### **1.1.12.1. Eficacia.**

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales", es decir consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

##### **1.1.12.2. Eficiencia.**

La eficiencia es el uso razonado de los recursos que se tiene en la organización para alcanzar un objetivo establecido, se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia, es decir consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de los recursos.

##### **1.1.12.3. Evaluación y Seguimiento.**

El seguimiento es la supervisión continua o periódica de la ejecución de un método para asegurarse de que se desarrolla de acuerdo al plan previsto. El control es una función administrativa es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.



### **1.1.13. Concepto de Gestión Administrativa.**

La Gestión Administrativa es uno de los temas más importante a la hora de tener una organización ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la misma, es la capacidad de la empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponible. La Gestión Administrativa abarca un conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **1.1.13.1. Importancia de la Gestión Administrativa.**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva, en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales, políticos, descansan en la competencia del administrador.

## **1.2. MARCO LEGAL.**

### **1.2.1. Constitución de la Republica (2008).**

## **CAPÍTULO SEXTO**

### **Trabajo y producción**

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

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

## **SECCIÓN TERCERA**

### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores y trabajadoras.

**Art. 327** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquier otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

El incumplimiento de las obligaciones, el fraude, la simulación y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

#### **1.2.1.1. Plan Nacional de desarrollo (2009-2013).**

##### **Sistematización de políticas y estrategias según objetivo**

#### **Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable justo y digno.**

##### **Políticas:**

#### **6.3 Fomentar la Estabilidad Laboral**

##### **Estrategias:**

- 3. Fomento de la estabilidad laboral para la empresa y las y los trabajadores.**

### **1.2.1.2. Plan nacional del Buen Vivir (2013- 2017).**

**Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.**

#### **8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del Sistema Tributario.**

**b.** Consolidar la cultura tributaria y la cultura fiscal inclusivas, en el marco de una administración tributaria de excelencia.

**c.** Aplicar y fortalecer mecanismos de control y penalización al contrabando y a la evasión tributaria en todas sus formas, con prioridad en las personas naturales y jurídicas generadoras de grandes ingresos y utilidades.

**e.** Fortalecer la eficiencia del Sistema tributario en el territorio nacional, mejorando la capacidad normativa de gestión en los distintos niveles de gobierno.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cualitativa y cuantitativa, pues la investigación cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y la investigación cuantitativa permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

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

La modalidad del trabajo de grado que se utiliza en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención. Se considera que es un proyecto factible por:

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

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

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

1. Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
2. Pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a solucionar el problema de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. ubicada en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, mediante la:

- Utilización de técnicas cualitativas.
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio.
- Es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- No prueba teorías o hipótesis más bien genera teorías.
- Conocimiento orientado a los procesos.

En este estudio no sólo se va a investigar a especialistas sino que se plantea una propuesta viable que conlleve a la solución del problema que presenta esta organización, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que conlleven a establecer las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Se utilizarán varios tipos de investigación:

#### **Investigación bibliográfica:**

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, Yépez E. (1995) considera que:

Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y producir de nuevas propuestas, en el trabajo de tesis.

De acuerdo a los objetivos del problema propuesto, esta modalidad de investigación tiene mayor incidencia en la formulación teórica, conceptualización de nuevos modelos de interpretación, a partir de la confrontación de las teorías existentes con los datos empíricos de la realidad. Su aplicación se opera en estudios de educación comparada, cuando se procede al análisis de diferentes modelos o tendencias de realidades socioculturales diversas. En estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

En el presente trabajo, se apoya en la consulta de libros y documentos concernientes a la elaboración de un diseño organizacional para el buen desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

### **Investigación de campo:**

Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Yépez E. (1995) manifiesta que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación el investigador toma contacto en forma directa con la empírica, para obtener datos directos a través de una observación.

Para complementar la información se puede acudir, en algunos casos a fuentes secundarias.

En esta modalidad existe un grado mayor de subjetividad, dado que el sujeto está más relacionándose con la apariencia del problema antes que con la esencia. Existen diferentes tendencias en la taxonomía de la investigación, lo que ha producido varias definiciones en un metalenguaje particular, encontrándose entre estas: tipos de, niveles, carácter, teniendo relación con los objetivos: lugar, naturaleza, alcance, factibilidad.

En la modalidad de investigación de campo, se utilizó generalmente las encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

**Encuesta**, es importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo.

En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio. En este trabajo de investigación se la aplicara a los miembros de la organización y a los clientes.

**Observación**, es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Se aplicara dentro de la organización a la que se va a realizar el diseño Organizacional es decir la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Entrevista**, Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. En especial se entrevistara a los directivos de la empresa, trabajadores y clientes de la empresa.

## **2.4. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

### **Técnicas**

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizará técnicas de tipo documental y de campo.

### **Documental**

**Fichaje**, se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación.

**Lectura Científica**, mediante está técnica permitirá ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitirán profundizar el desarrollo de la investigación.

**Análisis de contenido, Redacción y estilo**. Aspectos importantes que permitirán, la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtendrán de los diferentes instrumentos que se utilizarán.



### **Campo:**

**Encuesta**, instrumento guía, mediante el cual se establecerá el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del Diseño Organizacional de la Empresa B. Yance & Asesores S.A.- Provincia de Santa Elena.

### **2.5. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Urbano Claudio, Yuni José (2006). “El instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para guiar la información, estos instrumentos pueden ser aparatos de carácter mecánico, los formularios de un cuestionario, una guía de observación estructura, una cámara de video, etc.” (Pág. 30-31).

Se procedió a la fase de instrumentación la cual inicia a través de la observación directa y el análisis documental, con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento que permitió recoger información de la empresa, para ello se utilizó la técnica de la encuesta, y se diseñó un cuestionario, el mismo que consta de preguntas abiertas y cerradas.

Para la construcción del instrumento se considera un plan en el cual constan los diferentes pasos y etapas seguidos en el diseño y elaboración del cuestionario.

El estudio de diagnóstico se lo realizó a través del cuestionario, aplicados a los Administradores, Gerente, trabajadores, clientes de la empresa antes mencionada. Previamente a la aplicación se efectuó la prueba piloto y el juicio de expertos.

**TABLA 3. Pasos y Etapas a seguir en el Diseño del Instrumento**

<b>ETAPAS</b>	<b>PASOS</b>
<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>▪ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos.</li> <li>▪ Determinación de la población.</li> <li>▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento</li> </ul>
<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de los ítems.</li> <li>▪ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>▪ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
<b>ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>▪ Aplicación del instrumento a una muestra piloto.</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresión del instrumento</li> </ul>

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

## **2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.6.1. Población.**

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a los trabajadores de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., así como también los directivos, y clientes de dicha empresa. El universo del presente trabajo está conformado por 195 personas, como lo demuestra el cuadro # 1, en el que también se involucran a los directivos, trabajadores y de la compañía.

**TABLA 4. Población**

<b>Población</b>	<b>N°</b>
Personal Administrativo	15
Cientes fijos	180
Total.....	195

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaboración:** Daysi De La Cruz Yagual

### **2.6.2. Muestra.**

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa. Según Hernández R. Fernández C. (2003).

El enfoque cualitativo es la “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.

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

Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo no probabilístico por criterio, por considerar una población pequeña.

**TABLA 5. Muestra**

<b>Población</b>	<b>N°</b>
Personal Administrativo	15
Clientes fijos	180
<b>Total.....</b>	<b>195</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaboración:** Daysi De La Cruz Yagual

## **2.7. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.7.1 Procedimiento de la investigación.**

Procedimiento de la presente investigación se desarrollará tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- 1.** Búsqueda de la información.
- 2.** Elaboración del problema.
- 3.** Formulación del problema.
- 4.** Planteamiento de la justificación.
- 5.** Elaboración del marco teórico.
- 6.** Formulación de la metodología.
- 7.** Elaboración del instrumento de investigación.
- 8.** Recolección de datos.

### **2.7.2. Procesos de la investigación.**

Los procesos que se desarrollarán en este estudio, cuenta con conjunto de estrategias, políticas y técnicas y habilidades que permitirán emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, de tal forma que haga posible al lector comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

El proceso que se llevó a cabo para el presente trabajo fue el siguiente:

1. Ordenamiento de los datos.
2. Tabulación de la información.
3. Elaboración de Tablas y Gráficos.
4. Análisis de los Resultados obtenidos.
5. Elaboración de la Propuesta.
6. Formulación de Conclusiones y Recomendaciones.
7. Estructuración del Borrador de la Tesis.
8. Entrega del Informe Final.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN.**

De acuerdo al análisis realizado a través de la técnica de observación se puede detallar la siguiente información:

Al realizar una de las primeras visitas de campo se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con una amplia infraestructura en la que pueda desarrollar sus actividades laborales en un ambiente agradable.

Presenta una carencia de filosofía de responsabilidad lo que impide que crezca y se mantenga en el mercado y que sus colaboradores se puedan direccionar hacia las metas y objetivos trazados.

Para que un negocio sea rentable en su situación financiera, mediante las operaciones realizadas en ciertos periodos para la toma de decisiones, es necesario contar con una buena administración, se pudo evidenciar que la empresa no realiza planes estratégicos para ser más competitivo en el mercado, que permita mejorar la gestión administrativa, logrando los niveles de crecimiento en el desempeño de las actividades.

Mediante la estructura organizacional la empresa puede optimizar los recursos de manera eficiente que contribuyan en la eficiencia del servicio, no capacitan frecuentemente al personal que contribuyan al crecimiento del personal profesional.

### **3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.**

#### **Entrevistas de profundidad dirigida al gerente de la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A.**

##### **1.- ¿La empresa B. Yance& Toro Asesores S.A. cuenta con un modelo de diseño organizacional?**

No, cuenta con un diseño organizacional que sea de ayuda para mejorar el ambiente de trabajo, desarrollar competitividad en el mercado, fortalecer internamente la empresa para que los colaboradores puedan direccionarse al logro de los objetivos, es decir no cuenta con herramienta y enfoques estratégicos, procesos de gestión y control, manteniendo una filosofía corporativa, para lograr la satisfacción de los cliente internos.

##### **2.- ¿Usted considera que las funciones y actividades de todos los colaboradores están distribuidas equitativamente?**

Sí, pero cada quien realiza su trabajo según las obligaciones y decisiones de la gerencia, las funciones y actividades que se coordinan manteniendo una proyección de la estructura mediante los resultados de los cargo de la organización dividiendo su trabajo para el logro de los objetivos planteados.

A pesar de no contar con un manual de funciones en la empresa, ciertos trabajadores aún desconocen las tareas o actividades que deben realizar equitativamente en cada una de sus áreas, y como indico el gerente es deber de cada colaborador conocer cuáles son sus funciones y realizarlos en su totalidad con el fin de lograr un buen trabajo en beneficio de la empresa.

**3.- ¿Qué tipos de estrategias considera usted que se deba de implementar para mejorar la gestión administrativa de la empresa?**

Implementar las estrategias de capacitación, es decir que el personal debe estar frecuentemente capacitado en temas con atención al cliente, con la finalidad de mejorar la productividad y ser más competitivo de mercado, así aprovechar las oportunidades. Estrategias de comunicación, es importante que fluya una comunicación abierta de esta manera se puede fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía.

**4.- ¿Usted considera que con la implementación de un modelo de diseño organizacional la empresa mejorará su estructura organizativa?**

Mediante un modelo de diseño organizacional mejorará su estructura organizativa mediante la cadena de mando, formalización, división de trabajo coordinación y control de las funciones administrativas de la empresa, mediante la planeación para la toma de decisiones.

Es de vital importancia la implementación de un modelo de Diseño Organizacional así cada persona que labora en la empresa pueda mejorar su desempeño en la entidad, y conozca las funciones que van a realizar y que mejorar para alcanzar el éxito en el ámbito personal con la satisfacción del deber cumplido y en el ámbito empresarial para que sea reconocida a nivel Provincial.

**5.- ¿Usted considera que los colaboradores conocen los objetivos, misión y visión de la empresa?**

No, la mayoría de los colaboradores no conocen la filosofía empresarial de la empresa, ya que no se ha plasmado una buena dirección estratégica, la misma que sea visible ante los empleados para que cada uno se familiarice y trabajen en conjunto para que esta organización crezca, se fortalezca y sobretodo que se pueda mantener en el mercado competitivo.



Así mismo con respecto a los objetivos tampoco se encuentran plasmados físicamente, pero está en nosotros crecer como empresa, trabajar en equipo con el único fin de abarcar nuevos mercados.

**6.- ¿Que estrategias aplicaría a sus colaboradores para mejorar la atención al cliente?**

La empresa debe realizar programas y proyectos, mediante un cuadro de mando integral, es decir identificar los procesos internos, esto crea valor, logra la satisfacción de clientes y cumplir con las expectativas.

Otra de las estrategias que se puede aplicar seria determinar el grado de satisfacción por los servicios contables y tributarios que ofrecemos a través de un buzón de sugerencias de esta manera podremos conocer si el cliente quedo satisfecho con el trabajo, o si existe alguna inconformidad, así mismo motivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo y sobretodo dar a conocer la filosofía empresarial para que conozcan que es lo que quiere la empresa para con sus clientes.

**7.- ¿Usted considera que la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., capacita a su personal frecuentemente?**

No, capacita frecuentemente al personal, pero si está de por medio la atención del cliente si estaría dispuesto a invertir en capacitación ya que va a permitir que el empleado, se supere, eleve su autoestima, y sobretodo que aporte con nuevos conocimientos a la empresa. Es muy importante que se fortalezcan los conocimientos y habilidades del talento humano de la empresa, puesto que es muy importante la capacitación en cada una de las áreas de esta manera existirá total coordinación lo que también va a permitir lograr el más alto nivel de desempeño en lo que respecta al talento humano y llegar a un mayor rendimiento en lo que respeta a lo empresarial.

**8.- ¿Usted considera que el personal que trabaja en la empresa conoce de la estructura organizativa de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?**

Sí, conoce la estructura organizativa de manera empírica pues dentro de la organización no contamos con una estructura bien establecida, en cuanto a las funciones, existen factores que dificultan a que se logren un trabajo en equipo, es decir que no se define reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa.

**9.- ¿Usted mantiene una comunicación adecuada con los colaboradores de la B. Yance & Toro Asesores S.A.?**

La relación de comunicación entre los directivos y colaboradores es considerada como buena, aunque si existe discrepancias en ciertos temas, la comunicación dentro de la empresa tiene consigo un poco de formalidad, ya que lo hacen mediante llamadas de teléfonos, y regularmente mediante un boletín interno.

**10.- ¿Los colaboradores cumplen con los objetivos planificados en la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A.?**

A veces, los colaboradores cumplen con los objetivos, es necesario implementar una estrategia de gestión para evaluar el desempeño, y dar un respectivo seguimiento a las tareas encomendadas para así conocer si se está cumpliendo con los objetivos propuesto dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

### 3.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

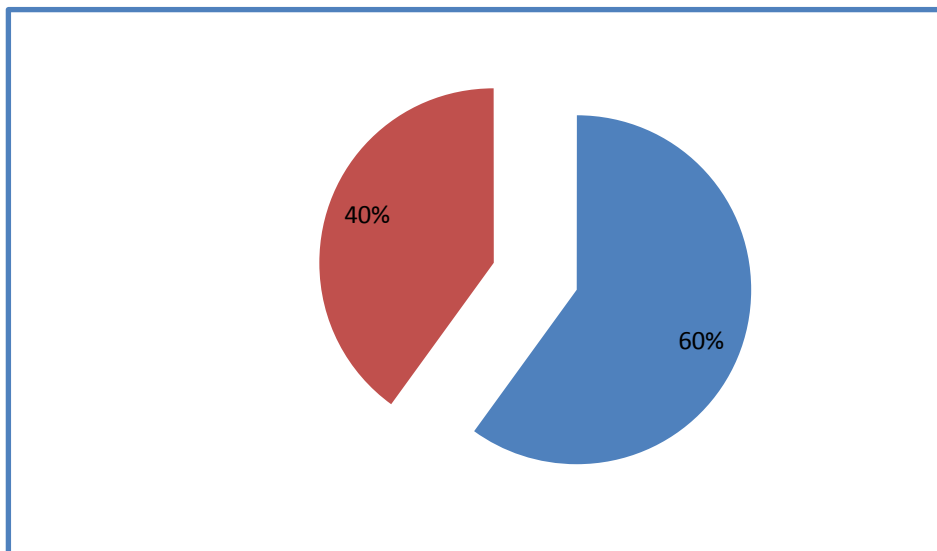
#### 1.- Género

**TABLA 6. Género**

Género			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	9	60%
	Femenino	6	40%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 4. Género**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el 60% ellos pertenece al género masculino, y un 40% corresponde al género femenino. La mayor parte de las personas encuestadas son del género masculino, los hombres se desenvuelven en diversas actividades dentro de la empresa.

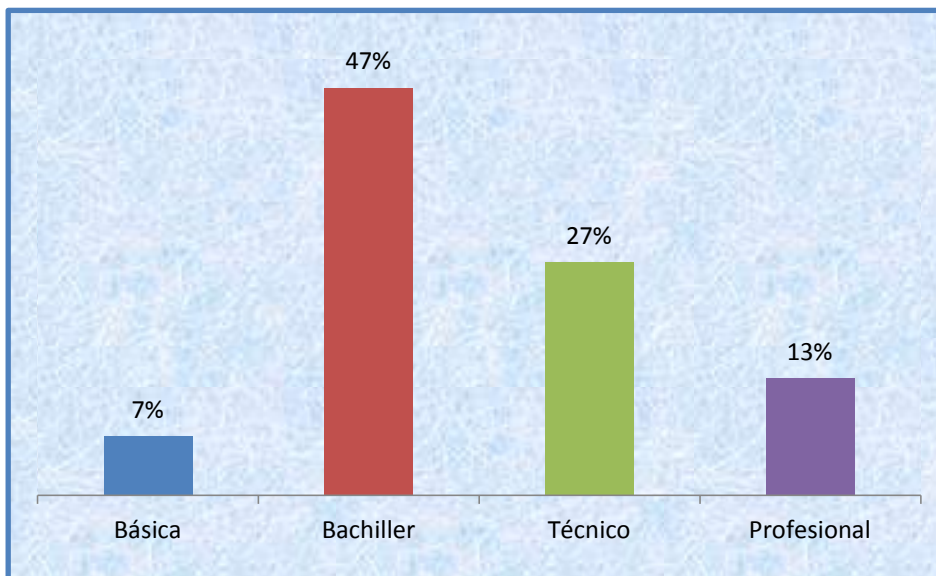
## 2.- Instrucción

**TABLA 7. Instrucción**

Instrucción			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Básica	1	7%
	Bachiller	7	47%
	Técnico	4	27%
	Profesional	2	13%
	<b>Total</b>		<b>15</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 5. Instrucción**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

En la interrogante número dos se pudo conocer que del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 47% ellos son bachilleres, el 27% son técnicos, el 13% son profesionales, y el 7% tienen instrucción básica.

### 3.- Edad.

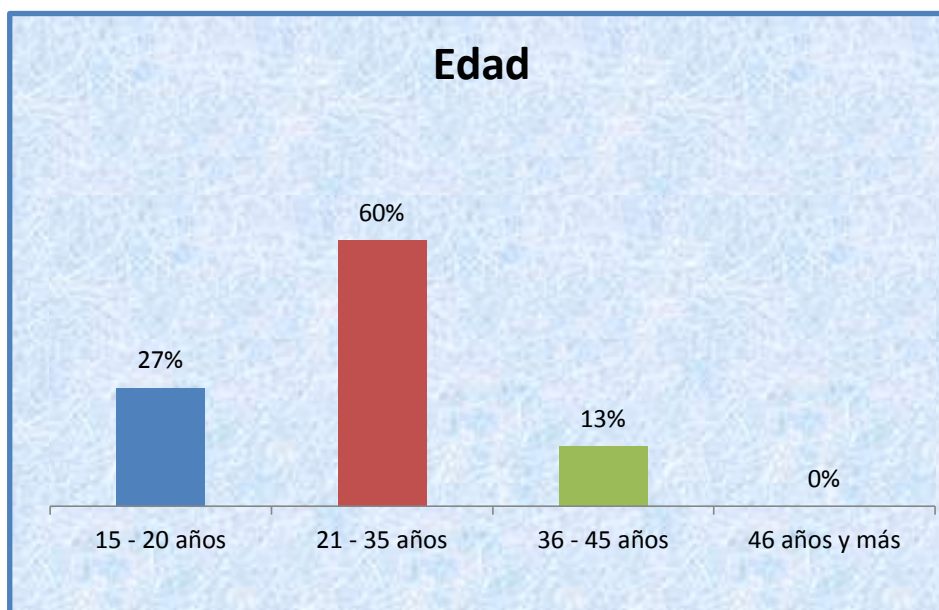
**TABLA 8. Edad**

Edad			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	15 - 20 años	4	27%
	21 - 35 años	9	60%
	36 - 45 años	2	13%
	46 años y más	0	0%
	<b>Total</b>		<b>15</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 6. Edad**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

En esta interrogante se pudo conocer que del total de personas encuestadas dela empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 60% ellos se encuentran entre edades de 21 a 35 años, el 27% entre edades de 15 a 20 años, el 13% entre edades de 36 a 45 años respectivamente.

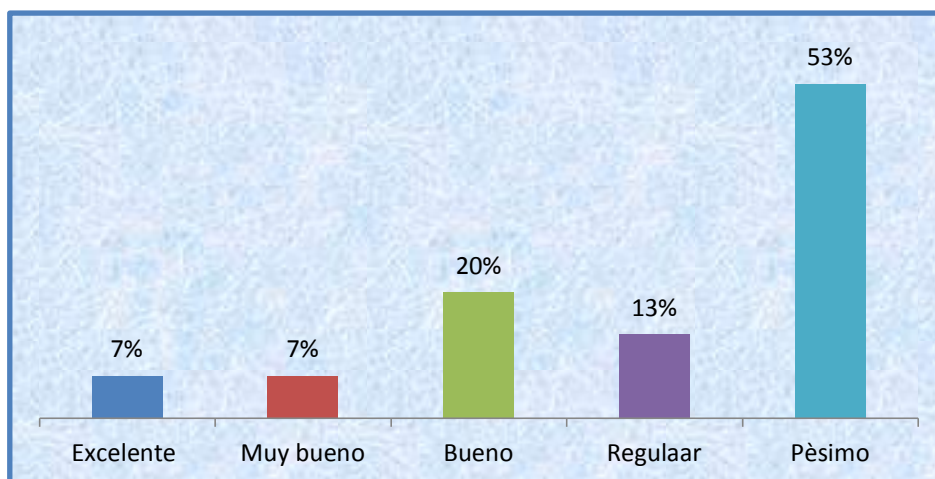
#### 4.- ¿Cómo es el ambiente interno dentro de la empresa?

**TABLA 9. Ambiente Interno**

Ambiente Interno			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Excelente	1	7%
	Muy bueno	1	7%
	Bueno	3	20%
	Regular	2	13%
	Pésimo	8	53%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 7. Ambiente Interno**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 53% manifestaron que el ambiente interno de la empresa es pésimo, el 20% el ambiente interno es buena, un 13% el ambiente interno de la empresa es regular y un 7% el ambiente interno esta entre excelente y muy bueno.

## 5.- ¿Cuenta la empresa con un diseño organizacional?

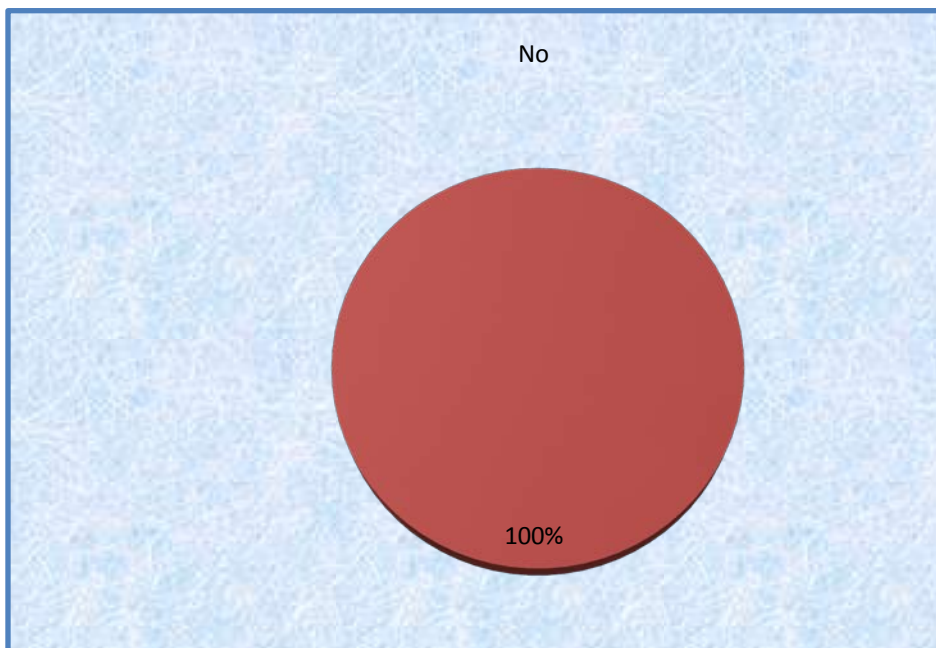
**TABLA 10. Diseño Organizacional**

Diseño organizacional			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Sí	0	0%
	No	15	100%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 8. Diseño organizacional**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

En la siguiente pregunta se detectó que del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% de ellos respondieron que no cuenta con un diseño organizacional. Es por ello que se propone la elaboración de dicha propuesta para mejorar la gestión administrativa y la estructura de la empresa.

6.- ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos?

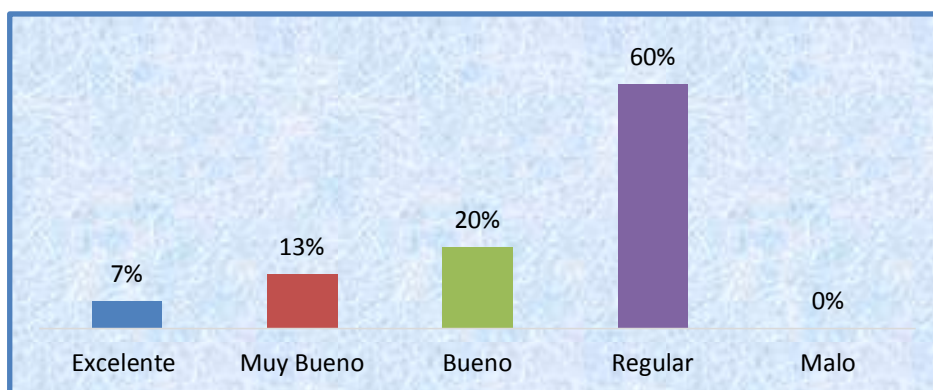
**TABLA 11. Comunicación de los colaboradores y directivos**

Comunicación de los colaboradores y directivos			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Excelente	1	7%
	Muy bueno	2	13%
	Bueno	3	20%
	Regular	9	60%
	Pésimo	0	0%
	<b>Total</b>		15

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 9. Comunicación de los Colaboradores y directivos**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 60% mencionó que la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos es regular, el 20% mencionó que la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos es bueno, el 13% mencionó que la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos es muy bueno.



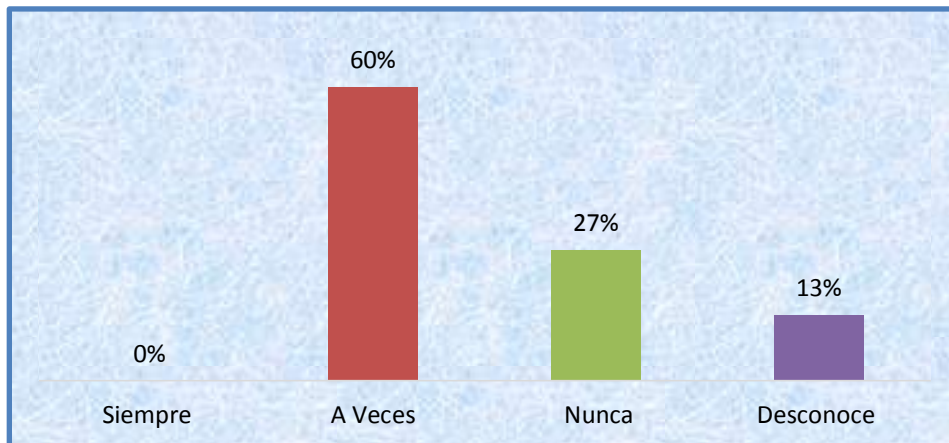
7.- ¿Las funciones administrativas se cumplen con los objetivos institucionales?

**TABLA 12. Objetivos Institucionales**

Objetivos institucionales			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Siempre	0	0%
	A veces	9	60%
	Nunca	4	27%
	Desconoce	2	13%
	<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 10. Objetivos Institucionales**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 60% mencionó que las funciones administrativas a veces se cumplen con los objetivos institucionales, el 27% que las funciones administrativas nunca se cumplen con los objetivos institucionales y un 13% mencionó que desconocen que las funciones administrativas se cumplen con los objetivos institucionales.

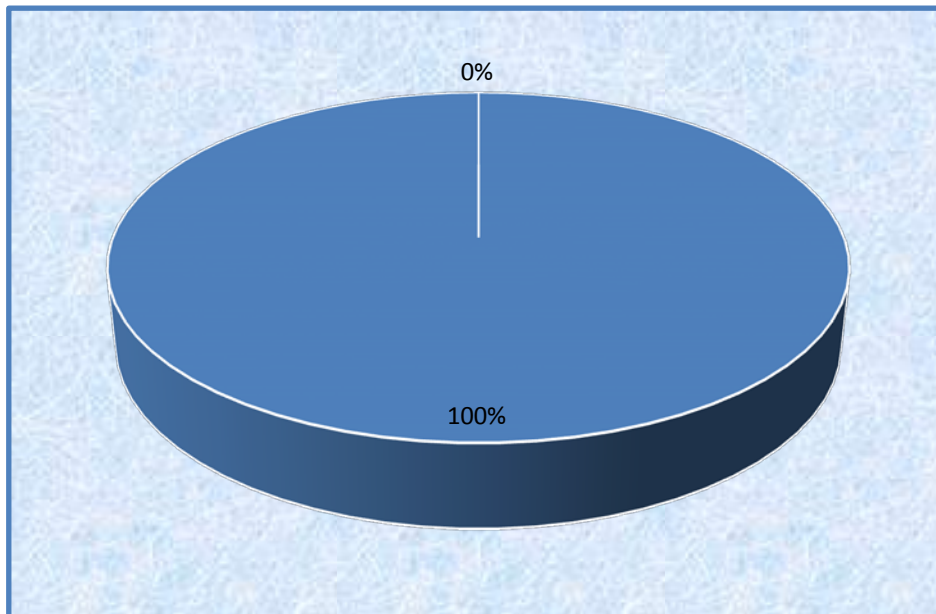
## 8.- ¿Cuenta la empresa con una Misión, Visión?

**TABLA 13. Misión y Visión de la empresa**

Misión y Visión de la empresa			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	4	27%
	No	11	73%
	<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 11. Misión y Visión de la Empresa**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 73% considera que la empresa no cuenta con misión y visión y un 27% considera que la empresa cuenta con misión y visión. Los colaboradores no tienen idea cuál es la filosofía corporativa de la empresa.

9. ¿Considera usted que con la implementación de una estructura organizacional ayudaría a mejorar el desempeño del personal?

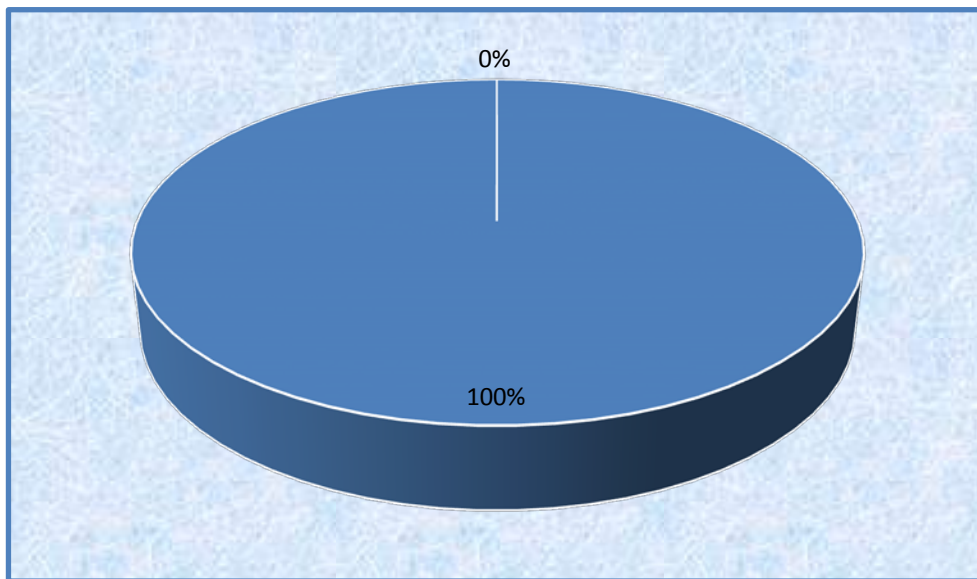
**TABLA 14. Estructura Organizacional**

Estructura organizacional			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	15	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 12. Estructura Organizacional**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% mencionó con la implementación de una estructura organizacional ayudaría a mejorar el desempeño del personal de manera eficiente y eficaz.

**10.- ¿La empresa donde trabaja establece un conjunto de estrategias para el cumplimiento de objetivos?**

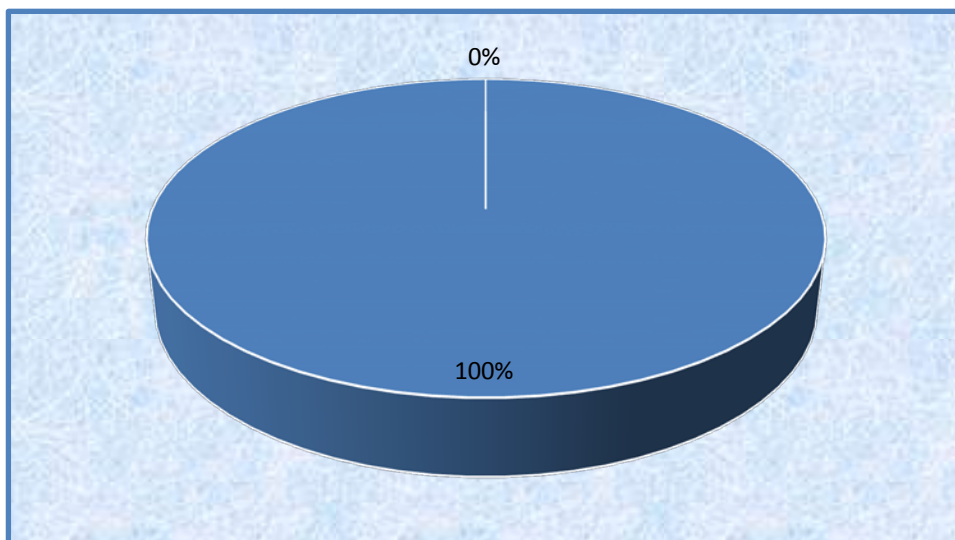
**TABLA 15. Estrategias para el cumplimiento de objetivos**

Estrategias para el cumplimiento de objetivos			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	3	20%
	No	12	80%
	<b>Total</b>	15	100%

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 13. Estrategias para el cumplimiento de Objetivos**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 80% respondió que la empresa no establece estrategia para el cumplimiento de los objetivos y el 20% manifestó que la empresa si establece estrategia para el cumplimiento de los objetivos y lograr mayor productividad.

**11.- ¿Conoce las estrategias que aplica la empresa para ser más productiva en el mercado en el que se desenvuelve?**

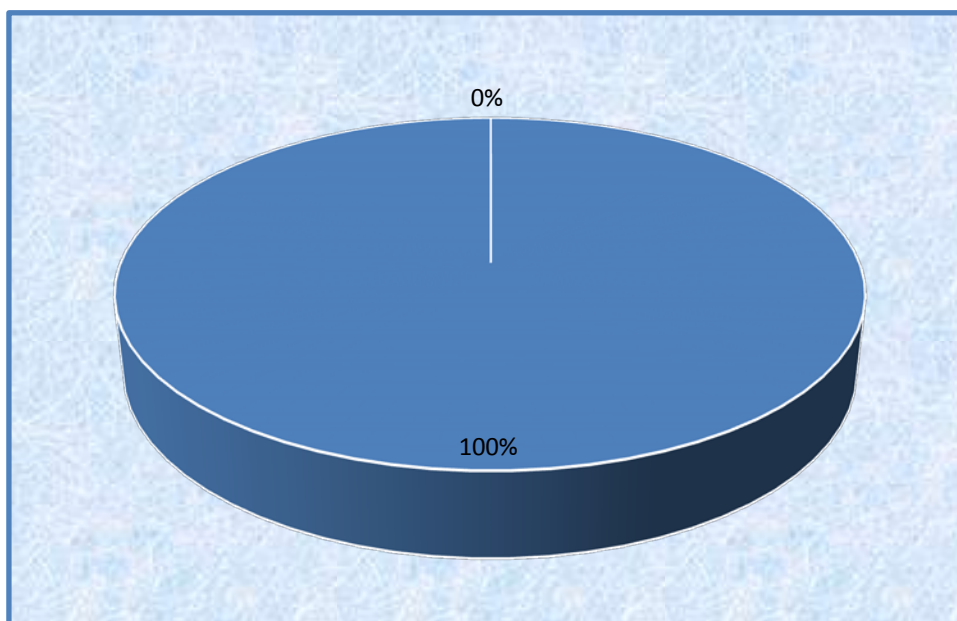
**TABLA 16. Mercado**

<b>Mercado</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>11</b>	Si	0	0%
	No	15	100%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 14. Mercado**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% manifestó que no conoce las estrategias que aplica la empresa para ser más productiva en el mercado en el que se desenvuelve.

12.- ¿Cree usted que la motivación del personal es importante para el buen desempeño de las funciones?

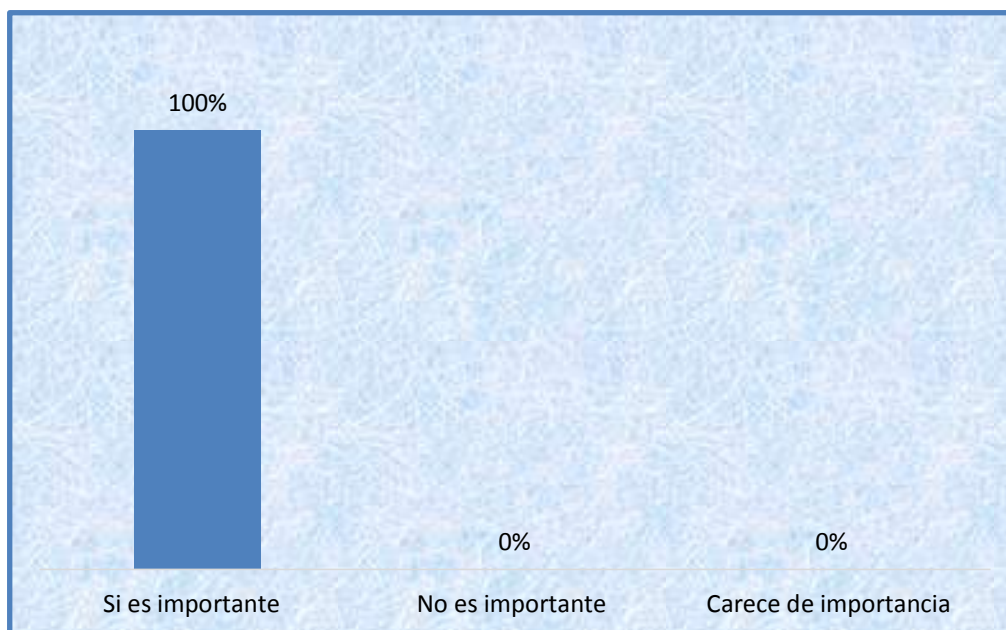
**TABLA 17. Motivación**

Motivación			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Si es importante	15	100%
	No es importante	0	0%
	Carece de importancia	0	0%
	<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 15. Motivación**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% manifestó que la motivación del personal es importante para el buen desempeño de las funciones dentro de la organización.

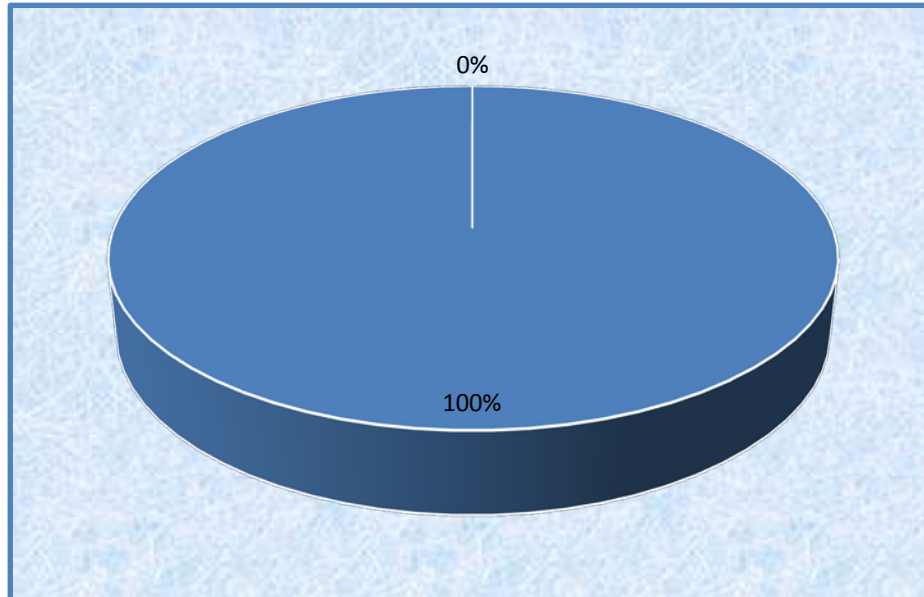
**13.- ¿La estructura organizacional de la empresa donde trabaja influyen en la eficiencia, eficacia de la empresa?**

**TABLA 18. Estructura Organizacional influye en la eficiencia**

<b>Estructura organizacional influye en la eficiencia</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>13</b>	Si	15	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 16. Estructura Organizacional influye en la eficiencia**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% manifestó que la estructura organizacional de la empresa influyen en la eficiencia, eficacia de los procesos y actividades.

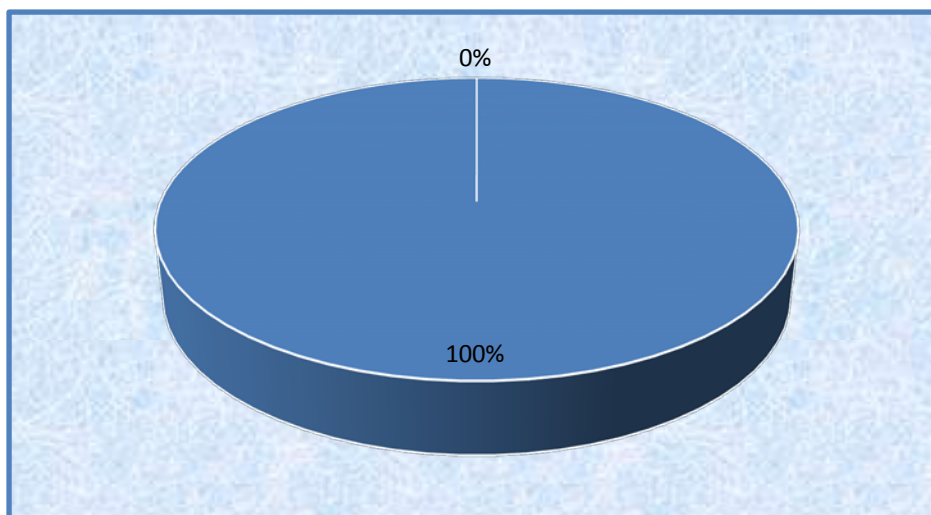
**14.- ¿Considera usted que B. Yance & Toro Asesores S.A. debe mejorar su gestión administrativa?**

**TABLA 19. Gestión Administrativa**

<b>Gestión Administrativa</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>14</b>	Si	15	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 17. Gestión Administrativa**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el 100% manifestó que debe de mejorar la gestión administrativa manteniendo control en los procesos administrativos y en la asignación de tareas.



**15.- ¿Está de acuerdo que se capacite periódicamente al personal para el mejoramiento de las funciones administrativas?**

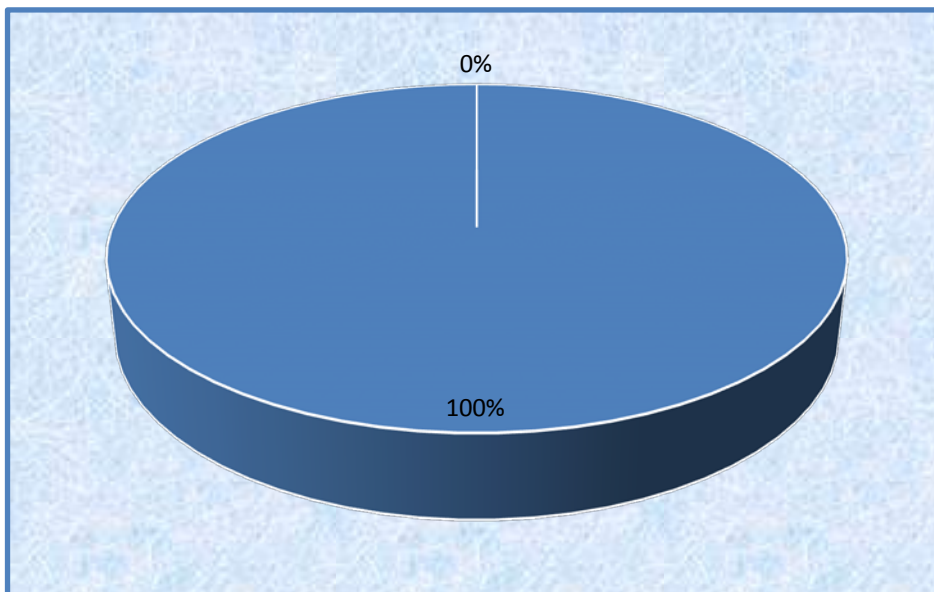
**TABLA 20. Mercado**

<b>Mercado</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>15</b>	Si	15	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 18. Mercado**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el 100% manifestó que se capacite periódicamente al personal para el mejoramiento de las funciones administrativa, para el desempeño y productividad de loa empresa.

**16.- ¿Qué tan importante sería para usted que exista un modelo de diseño organizacional que les guíe al desarrollo de la organización?**

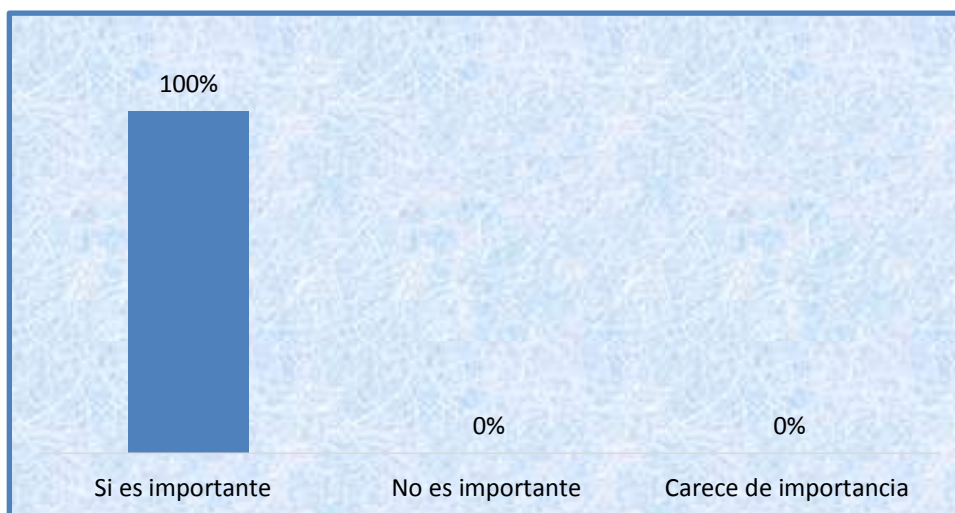
**TABLA 21. Motivación**

Motivación			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	Si es importante	15	100%
	No es importante	0	0%
	Carece de importancia	0	0%
	<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 19. Motivación**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de personas encuestadas de empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% manifestó que un modelo de diseño organizacional guía al desarrollo de la organización que permiten establecer enfoque estratégicos, procesos mediante los sistemas de información tecnológicas

### 3.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.

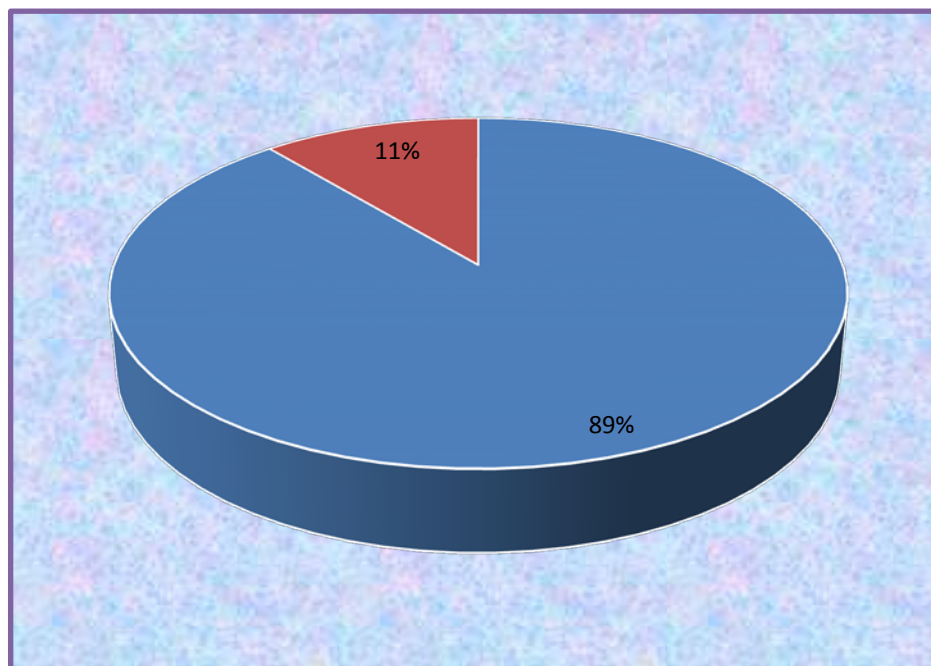
#### 1.- Género de clientes.

**TABLA 22. Género de clientes**

Género			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	160	89%
	Femenino	20	11%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 20. Género de clientes**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 89% ellos pertenece al género masculino, y un 11% corresponde al género femenino. La mayor parte de las personas encuestadas son del género masculino.

## 2.- Instrucción de clientes.

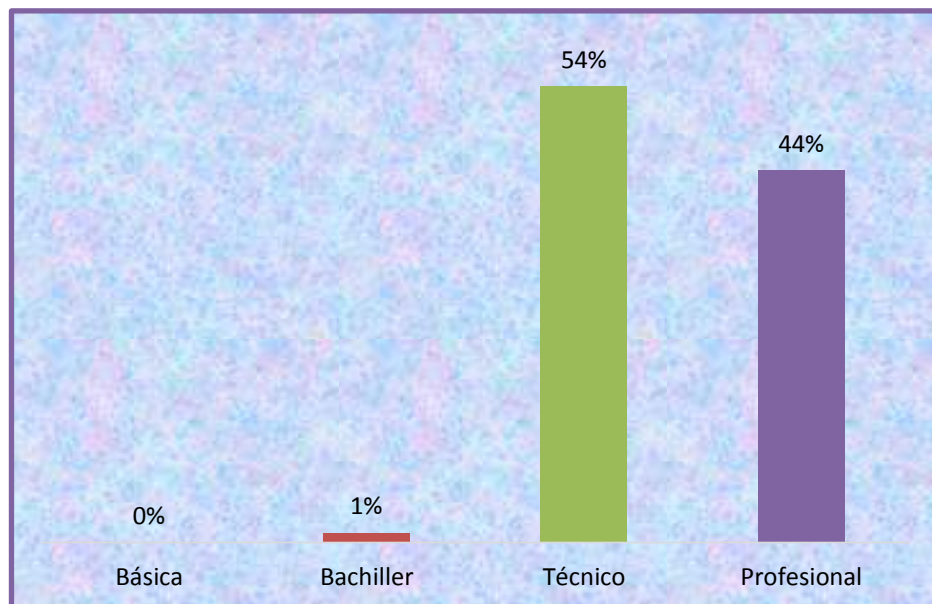
**TABLA 23. Instrucción de clientes**

Instrucción			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Básica	0	0%
	Bachiller	2	1%
	Técnico	98	54%
	Profesional	80	44%
	<b>Total</b>		<b>180</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 21. Instrucción de clientes**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Con respecto a la instrucción, del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 54% ellos son técnicos, el 44% son profesionales, el 1% son bachilleres.

### 3.- Edad de clientes.

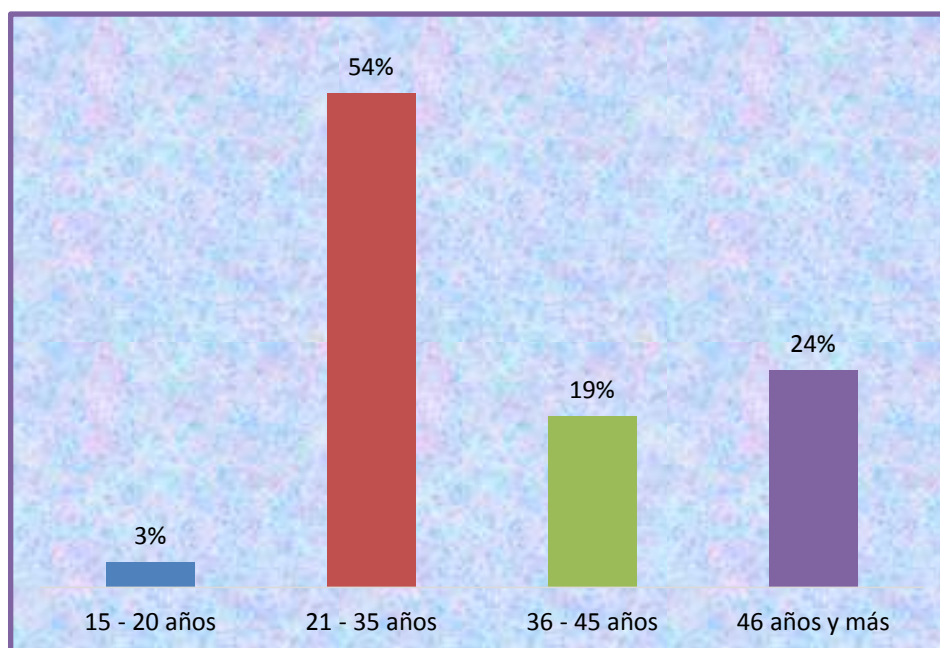
**TABLA 24. Edad de clientes**

Edad			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	15 - 20 años	5	3%
	21 - 35 años	98	54%
	36 - 45 años	34	19%
	46 años y más	43	24%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 22. Edad de clientes**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 54% ellos se encuentran entre edades de 21 a 35 años, el 24% entre edades de 46 años y más, el 19% entre edades de 36 a 45 años y el 3% entre 15 a 20 años respectivamente.

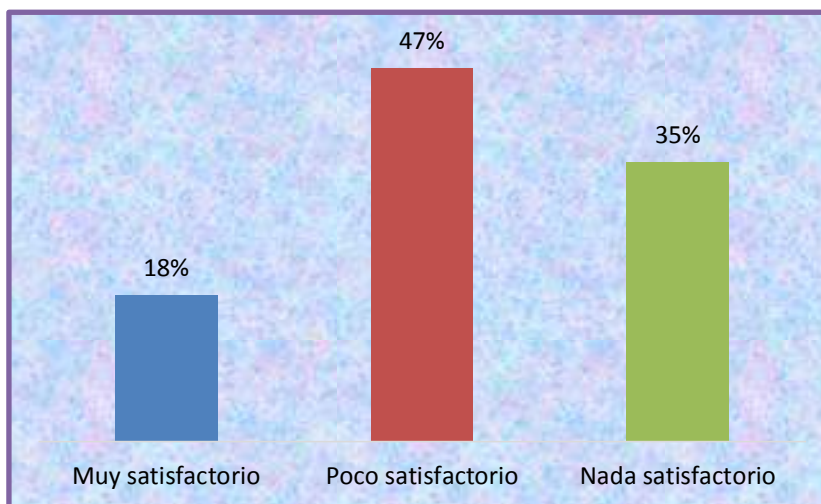
4.- ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los colaboradores de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?

**TABLA 25. Atención percibida**

Atención Percibida			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Muy satisfactorio	63	35%
	Poco satisfactorio	84	47%
	Insatisfactorio	33	18%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 23. Atención percibida**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 47% manifestaron que la atención es poco satisfactorio, el 35% la atención es muy satisfactorio y un 28% la atención es insatisfactorio. La empresa debe realizar capacitaciones para mejorar la atención.

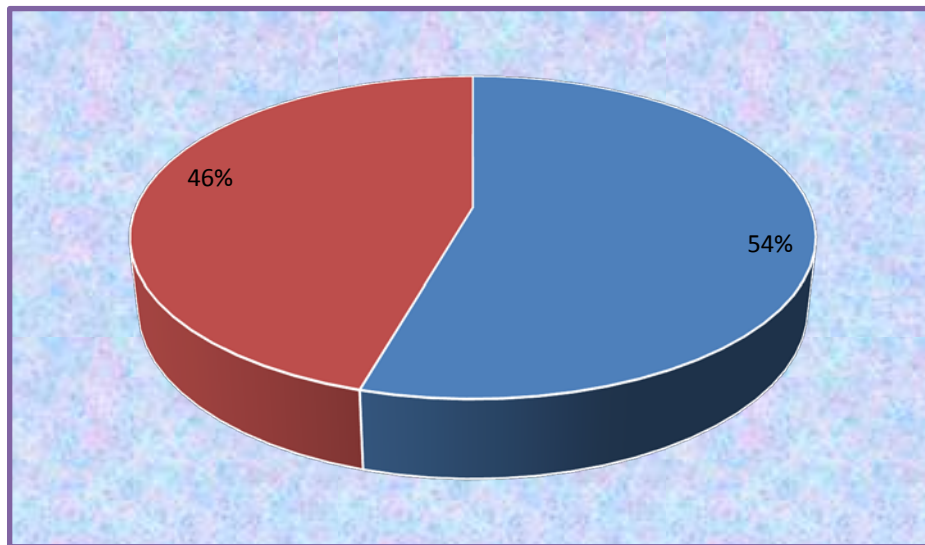
5.- ¿Usted considera que necesita capacitación sobre atención al cliente el personal que le atiende dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?

**TABLA 26. Capacitación al personal**

Capacitación al personal			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	180	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 24. Capacitación al personal**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

En esta interrogante se pudo conocer que del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 100% ellos respondieron que los colaboradores de la empresa deben capacitarse sobre la atención del cliente para mejorar el servicio percibido.

**6.- ¿Se encuentra satisfecho (a) con el servicio que le brinda la empresa de Asesoría Contable y tributaria B. Yance & Toro Asesores S.A.?**

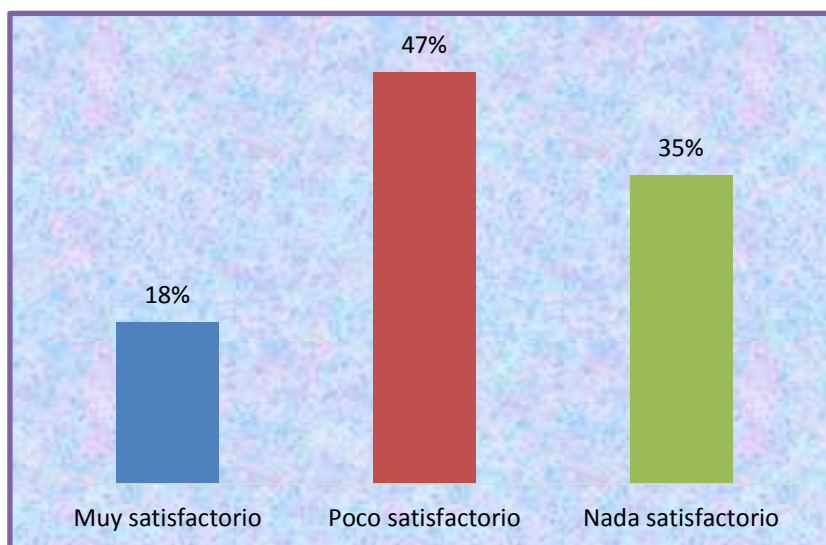
**TABLA 27. Servicio de la empresa**

Servicio de la empresa			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Muy satisfactorio	33	18%
	Poco satisfactorio	84	47%
	Nada satisfactorio	63	35%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 25. Servicio de la empresa**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa el 47% mencionó que el servicio que le brinda la empresa de Asesoría Contable y tributaria B. Yance & Toro Asesores S.A. es poco satisfactorio, el 35% mencionó que el servicio que le brinda la empresa es nada satisfactorio y un 18% mencionó que el servicio que le brinda la empresa es muy satisfactorio.



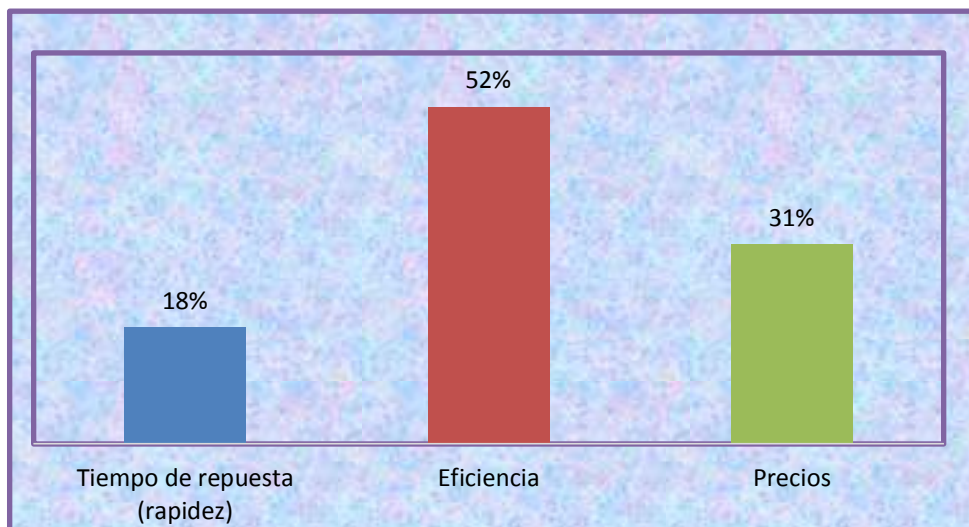
**7.- ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar los servicios que les brinda B. Yance & Toro Asesores S.A.?**

**TABLA 28. Mejorar los servicios**

Mejorar los servicios			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Tiempo de repuesta (rapidez)	32	18%
	Eficiencia	93	52%
	Precios	55	31%
	<b>Total</b>	180	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 26. Mejorar los servicios**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 52% mencionó que los aspectos que debe mejorar en los servicios es la eficiencia, el 31% mencionó que los aspectos que debe mejorar en los servicios es el precio y un 18% mencionó que los aspectos que debe mejorar en los servicios es el tiempo de repuesta.

8.- ¿Cree usted que el servicio que le brinda la empresa es eficiente?

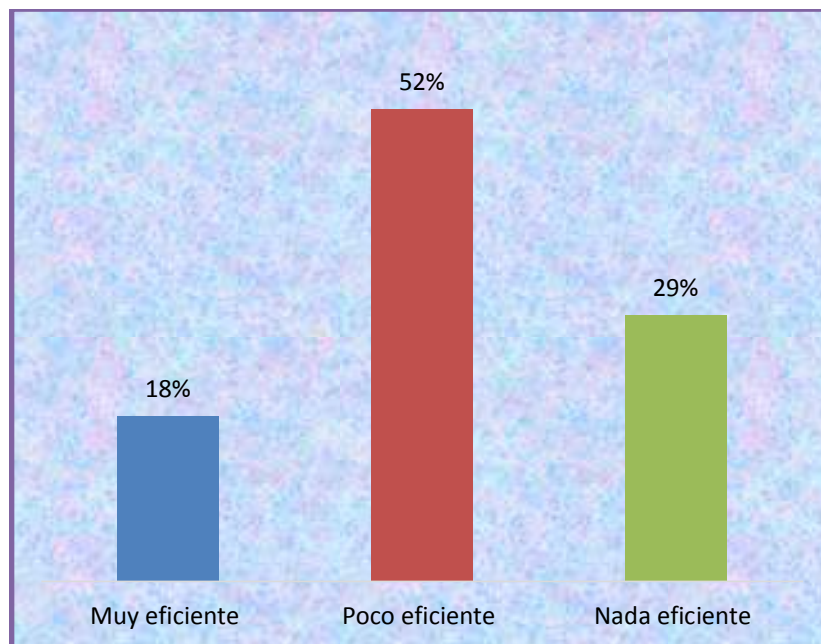
**TABLA 29. Servicio es eficiente**

Servicio de la empresa			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Muy eficiente	33	18%
	Poco eficiente	94	52%
	Nada eficiente	53	29%
	<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 27. Servicio es eficiente**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S. A., el 52 % considera que el servicio es poco eficiente, el 29% considera que el servicio es nada eficiente y un 18 considera que el servicio es muy eficiente.

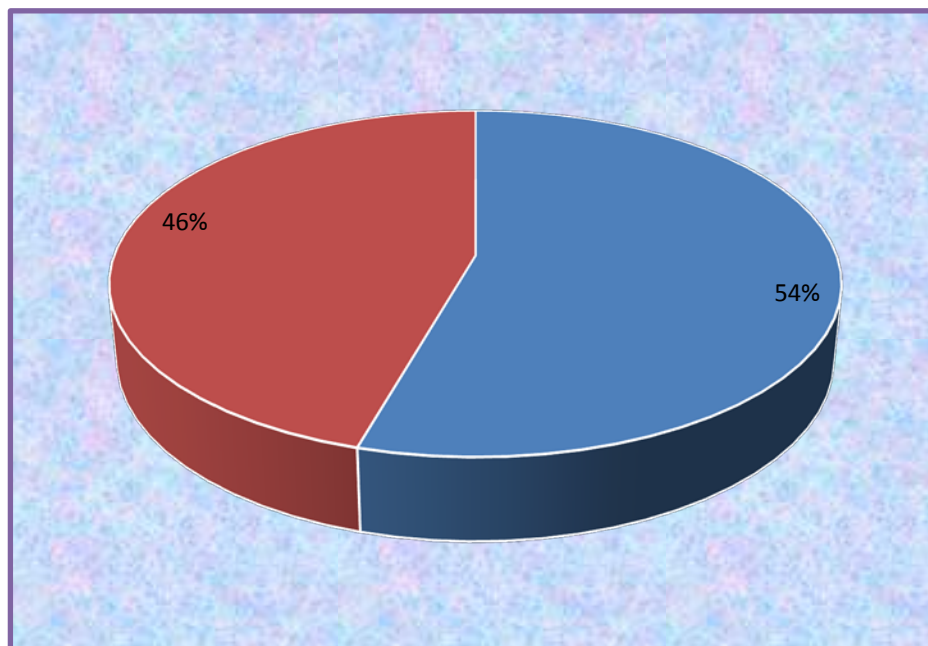
**9.- ¿El comportamiento de los empleados le impulsa confianza y seguridad?**

**TABLA 30. Comportamiento del empleado**

Comportamiento del empleado			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Sí	98	54%
	No	82	46%
	<b>Total</b>	180	100%

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 28. Comportamiento del empleado**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de cliente encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 54 % mencionó que el comportamiento de los empleados si le impulsa confianza y seguridad y un 46% mencionó que el comportamiento de los empleados no les impulsa confianza y seguridad.

**10.- ¿Cómo estima Ud. los precios del servicio que le ofrece la empresa?**

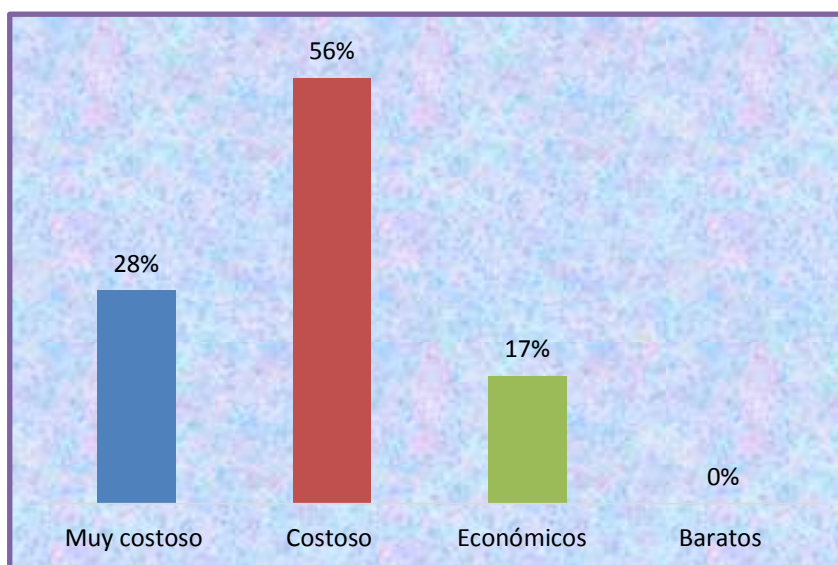
**TABLA 31. Precios del servicio**

Precios del servicio			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Muy costoso	50	28%
	Costoso	100	56%
	Económicos	30	17%
	Baratos	0	0%
	<b>Total</b>		<b>180</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

**GRÁFICO 29. Precios del servicio**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

Del total de clientes encuestados de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el 56% respondió que el precio que ofrece la empresa es costosos, el 28% manifestó que el precio que ofrece la empresa es muy costoso, el 17% manifestó que el precio que ofrece la empresa son económicos.

### **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

#### **3.5.1. Conclusiones.**

1. Del total de personas encuestadas de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., el 60% mencionó que la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos es regular, no mantiene comunicación de la diferentes actividades de la empresa.
2. El 60% mencionó que las funciones administrativas a veces cumplen con los objetivos institucionales, no implementan estrategias de gestión para evaluar el desempeño y así obtener resultados eficientes.
3. El 73% considera que la empresa no cuenta con misión y visión y un 27 %, no tiene un sistema de gestión estratégico, es decir no fijan estrategias de planificación para medir los resultados basados en control del sistema operativo.
4. El 100% mencionó que la implementación de una estructura organizacional ayudaría a mejorar el desempeño del personal de manera eficiente y eficaz, aplicando estrategias para ser más productiva en el mercado en el que se desenvuelve.
5. La empresa no tiene una estructura organizacional lo que implica en la ineficiencia de los procesos y actividades de las diferentes divisiones de trabajo e influye en los enfoques estratégicos, procesos que se realizan mediante los sistemas de información tecnológicos.

### **3.5.2. Recomendaciones:**

1. Se recomienda que la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A. mantenga una comunicación entre los colaboradores y los directivos para mejorar las relaciones interpersonales, para realizar acciones dirigidas a conseguir los objetivos corporativos.
2. Mediante las funciones administrativas ayudan a cumplir con los objetivos institucionales, implementando estrategia de gestión para evaluar el desempeño y así obtener resultados eficientes.
3. Se recomienda que la empresa implemente un sistema de gestión estratégico, transformando la misión; es decir fijar estrategias de planificación para medir los resultados basados en control del sistema operativo.
4. Es recomendable que se implemente una estructura organizacional ya que ayudaría a mejorar el desempeño del personal de manera eficiente y eficaz, aplicando estrategias que evita eliminar las barreras del mercado actual
5. La empresa mediante la estructura organizacional conlleva a la eficiencia de los procesos y actividades, mediante enfoques estratégicos y así vincular los objetivos con el presupuesto e impulsar la retroalimentación en la formación estratégica.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A.**

#### **4.1.PRESENTACIÓN.**

En este capítulo se procede a presentar el Diseño Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. después de conocer a fondo la organización, así como también a sus colaboradores y a que se dedica la empresa, y luego de proceder a recolectar la información mediante el instrumento de investigación se obtuvo datos relevantes que van a permitir mejorar la gestión administrativa para beneficio de la empresa, colaboradores y clientes de la misma.

Dentro de este capítulo se considera la Proyección Estratégica en la que se definen lo que es misión, visión, objetivos los mismos que son imprescindibles en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Con el fin de buscar soluciones a las diferentes problemáticas que enfrenta la empresa se propone elaborar un diseño Organizacional que dirija a los colaboradores, que les permita guiarse hacia metas propuestas, mejorando la gestión administrativa de la organización.

El Diseño Organizacional hace referencia a la forma como debe estar estructurada la empresa, también a los diferentes sistemas de control con los que debe contar, las políticas que debe acatar el recurso humano, la cultura organizacional que se debe manejar dentro de la empresa, todo esto con el fin de coordinar recursos para alcanzar metas propuestas.

#### **4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

a) **Razón Social.**

**B. YANCE & TORO ASESORES S.A.**

b) **Logotipo.**



**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Servicios de Asesoría Contable y Tributaria.

**RUC:** 09901070920001

**FECHA DE REGISTRO:** 23 de Julio del 2001.

**DOMICILIO:** Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena.

**DIRECCIÓN:** Josué Robles Boderó entre la 4ta. y la 5ta. Avenida.

**RESPONSABLE LEGAL:** CPA. Bolívar Yance Roca.

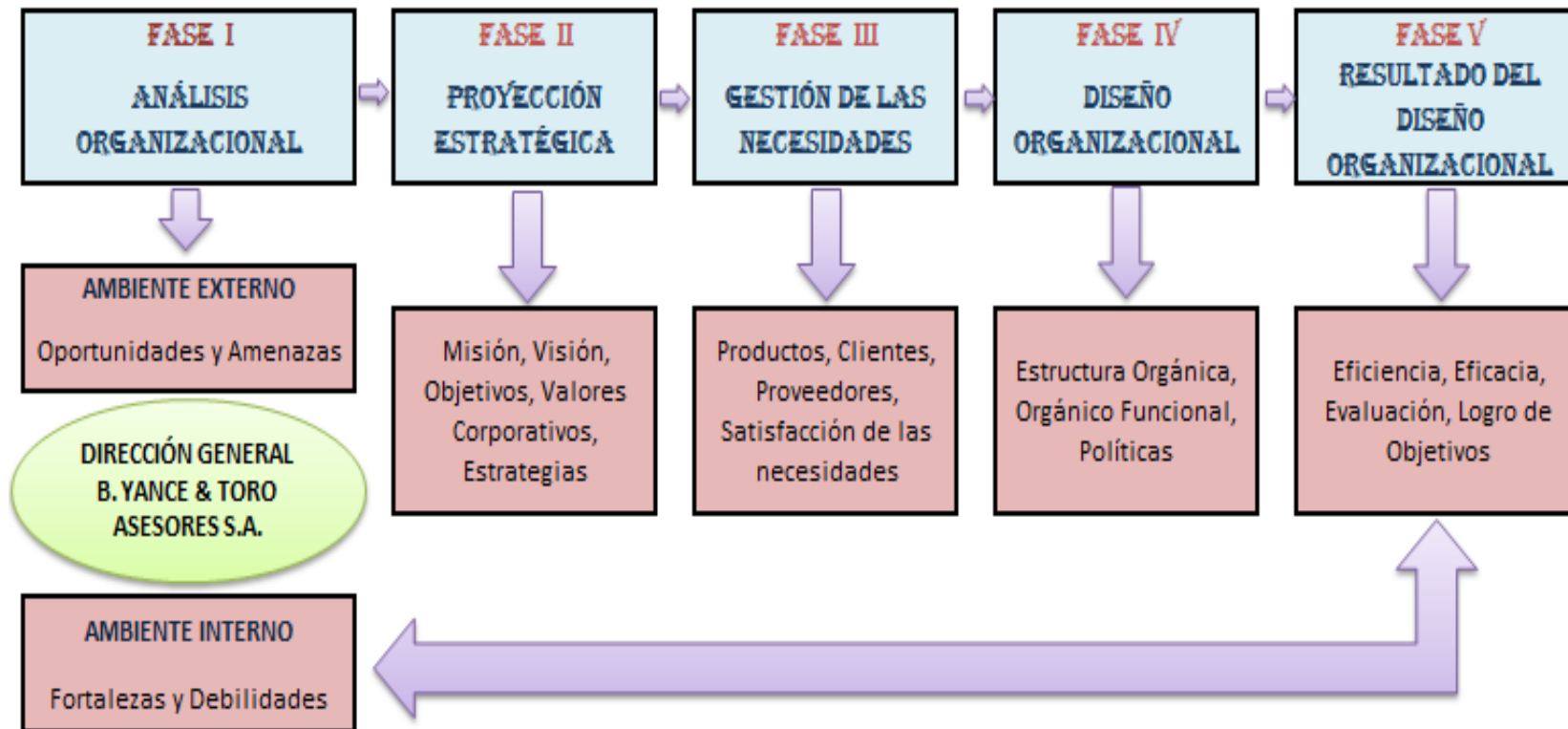
**NÚMERO DE COLABORADORES:** 15





### 4.3. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A.

Gráfico 31 Modelo Propuesto



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

#### **4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

Toda organización se vincula con su contexto y su competencia para eso fue necesario desarrollar mesas de participación en la cual se lograron establecer puntos relevantes de la situación y el ambiente de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Las fortalezas fueron denominadas factores positivos y las Debilidades factores negativos para la empresa pero ambas pueden efectivamente ejercer influencia para modificarlas, fue muy importante la participación de los colaboradores de esta organización ya que supieron manifestar sus puntos de vistas lo que nos sirvió de mucha ayuda para reconocer cuales son las fortalezas que posee la compañía así como también nos permitió detectar los puntos débiles de la misma.

Así mismo se hizo el reconocimiento de las Oportunidades y Amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa, ya que constituye el otro eje central del planteamiento dado a que vincula a la empresa con el medio en el que se desarrolla su actividad, por lo que los trabajadores de la organización en estudio manifestaron que a las oportunidades hay que saberlas aprovechar y de esta manera poder superar las debilidades que se presenten.

Después de haber identificado las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa se procede a detallar cada una de ellas para proceder a la elaboración de la Matriz FODA y de esta manera poder adaptar estrategias que sean de gran ayuda para el mejoramiento continuo de la organización.

##### **4.4.1. Análisis Interno de la Organización.**

Con relación al análisis interno de la organización, la información se obtuvo a través de una visita de campo donde se pudo conocer como desempeñan las funciones cada uno de los colaboradores, como se ha desarrollado la administración dentro de la empresa y poder destacar los factores críticos para el

éxito de este análisis situacional, a continuación se detallan las fortalezas así como también las debilidades que tiene esta organización.

**FORTALEZAS:**

- ✓ Clientes fijos y satisfechos.
- ✓ Conocimiento y experiencia.
- ✓ Afinidad entre el personal.
- ✓ Disposición a cambios para mejora.
- ✓ Ubicación geográfica favorable.

**DEBILIDADES:**

- ✓ Falta de cultura administrativa.
- ✓ Inexistencia de un Diseño Organizacional.
- ✓ Carece de publicidad.
- ✓ Falta de adecuada comunicación organizacional.
- ✓ Conocimientos administrativos empíricos.

**4.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.**

Fue necesaria la elaboración de esta matriz porque se debe tomar en cuenta como la empresa se encuentra internamente.

**TABLA 32. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Ponderado</b>			
<b>Fortalezas</b>			
Clientes Fijos y Satisfechos	0,07	4	0,28
Conocimiento y Experiencia	0,09	4	0,36
Afinidad entre el personal	0,08	3	0,24
Disposición a cambio para mejora	0,08	4	0,32
Ubicación Geográfica favorable	0,12	4	0,44
<b>Debilidades</b>			
Falta de Cultura Administrativa	0,12	2	0,24
Inexistencia de un Diseño Organizacional	0,15	3	0,45
Carece de Publicidad	0,09	2	0,18
Falta de adecuada comunicación organizacional	0,10	3	0,30
Conocimientos administrativos empíricos	0,10	3	0,30
<b>TOTAL FORTALEZAS + DEBILIDADES</b>	<b>1</b>		<b>3,11</b>

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

#### **4.4.3. Análisis Externo de la Organización.**

Así como existen factores internos también se realizó un estudio externo para evaluar puntos claves y detallar las oportunidades que el mercado le brinda a la empresa, y las amenazas que se presentan con el fin de buscar estrategias que conlleven a mantener a la organización en el mercado.

#### **OPORTUNIDADES:**

- ✓ Crecimiento de la empresa con la necesidad de llevar su actividad contable con precisión.
- ✓ Cursos de actualización y capacitación constante del personal.
- ✓ Abarcar nuevos mercados.
- ✓ Innovar la imagen de la organización.
- ✓ Diseño de la estructura organizacional.

#### **AMENAZAS:**

- ✓ Cambio de reformas o leyes fiscales.
- ✓ Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones tributarias.
- ✓ Competencia agresiva.
- ✓ Eficiencia y deficiencia en tiempos de entrega.
- ✓ Ingreso de nuevos competidores al mercado.

#### **4.4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.**

La Matriz MEFE también fue mucha relevancia ya que de esta manera se pudo conocer como la empresa está aprovechando sus oportunidades y que debe hacer para controlar o mantener al margen sus amenazas.

**TABLA 33. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Ponderado</b>			
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de la empresa con la necesidad de llevar su actividad contable	0,11	3	0,33
Cursos de actualización y capacitación constante al personal	0,10	2	0,20
Abarcar nuevos mercados	0,10	4	0,40
Innovar la imagen de la organización	0,09	3	0,27
Diseño de la estructura Organizacional	0,12	3	0,36
<b>Amenazas</b>			
Cambio de reformas o leyes fiscales	0,08	3	0,24
Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones tributarias	0,09	2	0,18
Competencia Agresiva	0,11	1	0,11
Eficiencia y deficiencia en tiempos de entrega	0,09	2	0,27
Ingreso de Nuevos competidores al mercado	0,11	2	0,22
<b>TOTAL OPORTUNIDADES + AMENAZAS</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

#### 4.4.5. Matriz FODA.

**TABLA 34. Matriz FODA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1.-Crecimiento de la empresa con la necesidad de llevar su actividad contable con precisión.</p> <p>2.-Cursos de actualización y capacitación constante del personal</p> <p>3.-Abarcar nuevos mercados.</p> <p>4.-Innovar la imagen de la organización</p> <p>5.-Diseño de la estructura organizacional.</p>	<p>1.- Cambio de reformas o leyes fiscales.</p> <p>2.-Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones tributarias.</p> <p>3.-Competencia agresiva.</p> <p>4.-Eficiencia y deficiencia en tiempos de entrega.</p> <p>5.-Ingreso de nuevos competidores al mercado.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1.-Clientes fijos y satisfechos.</p> <p>2.-Conocimiento y experiencia.</p> <p>3.-Afinidad entre el personal.</p> <p>4.-Disposición a cambios para mejora.</p> <p>5.-Ubicación geográfica favorable.</p>	<p>1.-Falta de cultura administrativa.</p> <p>2.-Inexistencia de un Diseño Organizacional.</p> <p>3.-Carece de publicidad.</p> <p>4.-Falta de adecuada comunicación organizacional.</p> <p>5.-Conocimientos administrativos empíricos.</p>

Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual



#### 4.4.6. Matriz Estratégica FODA.

**TABLA 35. Matriz Estratégica FODA**

<b>F O D A</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
	1 Clientes fijos y satisfechos	1- Falta de cultura Administrativa	
	2- Conocimientos y experiencia	2- Inexistencia de un Diseño Organizacional	
	3- Afinidad entre personal	3- Carece de publicidad	
	4- Disposición a cambio para mejora	4- Falta de adecuada comunicación organizacional	
	5- Ubicación geográfica favorable	5- Conocimientos administrativos empíricos	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA F-A</b>	<b>ESTRATEGIA D-A</b>	
1 Cambio de reformas y leyes fiscales	( <b>F3-A3</b> ) Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía	( <b>D4-A4</b> ) Desarrollar un programa de comunicación que facilite las actividades laborales	
2 Temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones tributarias			
3 Competencia agresiva			( <b>D4-A1</b> ) Realizar reuniones departamentales para la toma de decisiones en cambios que se presenten
4 Eficiencia y deficiencia en tiempo de entrega			( <b>D1-A4</b> ) Charlas de motivación para mejorar la eficacia y eficacia de las actividades
5 Ingreso de nuevos competidores al mercado			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA F-O</b>	<b>ESTRATEGIA D-O</b>	
1 Crecimiento de la empresa con la necesidad De llevar su actividad contable con precisión	( <b>F4- O1</b> ) Motivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo	( <b>D3-O3</b> ) Anuncios publicitarios en frecuencia de radio para dar a conocer los servicios que ofrece	
2 Cursos de actualización y capacitación	( <b>F1- O3</b> ) Socializar la filosofía empresarial para crecer y abarcar nuevos mercados	( <b>D3-O1</b> ) Programas de capacitación al personal para satisfacer demanda	
3 Abarcar nuevos mercados	( <b>F5-O4</b> ) Promover la imagen de la empresa usando a sus clientes como voceros de la buena calidad dl servicio	( <b>D3-O4</b> ) Elaboración de tarjetas de presentación para dar a conocer su imagen como empresa	
4 Innovar la imagen de la empresa			
5 Diseño de la Estructura Organizacional			

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daisy De La Cruz Yagual

#### **4.4.7. Análisis Competitivo:**

B. Yance & Toro Asesores S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios de asesoría contable y tributaria con diferentes tipos de servicios como la elaboración de declaraciones mensuales de IVA (formulario 104) y declaraciones de Retención en la Fuente (formulario 103), elaboración de Anexos transaccionales, actas de finiquitos, estudios de factibilidad, etc.

Cuenta con una buena ubicación estratégica en plena zona comercial en el centro del Cantón La Libertad calle Josué Robles Bodero, no posee con una amplia infraestructura pero los clientes son atendidos en unas instalaciones cómodas con la que dispone la empresa. En cuestiones de pagos, el clientes recibe el servicio mensualmente y la empresa emite la factura para el respectivo pago por el servicio prestado.

Al implementar nuevas estrategias va a permitir que la empresa sea más competitiva y de esta manera se podrá atraer más clientes que estén solicitando el servicio de asesoría contable y tributaria, la ubicación es estratégica porque la empresa se encuentra ubicada en la parte más comercial de la Libertad, las promociones y la innovación que se aplique ayudara a alcanzar los objetivos trazados.

Al considerar las recomendaciones que se plantean en este trabajo de titulación la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. tiende a crecer en caso de omitirse este trabajo la organización quedara estancada en su desarrollo.

Dentro de la Provincia de Santa Elena, existen otras empresas que también se dedican a prestar servicios de asesoría contable y tributaria a continuación se detallan las empresas más competitivas para B. Yance & Toro Asesores S.A.

**TABLA 36. Empresas de la Competencia**

<b>EMPRESAS DE LA COMPETENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Staff Contable S.A.</li><li>❖ Empresa de Asesoría Contable de Alexandra Guale</li><li>❖ Empresa de Asesoría Tributaria CPA Félix Palma.</li><li>❖ Solcontri S.A.</li><li>❖ Soluciones contables y tributarias ContaWeb.</li></ul>

**Fuente:** Empresas de la competencia

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Estas empresas dentro del entorno competitivo gozan del reconocimiento y prestigio en el área de servicios contables y tributarios, por lo que es de vital importancia que B. Yance & Toro Asesores S.A. fortalezca sus sistema administrativo y de servicio mediante la aplicación de nuevas estrategias y técnicas administrativas que ayuden a mejorar y organizar el trabajo en cada una de las áreas de la empresa.

#### **4.5.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **4.5.1. Misión.**

Brindar servicios de calidad en el área contable y asesoría tributaria con el fin de contribuir al crecimiento de la sociedad en general y el de nuestros colaboradores, procurando obtener importantes ventajas competitivas y liderazgo en el mercado.

#### **4.5.2. Visión.**

Ser una de las principales empresas proveedoras de Servicios Contables y Tributarias reconocida a nivel provincial, manteniendo relaciones estables con nuestros clientes y contribuyendo a su crecimiento empresarial.

#### **4.5.3. Objetivos.**

##### **4.5.3.1. Objetivo General.**

Incrementar el servicios de Asesoría financiera, contable y tributaria orientados solucionar los procesos administrativos, para el mejoramiento permanente en las áreas de gestión financiera, administrativa y de control de acuerdo con las necesidades del entorno de los clientes, actuando con responsabilidad social.

##### **4.5.3.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Maximizar la satisfacción al cliente mediante un trabajo eficiente con el fin de asegurar la fidelidad para con la empresa.
- ✓ Maximizar la capacidad del talento humano a través del análisis de requerimientos de los puestos, en donde se detallen las funciones y el alto grado de responsabilidad del cargo.
- ✓ Optimizar la gestión de los procesos administrativos a través de capacitación para el mejoramiento continuo de la gestión de los miembros de la empresa.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos de la empresa que permitan su crecimiento y desarrollo empresarial.
- ✓ Lograr posicionamiento de la empresa por medio de estrategias por diferentes medio de comunicación o publicidad.

#### **4.5.4. Valores Corporativos.**

**Honestidad:** Es la base de la relación con los clientes, garantizando la integridad, el respaldo y la seguridad. Actuar dentro de la verdad con honradez, responsabilidad y total transparencia, cada miembro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. deberá actuar con franqueza de tal manera que pueda generar confianza.

**Trabajo en Equipo:** Integrar la comunicación y la participación de los equipos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa a fin de obtener los objetivos deseados.

**Puntualidad:** Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo, la eficiencia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacer a los clientes.

**Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades y expectativas de los clientes interno y externos propiciando una relación continua y duradera.

**Responsabilidad:** Involucrar al personal en el cumplimiento de las diferentes actividades encomendadas a fin de conseguir la eficiencia y eficacia dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

#### **4.5.5. Estrategias y acción.**

- **Estrategias de capacitación:**

Programas de capacitación al personal para satisfacer demanda.

Charlas de motivación para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades.

- **Estrategia de publicidad:**

Promover la imagen de la empresa usando a sus clientes como voceros de la buena calidad del servicio.

Anuncios publicitarios en frecuencias de radio para dar a conocer los servicios que ofrecen y su ubicación geográfica.

Elaboración de tarjetas de presentación para dar a conocer su imagen como empresa.

- **Estrategias de comunicación:**

Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía.

Realizar reuniones departamentales constantes para la toma de decisiones en cambios que se presenten.

Desarrollar un programa de comunicación que facilite las actividades laborales.

- **Estrategia de atención al cliente:**

Determinar el grado de satisfacción por los servicios.

Motivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo.

Socializar la filosofía empresarial para crecer y poder abarcar nuevos mercados.

- **Estrategia de monitoreo, seguimiento y control:**

Elaboración de formatos para el control de actividades.

Control en el uso de los recursos.

Elaboración de formatos de evaluación de capacitación.

#### 4.5.6. Plan de Acción.

**TABLA 37. Plan de Acción**

<b>Problema Principal:</b> Ausencia de un Diseño Organizacional en la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.					
<b>Fin del proyecto:</b> Elaborar un Diseño Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena				<b>Indicadores:</b> Establecer la estructura Empresarial	
<b>Propósito del Proyecto:</b> Mejorar la gestión administrativa, mediante la aplicación del diseño organizacional para la coordinación eficiente de las funciones de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.				<b>Indicadores:</b> Relación entre empleados con conocimientos claros de sus funciones	
<b>Coordinador del Proyecto:</b>					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	Coordinador del Objetivo	ACTIVIDADES	FINANCIAMIENTO
Maximizar la satisfacción al cliente mediante un trabajo eficiente con el fin de asegurar la fidelidad para con la empresa	Participación del 90% del talento humano	Estrategias de atención al cliente	Gerente	Motivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo  Determinar el grado de satisfacción por los servicios	\$810,00
Maximizar la capacidad del talento humano a través del análisis de requerimientos de los puestos, en donde se detallan las funciones y el alto grado de responsabilidad del cargo	Participación del 98% del talento humano	Estrategias de Comunicación	Administrador	Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía.  Comunicación recíproca entre los colaboradores.  Mayor participación de los colaboradores.	

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

**TABLA 38. Plan de Acción**

<b>Problema Principal:</b> Ausencia de un Diseño Organizacional en la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.					
<b>Fin del proyecto:</b> Elaborar un Diseño Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena				<b>Indicadores:</b> Establecer la estructura Empresarial	
<b>Propósito del Proyecto:</b> Mejorar la gestión administrativa, mediante la aplicación del diseño organizacional para la coordinación eficiente de las funciones de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.				<b>Indicadores:</b> Relación entre empleados con conocimientos claros de sus funciones	
<b>Coordinador del Proyecto:</b>					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	Coordinador del Objetivo	ACTIVIDADES	FINANCIAMIENTO
Optimizar la gestión de los procesos administrativos a través de capacitación para el mejoramiento continuo de la gestión de los miembros de la empresa.	Inclusión del 95% de los colaboradores	Estrategia de Capacitación	Gerente	Gestionar programas de capacitación y actualización.  Charlas de motivación para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades	\$810,00
Optimizar el uso de los recursos de la empresa que permitan su crecimiento y desarrollo empresarial	Participación del 95% del talento humano	Estrategia de monitoreo, seguimiento y control.	Administrador	Elaboración de formatos para el control de actividades  Control en el uso de los recursos.	
Lograr posicionamiento de la empresa por medio de estrategias por diferentes medios de comunicación o publicidad	Lograr Atraer un 25% de nuevos cliente	Estrategias de Publicidad	Administrador	Anuncios publicitarios  Tarjetas de Presentación.  Anuncios en revistas	

**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual



## **4.6. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.**

Es relevante involucrar en esta fase a todas aquellas personas que son parte del desarrollo de cada una de las actividades y funciones de la empresa como lo son clientes, proveedores y servicio.

### **4.6.1. Identificación del Servicio.**

La Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. brinda un servicio de asesoría contable y tributaria, a diferentes empresas, así como también a personas naturales sean estas obligadas a llevar contabilidad o no, se elaboran diferentes tipos de declaraciones como declaraciones de IVA, Retención en la Fuente, Impuesto a la Renta, así como también se realizan los respectivos Anexos transaccionales (ATS), anexos de relación de Dependencia (RDEP), anexos de gastos personales (AGP), declaración patrimonial, actas de finiquito, etc.

#### **Descripción – Diseño del proceso comercial**

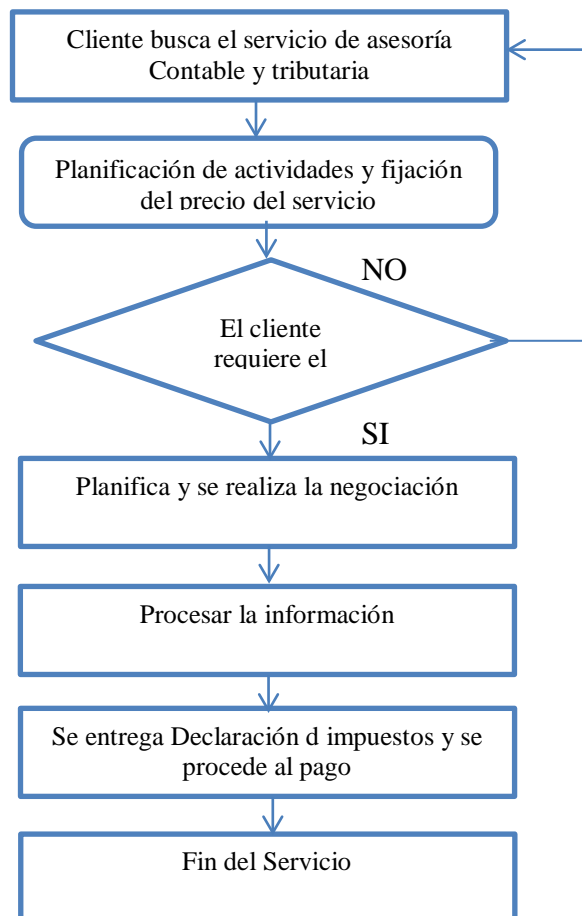
El proceso del servicio que se plantea con el cliente es el siguiente:

- El cliente busca la asesoría contable o tributaria sea para su empresa, local comercial, o como persona natural.
- Luego se procede a planificar y organizar cada una de las actividades que se llevarán a cabo para la realización del servicio, dejando estipulado el valor del servicio a cobrar.
- Después se procede a validar la pregunta si el cliente está de acuerdo con el valor estipulado del servicio que se le ofrece. Si el cliente no está de acuerdo entonces está en libertad de buscar otra empresa que le brinde la asesoría, caso contrario se procede a recolectar la información necesaria para procesarla.

- Una vez procesada la información se procede a elaborar la declaración de impuestos.
- Luego la empresa entrega el soporte de en este caso las declaraciones receptadas por el Servicio de Rentas Internas y el cliente procede a cancelar el servicio.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso comercial desarrollado por la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.:

**GRÁFICO 32. Diagrama de Flujo del proceso Comercial**



**Fuente:** Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

#### **4.6.2. Definir Clientes y Proveedores.**

Los Clientes que la empresa mantiene durante el desarrollo de sus actividades provienen de diferentes provincias y cantones, como Santa Elena, Guayaquil, Esmeraldas, Machala, La Libertad, Salinas, y son empresas comerciales, personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, compañías, Sociedades obligadas a llevar contabilidad.

Los Proveedores a la que la empresa acude para adquirir el material y suministros de oficina son pocos pero abastecen para que esta organización desarrolle con normalidad sus actividades empresariales.

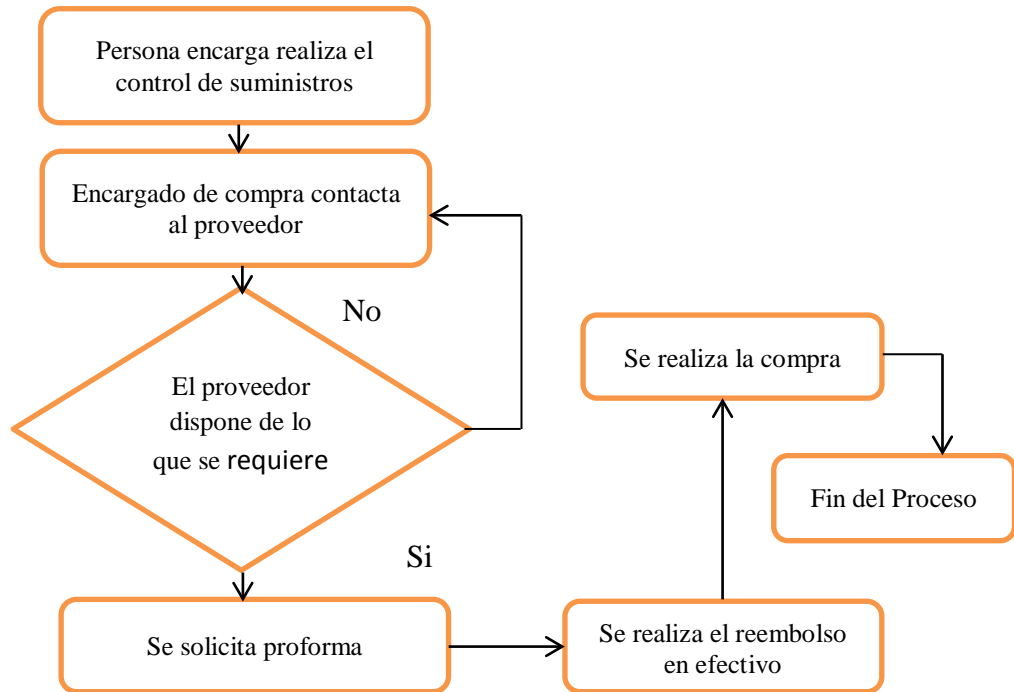
Los diferentes proveedores con los que la empresa mantiene relaciones comerciales son: Imprenta Coronel, Papelería Erika, El Casber, y La Casa del computador.

#### **Diseño del proceso con los proveedores.**

A continuación se detalla el diagrama del proceso que mantiene la empresa para con los proveedores:

- Como primer paso la persona encargada de compras debe mantener contacto con cada uno de los departamentos para el control de suministros en existencia.
- Se procede a contactar al proveedor para la adquisición del material faltante.
- Dentro del diagrama de flujo se establece una condicional, si el proveedor cuenta con los materiales q se necesitan.
- Si el proveedor no cuenta con lo necesario se debe iniciar la búsqueda de un nuevo proveedor, caso contrario se procede a solicitar lo requerido.
- Luego se realiza el desembolso en efectivo de acuerdo a la proforma que se ha realizado.
- Para finalizar el proceso la persona encargada realiza la compra.

**GRÁFICO 32. Diagrama de flujo proceso con los proveedores.**



Fuente: Empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.  
Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

#### 4.6.3. Definir las necesidades de los clientes.

Los clientes son muy exigentes al momento en que se le lleva a cabo la ejecución del servicio pues como es un servicio controlado por el Servicio de Rentas Internas esperan que su declaración sea elaborada con tiempo para evitar cobros de multas e interés por incumplir con el SRI, es por esto que la empresa trata de cumplir a tiempo con el servicio logrando que el cliente se sienta satisfecho y cubra sus necesidades de llevar un buen control contable con relación a su negocio.

La satisfacción de las necesidades se mide según como los empleados se sientan dentro de la empresa, si todos sus requerimientos son atendidos, el nivel de satisfacción del gerente será positivo y por ende se podrán cumplir con los objetivos trazados.

#### **4.7.PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA.**

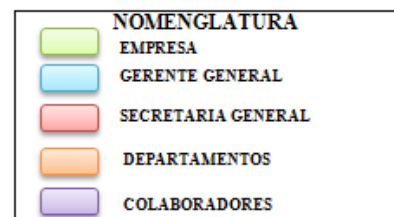
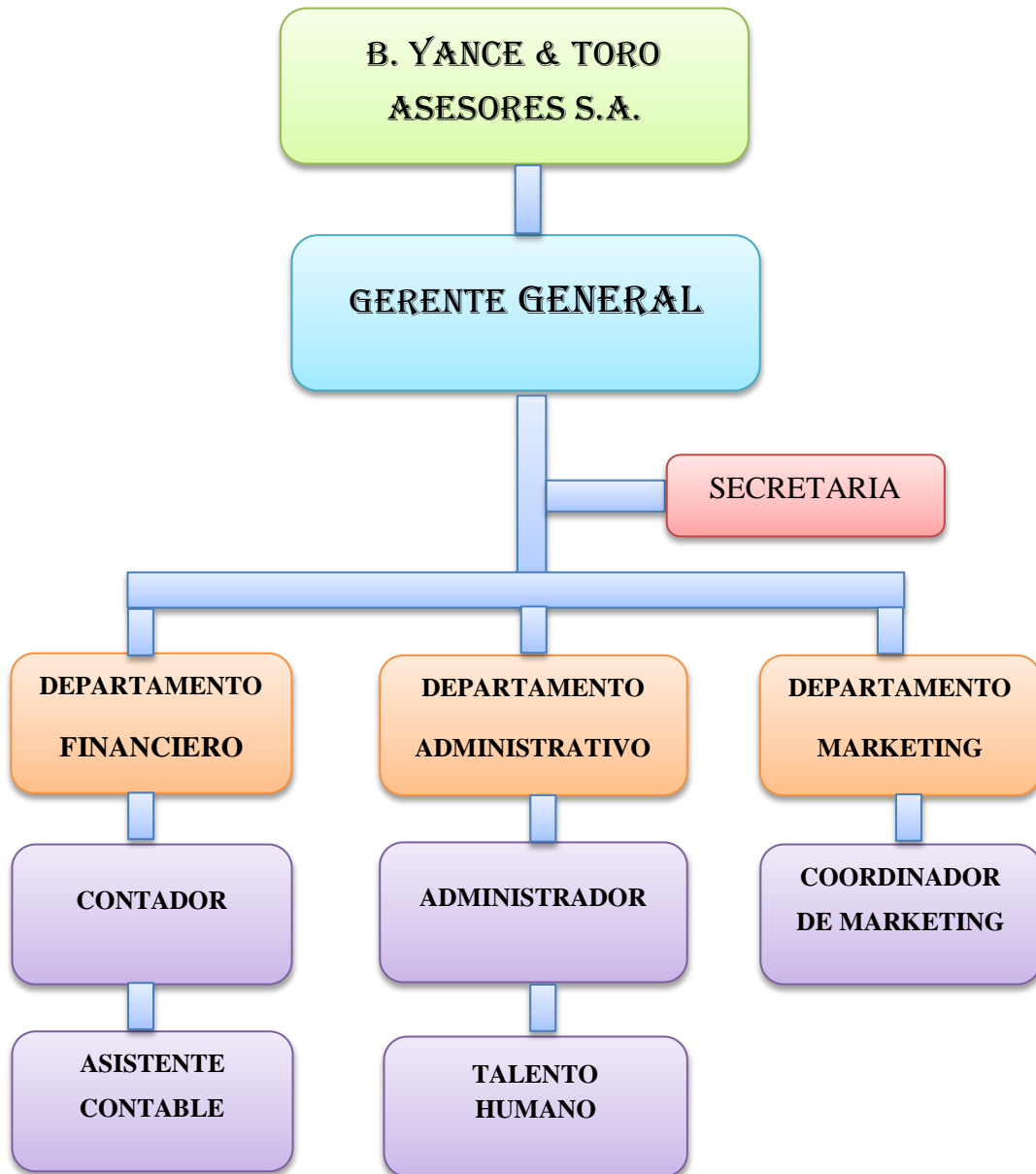
El diseñar la estructura organizacional es lo primero que se debe hacer para formalizar una empresa y alcanzar por medio de esto los objetivos que se han propuesto, por eso es necesario la jerarquización de cada uno de los miembros y colaboradores de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. ya que a través de la estructura se describen características, conocimientos, habilidades, que se requieren para desempeñar funciones y de esta manera contribuir al logro de los objetivos.

##### **4.7.1. Organigrama Estructural y Funcional.**

Dentro de la propuesta del Diseño Organizacional es imprescindible que se describa el organigrama para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. el mismo que se propone bajo una estructura simple por ser el primer organigrama que se diseña dentro de la empresa, en el que se establece cuáles serán las obligaciones y responsabilidades, tareas y funciones que deberán acatar y cumplir cada uno de los miembros y colaboradores de la organización para alcanzar los objetivos planteados por la empresa y el desarrollo empresarial.

La empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. va a contar con un departamento financiero que pueda llevar un buen control numérico de la organización así mismo se implementara el departamento administrativo con un administrador que se encargue del control de los recursos y del personal que forma parte de esta compañía, y se propone un departamento que ayude a promocionar y dar a conocer a la empresa a través de publicidad como lo es el departamento de marketing. Todo esto con el fin de que la empresa crezca y pueda abarcar nuevos mercados en el sector empresarial brindando un servicio de calidad.

**GRÁFICO 34. Estructura Organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.**



Fuente: Datos de la Investigación  
 Elaborado por: Daysi De La Cruz Yagual

#### **4.7.2. Orgánico Funcional.**

Mediante el orgánico funcional se pueden determinan los cargos y funciones de cada uno de los miembros de la organización, para ello es necesario detallar las funciones que van a desempeñar.

El orgánico funcional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. se desarrollara para las siguientes áreas:

✓ Gerente General.

✓ Secretaria.

Departamento Financiero:

✓ Contador.

✓ Asistente Contable.

Departamento Administrativo:

✓ Administrador.

✓ Talento Humano.

Departamento Marketing.

✓ Coordinador de marketing.

#### **GERENTE GENERAL:**

##### **Perfil**

- Edad 30 a 40 años.
- Sexo indistinto.
- Estudios Profesionales en Administración o carreras afines.
- Experiencia 3 a 5 años en las actividades del puesto.
- Liderazgo, habilidad de comunicación y negociación.

##### **Funciones**

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Representación Legal de la empresa.
- Planificar, dirigir, y controlar todas y cada una de las actividades de la empresa.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empleados y proveedores.
- Velar por que los miembros de la organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos.

### **SECRETARIA GENERAL:**

#### **Perfil:**

- Edad 20 a 35 años de edad.
- Sexo femenino.
- Estudios profesionales en carreras de administración.
- Experiencia de 2 a 4 años en el cargo.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

#### **Funciones:**

- Preparar, tramitar y controlar la documentación generada por la Gerencia general.
- Elaboración de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, y documentación en general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Llevar un control de la agenda del Gerente General.
- Conservar de manera correcta los archivos y documentos de su dependencia.
- Preparar los informes que Gerencia solicite.



## **DEPARTAMENTO FINANCIERO:**

### **CONTADOR**

#### **Perfil:**

- Edad 35 años en adelante.
- Sexo indistinto.
- C.P.A. Contabilidad y auditoría o carreras afines.
- Experiencia 3 a 4 años en el cargo.

#### **Funciones:**

- Supervisar todas y cada una de las actividades del departamento financiero.
- Supervisar todo lo relacionado con el Servicio de Rentas Internas declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta, anexos transaccionales.
- Elaborar y presentar estados financieros de la empresa.
- Administrar recursos económicos de la empresa.
- Control interno de caja chica.
- Pagos a proveedores.
- Toma de decisiones en como asignar recursos disponibles en cada una de las áreas de la empresa.

## **ASISTENTE CONTABLE:**

#### **Perfil:**

- Edad 22 años en adelante.
- Sexo indistinto.
- C.P.A. Contabilidad y auditoría o carreras afines.
- Experiencia 3 a 4 años en el cargo.

**Funciones:**

- Elaboración de reportes de ingresos y egresos.
- Registro de facturas, Nota de Ventas, Liquidaciones en compras.
- Elaboración de Anexos transaccionales.
- Emisión de cheques.
- Recopilar y organizar información sobre asuntos financieros.
- Elaboración de comprobantes de retenciones.
- Control de facturas.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO****ADMINISTRADOR:****Perfil**

- Edad 25 años a 35 años de edad.
- Sexo indistinto.
- Estudios en Administración de Empresas título de tercer nivel.
- Conocimientos en administrar empresas.
- Experiencia en el cargo 4 años.

**Funciones**

- Establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
- Motivar a los empleados, dirigirlos, y seleccionar canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- Seguimiento de todas y cada una de las actividades con el fin de asegurarse que todo se esté cumpliendo con normalidad.
- Representar a la empresa cuando esta lo requiera.
- Responsable que todas las órdenes administrativas se cumplan.

## **RECURSOS HUMANOS:**

### **Perfil**

- Edad 25 años a 35 años de edad.
- Sexo indistinto.
- Estudios en Administración de Empresas título de tercer nivel.
- Experiencia en el cargo 4 años.
- Buen manejo y supervisión del personal.

### **Funciones:**

- Selección y formación del personal.
- Tramitación de despidos.
- Revisar reportes de cada una de las áreas de la empresa.
- Dirigir y controlar cada una de las actividades del personal.
- Supervisión de la nómina para proceder a dar autorización para el pago.

## **DEPARTAMENTO MARKETING:**

### **Perfil**

- Edad 25 años en adelante.
- Sexo indistinto.
- Conocimientos en marketing o carreras afines.
- Experiencia 2 a 3 años en el cargo.

### **Funciones:**

- Promocionar el servicio que brinda la empresa mediante publicidad, como folletos y tarjetas de presentación.
- Dar a conocer la filosofía empresarial.
- Llevar un control de cada una de las publicidades radiales y de revistas.

#### **4.7.3. Políticas Institucionales.**

- ❖ Realizar seguimiento, control y evaluaciones periódicas para conocer que las actividades se cumplen con eficiencia.
- ❖ Brindar un buen trato a los clientes.
- ❖ Mantener una buena imagen mientras utilicen el uniforme de la empresa.
- ❖ Debe existir un comportamiento ético por parte de todos los colaboradores de la empresa.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo de esta manera se verá reflejado el esfuerzo de todos los departamentos.
- ❖ El horario de trabajo es de 9:00 am. a 18:00 pm. con una hora para el respectivo almuerzo.

#### **4.8. Resultados de Efectividad.**

El personal con el que cuenta la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. tiene la capacidad para poder cumplir con los objetivos planteados en el tiempo determinado por la compañía obteniendo así un excelente desarrollo empresarial.

##### **4.8.1. Eficiencia.**

La eficiencia de B. Yance & Toro Asesores S.A. se mide a través de la capacidad que tiene la empresa, de las habilidades de cada uno de los colaboradores y miembros para realizar sus funciones con eficiencia, lo que va permitir dar respuesta a las problemáticas que presenten.

La empresa al contar con personal eficientemente alcanzara mejorar en cada una de sus actividades utilizando recursos como habilidades, actitudes, y aptitudes.

#### **4.8.2. Eficacia.**

La eficacia se mide para alcanzar los objetivos propuestos para esto es necesario que el personal se comprometa a contribuir con el mejoramiento organizacional de la empresa.

Para obtener la eficacia dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. debemos realizar lo siguiente:

- Coordinar actividades que permitan controlar aspectos internos y externos de la empresa mediante estrategias para alcanzar objetivos propuestos.

#### **4.8.3. Evaluación y Seguimiento.**

El seguimiento de cada una de las actividades de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. se basara en estrategias que permitan cumplir con la planificación establecida para alcanzar las metas propuesta.

A través del seguimiento se puede observar si se está cumpliendo eficientemente o si se necesita algún recurso para alcanzar cada objetivo.

La evaluación aplicada a la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. se realizara mediante la comparación de las actividades ya que el objetivo principal es lograr una mejor administración estratégica.

#### **4.9.CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Para conocer a una organización es necesario conocer su cultura y ser parte de ella. Al elaborar el diseño organizacional para le empresa esto va a generar cambios dentro de la misma, se pretende motivar a cada uno de los miembros de la organización a direccionar su empresa hacia los objetivos planteados.

Para esto es necesario implementar una cultura organizacional acorde al ambiente laboral, que genere confianza entre directivos y colaboradores, fortalecer el liderazgo de la empresa, a través de la cultura se busca llevar una adecuada administración con principios y conocimientos administrativos que ayuden a desarrollar muy bien las actividades diarias de la empresa y por ende llevar un buen manejo de los recursos de la empresa antes mencionada.

#### **4.10. PRESUPUESTO.**

A continuación se detalla el presupuesto que permitirá cumplir con lo propuesto para la elaboración del diseño organizacional para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.

La empresa deberá abastecerse de materiales para desarrollar las capacitaciones así como también es necesario de un equipo de proyector para visualizar puntos relevantes sobre temas relacionados con la contabilidad y auditoría así como de tributación y que los colaboradores puedan poner en práctica lo aprendido.

Se incluye también un rubro de publicidad para dar a conocer las actividades que desarrolla la empresa, esto se ejecutará en radios locales de mayor sintonía para transmitir las actividades laborales que la empresa brinda, también incluye la elaboración de tarjetas de presentación y publicidad escrita en revistas y periódicos a nivel Provincial.

Otro rubro que incluye es por concepto de capacitaciones que es de vital importancia ya que así el personal se encontrara actualizado con respecto a las nuevas reformas tributarias que día a día están en constante cambio y a las que debemos adaptarnos.

**TABLA 39. Presupuesto Consolidado**

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO</b>		
<b>1.- PLANEACION Y DESARROLLO DE DISEÑO ORGANIZAIONAL</b>		
MATERIALES	ESFEROS, HOJAS	10,00
EQUIPOS	PROYECTOR	50,00
<b>2.- PRESUPUESTO POR PUBLICIDAD</b>		
PUBLICIDAD RADIAL	CUÑAS RADIALES	60,00
DISEÑO DE PUBLICIDAD	TARJETAS DE PRESENTACION	20,00
PUBLICIDAD ESCRITA	PERIDICOS, REVISTAS	100,00
<b>3.- CAPACITACION AL PERSONAL</b>		
INSTRUCTORES	HORAS	500,00
INSTALACION Y EQUIPOS	PROYECTORES	50,00
MATERIALES	VARIOS	20,00
	<b>TOTAL</b>	<b>810,00</b>

**Fuente:** Cotizaciones Mercado Libre  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Es de vital importancia que la responsabilidad no solo caiga sobre los directivos de la empresa sino por todos aquellos que tiene la responsabilidad de supervisar las tareas asignadas para que están se cumplan logrando alcanzar metas trazadas en beneficio de la organización por lo que se hace necesario establecer un rubro considerado para que realicen sus labores de manera productiva y así alcanzar las metas trazadas, tomando en cuenta la aplicación de las estrategias.

Además la empresa debe implementar una línea de muebles de oficina que serán necesarios para desarrollar las tareas asignadas de manera cómoda.

**TABLA 40. Presupuesto Muebles de Oficina**

<b>MUEBLES DE OFICINA</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
3	ESCRITORIOS	180,00
3	SILLAS	80,00
	<b>TOTAL</b>	<b>260,00</b>

**Fuente:** Cotizaciones Mercado Libre  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

Es de vital importancia que la empresa también invierta en equipos de computación avanzados con el fin de agilizar el proceso y brindar un excelente servicio a tiempo, contando con tecnología que permita abarcar nuevos mercados en el entorno contable y tributario.

**TABLA 41. Presupuesto Equipos de Computación**

<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
3	COMPUTADORAS	1500,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1500,00</b>

**Fuente:** Cotizaciones Mercado Libre  
**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual



#### **4.11. CONCLUSIONES:**

- A través del estudio realizado se hace indispensable la ejecución de un Diseño Organizacional, que servirá como herramienta de apoyo para que la empresa pueda ejecutar sus actividades de manera eficiente y efectiva.
- Esta herramienta administrativa va a permitir que la empresa cuente con una proyección estratégica, implementado estrategias para mejorar su Gestión Administrativa.
- Es de gran relevancia que el personal de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A. reciba capacitación constante que les permita desarrollar sus habilidades y destrezas, para demostrar un buen desempeño en sus funciones laborales.
- Los colaboradores de la empresa serán quienes se involucren en fomentar una cultura organizacional sustentable y se logrará mediante la capacitación y motivación, con el fin de contar con una mano de obra competente y capacitada para satisfacer las exigencias del mercado actual.
- Existe la predisposición por parte de los directivos y colaboradores de la empresa en mejorar su Gestión Administrativa, para pasar del empirismo a la formalidad.

#### **4.12. RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda aprobar la implementación del Diseño Organizacional como herramienta de cambio y guía para la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A., para que los direcciona a los objetivos planteados.
- Aplicar estrategias en cada uno de los procesos administrativos, esto va a permitir incrementar la productividad de los empleados y que a su vez se encuentren preparados para enfrentar desafíos que se les presenten.
- Diseñar un programa de capacitación para el personal de la empresa, lo cual va a permitir que la organización cuente con un mejor desempeño del personal y una mano de obra preparada.
- Acondicionar los puestos de trabajo para que los empleados desarrollen a mayor cabalidad sus actividades y así de esta manera lograr de ellos un mayor rendimiento en sus labores.
- Se recomienda que se considere la aplicación y socialización de los objetivos planteados en la propuesta para direccionar al equipo de trabajo al cumplimiento de las actividades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguirre Sadaba, A (2007) Teoría y Diseño Organizacional

Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría General de la Administración.  
México: Mcgraw- Hill Interamericana

Cedeño, A, (2005) Administración de la empresa, tercera edición. Editorial  
Universidad a distancia San José

De Vicuña, J. (2005), Diseño Organizacional en la práctica

Don Hellriegel (2009) Comportamiento Organizacional, Cengage Learning  
Editores

Daff, R.L (2009) Teoría y Diseño Organizacional

Daff R.L (2007) Administración, Teoría del Diseño Organizacional

Galán J. (2006) Diseño Organizativo. Segunda Edición. México: Thompson.

Galindo Héctor: Planificación de la empresa.

Gilli, J.J. (2007) Diseño Organizacional. Argentina

Gómez Marcelo (2006) Introducción a la metodología de la Investigación  
científica, 1º Edición Córdoba

Marchant Ramírez L. (2005), Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional

Mintzberg H. (2004), Diseño Organizacional “Moda o Ajuste”. En arte y oficio de Gerencia

Mintzberg H. (2007), Diseño Organizacional – Estrategias Administrativas

Miranda R. (2008), Teoría Organizacional

Prentice Hall de Coulter Administración proceso administrativo tercera edición Editorial

Prentice Hall de Coulter Mary y Stephen Robbin Administración Sexta Edición, editorial

Prieto Jorge (2008) Gestión estratégica: Guía práctica para el diagnóstico empresarial.

Reyes Ponce Agustín, 2008 “Administración de Empresas Teoría y Práctica”

Rodríguez V. Joaquín (2007) Administración Moderna del Personal

Stoner, J. (1996), Administración, Cuarta edición Administración Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México DF.

Vásquez Párraga, A (2006) Reseña de Teoría y Diseño Organizacional de Richard L. Daft.

## **PÁGINAS WEB**

[www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)

[www.planificacion-estrategica.blogspot.com](http://www.planificacion-estrategica.blogspot.com)

[www.monografias.com/trabajos92/fundamento-del-diseño-organizacional](http://www.monografias.com/trabajos92/fundamento-del-diseño-organizacional)

[www.monografias.com/trabajos93/el-diseño-organizacional](http://www.monografias.com/trabajos93/el-diseño-organizacional)

[www.importancia.org/diseño-organizacional](http://www.importancia.org/diseño-organizacional)

[www.buenvivir.gob.ec/](http://www.buenvivir.gob.ec/)

[www.redeplan.info/web/ecuador/plan-nacional-de-desarrollo](http://www.redeplan.info/web/ecuador/plan-nacional-de-desarrollo)

[www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

# ANEXOS

**ANEXO 1. Matriz de Consistencia**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>					
<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>
<p align="center">DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE &amp; TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2015</p>	<p>De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa B. YANCE &amp; TORO ASESORES S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena</p>	<p align="center">INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN ANÁLISIS SITUACIONAL. <b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B. YANCE &amp; TORO ASESORES S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2015</b></p>	<p>Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa B. YANCE &amp; TORO ASESORES S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p>La incidencia de la estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa B. Yance &amp; Toro Asesores S.A. usando de manera eficiente los recursos que posee direccionándolos al cumplimiento de cada una de sus actividades empresariales.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Estructura Organizacional</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Gestión Administrativa de la Empresa B. Yance &amp; Toro Asesores S.A.</p>

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado por:** Daysi De La Cruz Yagual

## **ANEXO 2. Guía de Entrevista**



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

### **GUÍA DE PREGUNTAS**

**Entrevistas de profundidad dirigida al gerente de la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A.**

- 1. ¿La empresa B. Yance& Toro Asesores S.A. cuenta con un modelo de diseño organizacional?**
- 2. ¿Usted considera que las funciones y actividades de todos los colaboradores están distribuidas equitativamente?**
- 3. ¿Qué tipos de estrategias considera usted que se deba de implementar para mejorar la gestión administrativa de la empresa?**
- 4. ¿Usted considera que con la implementación de un modelo de diseño organizacional la empresa mejorará su estructura organizativa?**
- 5. ¿Usted considera que los colaboradores conocen los objetivos, misión y visión de la empresa?**
- 6. ¿Qué estrategias aplicaría a sus colaboradores para mejorar la atención al cliente?**
- 7. ¿Usted considera que la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A., capacita a su personal frecuentemente?**
- 8. ¿Usted considera que el personal que trabaja en la empresa conoce de la estructura organizativa de la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A.?**
- 9. ¿Usted mantiene una comunicación adecuada con los colaboradores de la B. Yance& Toro Asesores S.A.?**
- 10. ¿Los colaboradores cumplen con los objetivos planificados en la empresa B. Yance& Toro Asesores S.A.?**



## ANEXO 3 Cuestionario de Encuesta dirigido al Personal Administrativo



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

ENCUESTA

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DIRIGIDO A:** Personal Administrativo

**OBJETIVO:** RECOPIRAR INFORMACIÓN EN FUNCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DE TAL MANERA QUE DETERMINE EL GRADO DE ACEPTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA B. YANCE & TORO ASESORES S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD – PROVINCIA DE SANTA ELENA

#### Información General

1.-Sexo:

Hombre  Mujer

2.-Instrucción:

Básica  Bachiller  Técnico  Profesional

3.-Edad:

18 - 25  26 - 35  36 -45  46 y más

4. ¿Cómo es el ambiente interno dentro de la empresa?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Pésimo

5.- ¿Cuenta la empresa con un diseño organizacional?

Sí  No

6. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa y los directivos?

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Excelente <input type="checkbox"/> | 4. Regular <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy Buena <input type="checkbox"/> | 5. Pésima <input type="checkbox"/>  |
| 3. Buena <input type="checkbox"/>     |                                     |

**7 ¿Las funciones administrativas se cumplen con los objetivos institucionales?**

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca
4. Desconoce

**8. ¿Cuenta la empresa con una Misión, Visión?**

Sí  No

**10. ¿Considera usted que con la implementación de una estructura organizacional ayudaría a mejorar el desempeño del personal?**

Sí  No

**11. ¿La empresa donde trabaja establece un conjunto de estrategias para el cumplimiento de objetivos?**

Sí  No

**12. ¿Conoce las estrategias que aplica la empresa para ser más productiva en el mercado en el que se desenvuelve?**

Sí  No

**13. ¿Cree usted que la motivación del personal es importante para el buen desempeño de las funciones?**

Si es importante  No es importante  Carece de importancia

**14. ¿La estructura organizacional de la empresa donde trabaja influyen en la eficiencia, eficacia de la empresa?**

Sí  No

**15. ¿Considera usted que B. Yance& Toro Asesores S.A. debe mejorar su gestión administrativa?**

SI  NO

**16. ¿Está de acuerdo que se capacite periódicamente al personal para el mejoramiento de las funciones administrativas?**

Totalmente de acuerdo  En desacuerdo

**17. ¿Qué tan importante seria para usted que exista un modelo de diseño organizacional que les guie al desarrollo de la organización?**

1. Muy Importante
2. Poco importante

## ANEXO 4. Cuestionario de Encuesta dirigido a clientes



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

### ENCUESTA

#### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA B. YANCE & TORO ASESORES S.A.

#### Información General

1.-Sexo:

Hombre  Mujer

2.-Instrucción:

Básica  Bachiller  Técnico  Profesional

3.-Edad:

18 - 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55

4 ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los colaboradores de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?

Muy satisfactorio  Poco satisfactorio  Insatisfactorio

5 ¿Usted considera que necesita capacitación sobre atención al cliente el personal que le atiende dentro de la empresa B. Yance & Toro Asesores S.A.?

SI  NO

6 ¿Se encuentra satisfecho (a) con el servicio que le brinda la empresa de Asesoría Contable y tributaria B. Yance & Toro Asesores S.A.?

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

Nada Satisfecho

**7. ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar los servicios que les brinda B. Yance & Toro Asesores S.A.?**

Tiempo de respuesta (rapidez)

Eficiencia

Precios

**8 ¿Cree usted que el servicio que le brinda la empresa es eficiente?**

Muy Eficiente

Poco Eficiente

Nada Eficiente

**9. ¿El comportamiento de los empleados le impulsa confianza y seguridad?**

SI

NO

**10. ¿Cómo estima Ud. los precios del servicio que le ofrece la empresa?**

Muy costoso

Costoso

Económicos

Baratos

ANEXO 5. Carta Aval

**B. Yance & Toro**  
ASESORES S.A.

SR.-

ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

Por medio de la presente se autoriza a la Sra. Egresada **DAYSI MERCEDES DE LA CRUZ YAGUAL** con cedula de ciudadanía **092448490-0** para que desarrolle su tesis de grado en nuestra empresa, la misma que tiene como tema **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA B.YANCE & TORO, ASESORES S.A.**, quien desde ya tiene todas las facilidades y garantía para poder elaborar dicho trabajo

Para constancia de lo actuado, le hacemos llegar este documento, el cual sirve de respaldo para que la Egresada de la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, pueda pedir la información que requiera.

De usted muy atentamente,

  
CPA. BOLIVAR YANCE ROCA  
GERENTE GENERAL

**ANEXO 6. Personal realizando sus labores**



**ANEXO 7. Realizando entrevista a los clientes**



**ANEXO 8. Realizando entrevista al Personal**



**ANEXO 9. Realizando visita de campo**

