



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
SEATEC S.A CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTOR: SANDY KARINA PRUDENTE TOMALÁ
TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
SEATEC S.A CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTOR: SANDY KARINA PRUDENTE TOMALÁ
TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

La Libertad, 21 Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SEATEC S.A. CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** elaborado por la Sra. Sandy Karina Prudente Tomalá, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo, de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial , me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Nuestro Creador Jehová, por haberme permitido disfrutar de momentos inolvidables a lado de personas maravillosas y por guiarme en todas las actividades emprendidas.

A mis padres Felipe Prudente Guale y Martha Tomalá Gonzabay, por ser quienes han brindado sus consejos, apoyo y amor incondicional en las decisiones que he tomado en mi vida personal y profesional, a mis hermanos Fernando y Andrés Prudente por considerarme un ejemplo a seguir.

A mi esposo que ha sido un pilar de apoyo fundamental, y **a mi hija** quien es mi motivación diaria para lograr mi desarrollo y meta profesional.

Al Tecnólogo Fernando Vélez y Tecnólogo Marco Sotelo, socios de la empresa SEATEC S.A, quienes han confiado y creen en mí.

Sandy

AGRADECIMIENTO

Nuestro Padre Amoroso Jehová, que nos ha dado el don de vida y quien hace que todos nuestros objetivos se cumplan a través de su guía, teniendo siempre constancia y perseverancia en todo lo que decidamos emprender.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a los docentes que a lo largo de la carrera compartieron su conocimiento.

A mi tutora quien con su conocimientos y experiencias me ha direccionado en el desarrollo de la tesis y a todos mis amigos (a) quienes me brindaron su apoyo para la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

Un agradecimiento profundo a la empresa Seatec S.A. y a sus gestores el Tecnólogo Fernando Vélez y el Tecnólogo Marco Sotelo Bowen, quienes me permitieron realizar mi tema de tesis acerca de su prestigiosa empresa.

Sandy

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc
**DECANA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Irene Palacios Bauz, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

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

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

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

Autora: Sandy Karina Prudente Tomlá.
Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal fortalecer la estructura interna, a través de la elaboración de un diseño organizacional, que permita mejorar la eficiencia y efectividad en las actividades administrativas de la Empresa Seatec S.A. del Cantón la Libertad. La presente investigación se fundamenta en un marco teórico, que analiza el diseño organizacional como un proceso que construye el mejoramiento de las acciones administrativas, a través del diagnóstico general de la empresa, poniendo en consideración la eficiencia y efectividad administrativa como un proceso que aprovecha y optimiza todos los recursos de la organización, generando un excelente desarrollo de las áreas departamentales, a fin de lograr resultados efectivos que permitan el desarrollo empresarial de la misma. El fin del estudio es que, el diseño organizacional diseñado para la Empresa Seatec S.A., sirva de direccionamiento para la consecución de objetivos organizacionales. El diseño de la investigación se encuentra dentro del enfoque no experimental, ya que se observaron los fenómenos ocurridos en forma natural, sin entorpecer su desarrollo, para vertir análisis de la situación. El diseño de la investigación empleada fue transversal, por lo que se recolectaron datos. La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, los métodos utilizados fueron el inductivo, deductivo, analítico, síntesis; con el fin de recopilar información acerca de los factores que incidieron en el problema, para ello se emplearon técnicas de investigación tales como entrevistas y encuestas, las mismas que permitieron conocer aspectos relevantes de la problemática presentada en la organización, como es el ineficiente desarrollo de las actividades administrativas, debido a la inexistencia de un manual de funciones y una estructura organizativa que permita tener una mejor alineación en cuanto al orden jerárquico y desempeño de las funciones departamentales, alcanzando el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales establecidas por la empresa.

ÍNDICE GENERAL	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE CUADROS.....	xii
ÍNDICE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE TABLAS	xv
ÍNDICE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
TEMA	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
Ubicación del problema en un contexto.....	3
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema	5
Delimitación del problema	5
Sistematización del problema.....	5
Evaluación del problema.....	6
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8

HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
Hipótesis.....	9
Operacionalización de las variables.....	9
CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.1.1 Organización	12
1.1.2 Concepto de organización.....	12
1.1.3 Importancia de la organización	13
1.1.4 Principio de organización	14
1.1.5 Elementos de la organización	15
1.1.6 Diagnóstico organizacional.....	18
1.1.7 Diseño organizacional	29
1.1.8 La estructura organizacional	34
1.1.9 Políticas organizacionales.....	38
1.1.10 Manuales organizacionales	38
1.1.11 Organigramas	42
1.1.12 Modelos de Diseños Organizacionales.....	45
1.2 EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	50
1.2.1 Antecedente de la empresa Seatec S.A.....	50
1.2.2 Actividad económica de la empresa Seatec S.A.	52
1.2.3 Marco situacional de la empresa Seatec S.A.	52
1.3 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA SEATEC S.A.....	53
1.3.1 Ley de la superintendencia de compañías, de la compañía anónima	53
1.3.2 Plan nacional para el buen vivir.	54

CAPÍTULO II	55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
2.3.1 Por el propósito	57
2.3.2 Por el nivel de estudio	58
2.3.3 Por el lugar	58
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	60
2.5.1 Documental	61
2.5.2 Campo	61
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	62
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
2.7.1 Población.....	63
2.7.2 Muestra	64
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	67
2.8.1 Tabulación.....	67
2.8.2 Representación Gráfica.....	67
CAPÍTULO III	68
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	68
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	68
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS	69
3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS.....	76
3.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS	89

3.5	CONCLUSIONES	90
3.6	RECOMENDACIONES	91
CAPÍTULO IV		92
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SEATEC S.A.		
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013		92
4.1	PRESENTACIÓN.....	92
4.2	MISIÓN	94
4.3	VISIÓN.....	94
4.4	OBJETIVOS	94
4.4.1	Objetivo general.	94
4.4.2	Objetivos específicos.....	94
4.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	95
4.6	POLÍTICAS	96
4.7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	97
4.7.1	Análisis Situacional Interno.	97
4.7.2	Análisis Situacional Externo.	98
4.7.3	Matriz del marco lógico.....	98
4.7.4	Matriz de factores internos MEFI	102
4.7.5	Matriz de factores externos MEFE.....	103
4.7.6	Matriz FODA	104
4.7.7	FODA estratégico.....	105
4.7.8	Matriz de competitividad	106
4.7.9	MBCG.....	106
4.7.10	ESTRATEGIAS	107
4.7.11	BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)	109

4.7.12 Dimensiones estructurales	111
4.7.13 Dimensiones contextuales.....	112
4.8 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	113
4.8.1 Elementos de la estructura organizacional.....	113
4.8.2 Objetivo de la estructura organizacional	114
4.8.3 Estructura Orgánica	115
4.9 ORGÁNICO FUNCIONAL	116
4.10 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	136
4.11 PROCEDIMIENTOS	139
4.12 PLAN DE ACCIÓN.....	143
4.13 PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO.....	144
4.13.1 Presupuesto general de la empresa	144
4.13.2 Presupuesto de recursos humanos	144
4.13.3 Presupuesto de recursos materiales	145
4.13.4 Presupuesto de capacitaciones	145
4.14 CONCLUSIONES	146
4.15 RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	148

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de Variable Independiente	10
CUADRO N° 2 Operacionalización de Variable Dependiente	11
CUADRO N° 3 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft	45
CUADRO N° 4 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.....	47
CUADRO N° 5 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg	49
CUADRO N° 6 Ubicación de la empresa	52
CUADRO N° 7 Técnicas e instrumentos de investigación	62
CUADRO N° 8 Población entrevistas	63
CUADRO N° 9 Población encuestas	64
CUADRO N° 10 Sexo.....	76
CUADRO N° 11 Preferencia en adquirir el material.....	77
CUADRO N° 12 Frecuencia Visita	78
CUADRO N° 13 Preferencia de compra.....	79
CUADRO N° 14 Atención al cliente	80
CUADRO N° 15 Valores	81
CUADRO N° 16 Presentación del vendedor.....	82
CUADRO N° 17 Nivel de precios	83
CUADRO N° 18 Políticas de cancelación	84
CUADRO N° 19 Cotizaciones telefónicas	85
CUADRO N° 20 Asesoría de ventas	86
CUADRO N° 21 Despacho y entrega de mercadería	87
CUADRO N° 22 Implementación diseño organizacional.....	88
CUADRO N° 23 Plan de Acción.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Sexo	76
GRÁFICO N° 2 Preferencia en adquirir el material	77
GRÁFICO N° 3 Frecuencia Visita.....	78
GRÁFICO N° 4 Preferencia de compra	79
GRÁFICO N° 5 Atención al cliente.....	80
GRÁFICO N° 6 Valores.....	81
GRÁFICO N° 7 Presentación del vendedor	82
GRÁFICO N° 8 Nivel de precios	83
GRÁFICO N° 9 Políticas de cancelación.....	84
GRÁFICO N° 10 Cotizaciones telefónicas	85
GRÁFICO N° 11 Asesoría de ventas	86
GRÁFICO N° 12 Despacho y entrega de mercadería.....	87
GRÁFICO N° 13 Implementación diseño organizacional	88
GRÁFICO N° 14 Modelo de diseño organizacional.....	93
GRÁFICO N° 15 Árbol de problemas	100
GRÁFICO N° 16 Árbol objetivos.....	101
GRÁFICO N° 17 Matriz FODA.....	104
GRÁFICO N° 18 Matriz de competitividad.....	106
GRÁFICO N° 19 MBCG	107
GRÁFICO N° 20 BSC	109
GRÁFICO N° 21 Estructura Orgánica.....	115
GRÁFICO N° 22 Flujo de procedimiento del Departamento de Compras	140
GRÁFICO N° 23 Flujo de procedimiento del Departamento de Ventas	142

GRÁFICO N° 24 Presupuesto general de la empresa.....	144
GRÁFICO N° 25 Presupuesto de recursos humanos	144
GRÁFICO N° 26 Presupuesto de recursos materiales	145
GRÁFICO N° 27 Presupuesto de capacitaciones	145

ÍNDICE DE TABLA

TABLA N° 1 Matriz del marco lógico.....	99
TABLA N° 2 Matriz MEFI	102
TABLA N° 3 Matriz MEFE	103
TABLA N° 4 FODA estratégico.....	105
TABLA N° 5 BSC (perspectivas)	110
TABLA N° 6 Gerente General	116
TABLA N° 7 Asistente de Gerencia.....	117
TABLA N° 8 Jefe del Departamento de Administrativo y Financiero	118
TABLA N° 9 Cajera Efectivo.....	119
TABLA N° 10 Cajera Crédito	120
TABLA N° 11 Auxiliar Contable 1	121
TABLA N° 12 Auxiliar Contable 2	122
TABLA N° 13 Asistente de Crédito y Cobranza.....	123
TABLA N° 14 Jefe Comercial.....	124
TABLA N° 15 Supervisor de Ventas.....	125
TABLA N° 16 Logística en ventas y Transporte.....	126
TABLA N° 17 Vendedores	127
TABLA N° 18 Entrega.....	128
TABLA N° 19 Jefe de Bodega	129
TABLA N° 20 Auxiliar de Bodega.....	130
TABLA N° 21 Operario de Bodega.....	131
TABLA N° 22 Jefe de Producción y Proyectos	132
TABLA N° 23 Operarios de Talleres.....	133

TABLA N° 24 Jefe de Comercio Exterior	134
TABLA N° 25 Asistente de importaciones y exportaciones	135

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Entrevista	152
ANEXO N° 2: Encuestas	156
ANEXO N° 3: Carta aval 1	159
ANEXO N° 4: Carta aval 2	160
ANEXO N° 5: Evaluación de desempeño	161
ANEXO N° 6: Matriz de seguimiento talento humano	162
ANEXO N° 7: Acta de trabajo	163
ANEXO N° 8: Fotos	165
FOTO N° 1: Colaboradores	165
FOTO N° 2: Taller	165
FOTO N° 3: Compras	166
FOTO N° 4: Administración	166
FOTO N° 5: Ventas	167
FOTO N° 6: Entrega	167
FOTO N° 7: Bodega	168
FOTO N° 8: Gerencia	168
ANEXO N° 9: Certificado gramatólogo	169

INTRODUCCIÓN

El presente Diseño Organizacional ha sido estructurado por la necesidad que presenta la Empresa SEATEC S.A., ya que por ser una empresa que inicialmente se creó sin una guía administrativa ha generado un deficiente desarrollo de los procesos administrativos que se ejecutan en la organización.

El presente trabajo se enmarca con la finalidad de elaborar una propuesta teórica de un Diseño Organizacional que contribuya a la empresa a mejorar en sus funciones y responsabilidades logrando alcanzar la eficiencia y efectividad en las actividades administrativas, permitiendo una mejor coordinación de funciones de acuerdo al perfil de profesional, tomando en cuenta las capacidades, competencias y habilidades de cada integrante de la organización, para la ubicación adecuada en los departamentos, en beneficio del desarrollo comercial de la misma.

El objeto de estudio es establecer una estructura que permita mejorar los procesos administrativos en la empresa Seatec S.A, en base a lineamientos regidos por el Diseño Organizacional, para el presente trabajo se realizó la investigación tomando en cuenta diferentes criterios y consultas bibliográficas en teoría que fundamenten la investigación.

La hipótesis del presente estudio plantea que “La estructura organizacional mejorará la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.”

El objetivo general que debe lograr, se fundamenta en: “Analizar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia y efectividad de la entidad mediante un análisis situacional de la organización SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.”, para la elaboración de un diseño organizacional, que contribuya al mejoramiento en las áreas administrativas.

A continuación se define el contenido de este proyecto, el mismo que comprende cuatro capítulos, distribuidos y detallados de la siguiente manera.

El Capítulo I abarca todos aquellos criterios, conceptos y citas bibliográficas que respaldan teóricamente el diseño del presente trabajo para una mejor comprensión, los mismos que han sido establecidos a través de la investigación científica.

En el Capítulo II se indica la metodología que se utilizará para el desarrollo del diseño organizacional, modalidades, tipos y métodos de la investigación, las técnicas e instrumentos que se emplearán para obtener la información necesaria del tema, y la población, muestra y procedimientos de la investigación que se utilizarán para desarrollar el presente trabajo.

El Capítulo III engloba el análisis, tabulación y la interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados en las instalaciones de la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A. así como las conclusiones y recomendaciones de la información recolectada.

En el Capítulo IV se presenta la propuesta la cual comprende el diseño organizacional propuesto, aplicando matrices que permiten establecer las ventajas y desventajas de la empresa objeto de estudio, a través de un análisis situacional de la entidad. Incluye también misión, visión, objetivos y cultura organizacional, que van a permitir direccionar a los integrantes de la empresa hacia los objetivos y metas organizacionales, diseño de estrategias, definición de funciones por departamentos, procesos internos y elaboración de un plan de acción que contribuyan a obtener un desarrollo eficiente y efectivo de las actividades en los departamentos y áreas de la empresa Seatec S.A.

Por último se detallan las conclusiones y recomendaciones de la propuesta presentada.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para tener una noción más clara a continuación se realiza el planteamiento de problema, detallando cada uno de los pasos, los objetivos generales y los específicos, la justificación, la hipótesis y la operacionalización de variables que se estudian y que se tomaran en cuenta para el desarrollo del presente trabajo.

Ubicación del problema en un contexto

La Provincia de Santa Elena es caracterizada por ser una de las fuentes principales que contribuyen al desarrollo y crecimiento económico del país, debido a la variedad de actividades y empresas de carácter comercial y productivo que aportan al surgimiento de nuevos sectores microempresariales, en beneficio del desarrollo comercial de la Provincia de Santa Elena.

En la actualidad se están creando empresas que definen cuidadosamente las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a estos cambios continuos, la mayor parte de las empresas optan por aplicar manuales administrativos, que permiten establecer y distribuir responsabilidades de manera eficiente y eficaz, para lograr el buen funcionamiento de las áreas administrativas, que van a contribuir en la toma de decisiones que conllevaran al logro de la meta y objetivos de la organización.

Planteamiento del problema

La creación de las empresas dentro de la Provincia de Santa Elena ha tenido un crecimiento considerable y ha tenido un impacto positivo ya que han generado fuentes de empleos, y han permitido desarrollar capacidades y habilidades de las personas que participan en ellas, es por esto que cada vez se hace más indispensable que éstas posean de una estructura organizacional en donde se encuentren definidas las funciones de las áreas, que ayuden a fortalecer su crecimiento empresarial alcanzando los objetivos planteados por sus gestores.

La empresa SEATEC S.A está ubicada en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad, esta es una Ferretería Industrial y Naval de carácter comercial, se dirige al mercado del sector de industrial, naval, así como también ofrece productos ferreteros en general, durante el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la empresa se han encontrado diferentes tipos de problemas, que ocasionan un proceso administrativo ineficiente tales como: la organización presenta un deficiente desarrollo en las actividades técnicas y administrativas, principalmente ocasionada por no contar con una organización eficaz y eficiente que le permita responder de manera acertada las exigencias que se presentan; problemas en la asignación de cargo a personas con perfil que no se adaptan a las necesidades de la organización; no existe un manual de funciones, que identifique las tareas y actividades en cada área departamental; deficiente comunicación entre áreas o puestos de trabajo que impiden el cumplimiento de objetivos de la empresa y crecimiento continuo de la misma.

Finalmente con el presente trabajo se espera elaborar e implementar un diseño organizacional, que contribuya de manera eficiente y efectiva en las actividades administrativas de la Empresa “Seatec S.A “, a través del diseño de una estructura organizacional, que permita tener una coordinación, también define los valores corporativos, y un manual de funciones, que mejoren el desarrollo administrativo y comercial, a fin de contribuir con el desarrollo empresarial de la entidad.

Formulación del problema

¿De qué manera incide la estructura organizacional con la eficiencia y efectividad en la Empresa Seatec S.A.?

Delimitación del problema

Campo : Empresarial

Aspecto : Diseño Organizacional de la Empresa SEATEC S.A. Cantón
La Libertad Provincia de Santa Elena

Tema : Diseño Organizacional de la Empresa SEATEC S.A. Cantón
La Libertad Provincia de Santa Elena

Sistematización del problema

1. ¿Se encuentran las funciones debidamente definidas en cada cargo de la empresa SEATEC S.A.?
2. ¿Cómo se están distribuyendo actualmente las cargas laborales entre los puestos de trabajo de la empresa SEATEC S.A.?
3. ¿Cuál es la necesidad de elaborar un diseño organizacional para la empresa SEATEC S.A.?
4. ¿Existen actividades o tareas innecesarias que se realicen duplicadamente en la empresa?
5. ¿Cuál debería ser el perfil idóneo para desempeñar de manera eficiente y efectiva cada uno de los cargos de la empresa SEATEC S.A.?

6. ¿Qué acciones se deben cambiar, combinar o eliminar para conseguir el mejoramiento de los cargos de la empresa SEATEC S.A?
7. ¿Cuáles deben ser los niveles jerárquicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la empresa SEATEC S.A?
8. ¿Las descripciones de los puestos de trabajos están acordes a las actividades que se realizan en los mismos?

Evaluación del problema

Los aspectos que se tomaran en cuenta en la evaluación del problema son:

1. **Delimitado:** Necesidad de un diseño organizacional para la empresa SEATEC S.A.
2. **Claro y Concreto:** La propuesta responde a la necesidad de elaborar un diseño organizacional para los miembros que conforman la empresa SEATEC S.A.
3. **Evidente:** La propuesta revela hacia la eficiencia y efectividad administrativa.
4. **Original y Relevante:** La elaboración de un diseño organizacional, permitirá realizar las descripciones de puestos, para alcanzar una eficiencia administrativa de la misma, además sirve de pilar para el éxito organizacional.
5. **Contextual:** La elaboración del diseño organizacional se dirige a responder una necesidad de la empresa objeto de estudio, para mejorar las funciones en los departamentos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo trata de dar a conocer un diseño organizacional para la empresa Seatec S.A, por medio de la investigación y análisis, con la finalidad de mejorar sus procesos administrativos.

Objetivo general

Analizar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia y efectividad de la entidad mediante un análisis situacional de la organización SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

- 1) Identificar los elementos que intervienen en la estructura organizacional mediante consultas bibliográficas, que faciliten una mayor comprensión acerca del tema.
- 2) Valorar el ambiente interno y externo mediante un diagnóstico situacional utilizando técnicas de investigación, que ayuden a la obtención confiable de la información.
- 3) Determinar las funciones organizacionales de la empresa que permita un mejoramiento en la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas.
- 4) Establecer una estructura organizativa, aplicando métodos y técnicas de administración.
- 5) Elaborar el Diseño Organizacional para lograr mayor consolidación en la administración.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo consiste en elaborar un Diseño Organizacional, tomando en referencia la aplicación de fundamentos teóricos enmarcados a la propuesta, empleando un marco situacional de la empresa que permita tener un análisis real de la organización, para conseguir un correcto funcionamiento y desarrollo de las tareas de la empresa Seatec S.A del Cantón La Libertad, para lograr obtener resultados más eficientes en el desempeño de las actividades internas, beneficiando a los involucrados de la empresa.

El presente trabajo se justifica por la necesidad que presenta la empresa Seatec S.A en aplicar un Diseño Organizacional que mejore la eficiencia de las actividades internas y externa de la empresa, en vista que presenta deficiencias en los procesos internos, y en áreas o departamentos, que impiden cumplir con las actividades técnicas -administrativas de la organización.

Con la aplicación del Diseño Organizacional a la empresa Seatec S.A, se logrará mejorar la eficiencia de las actividades, involucrando al personal de la empresa y contribuyendo a mejorar los conocimientos en aspectos técnicos y administrativos que les permitan desarrollar eficazmente las funciones y tareas asignadas en beneficio de la empresa. En el caso de los directivos permitirá lograr mejores expectativas económicas con respecto a la compañía permitiendo abrir paso a inversiones que contribuyan al crecimiento de la misma. Cabe mencionar que el beneficio será para todos los involucrados que se encuentran inmersos en el entorno empresarial de la organización.

Finalmente se espera que con el presente diseño organizacional se logre mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas en la empresa, logrando contribuir al desarrollo organizacional de la empresa Seatec S.A, que permitan incrementar las ventas y contribuir al desarrollo del sector comercial.

HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis

La siguiente hipótesis diseñada para la investigación presente se detalla a continuación:

La estructura organizacional mejorará la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Operacionalización de las variables

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y están en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de esto se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El tema del presente trabajo de investigación es:

“Diseño Organizacional para la empresa Seatec S.A”

Identificación de variables

Variable Independiente: “Estructura Organizacional”

Variable Dependiente: “Eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena”

CUADRO N° 1 Operacionalización de Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional mejorará la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	La Estructura Organizacional.	Es un proceso que consiste en realizar un Diseño Organizacional mediante un diagnóstico organizacional que ayuden a establecer los factores que impiden el buen desarrollo, permitiendo elaborar una estructura organizativa y manual de funciones, que contribuya al mejor desarrollo de las tareas y logre alcanzar una eficiencia y efectividad en la ejecución de las actividades administrativas.	<p>Diseño Organizacional</p> <p>Dimensiones del Diseño Organizacional</p> <p>Diagnóstico organizacional</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Manuales Organizacionales</p> <p>Organigramas</p>	<p>Concepto Importancia Cultura Organizacional</p> <p>Estructurales Contextuales</p> <p>MML MEFI MEFE MATRIZ FODA MCOMPETITIVA</p> <p>Elementos Objetivo Políticas organizacionales</p> <p>Concepto Tipo de manuales</p> <p>Concepto Tipo de organigramas</p>	<p>¿Piensa usted que se aplican los valores por parte de los integrantes de la empresa?</p> <p>¿Piensa usted que es necesario conocer los procesos administrativos de la empresa?</p> <p>¿Sabía usted que un diseño organizacional mejoraría la administración?</p> <p>¿Sabía que las políticas organizacionales contribuyan al mejor desarrollo y desempeño organizacional?</p> <p>¿Están bien definidos sus funciones y nivel de responsabilidad de acuerdo a su puesto de trabajo?</p>	<p>Encuestas Entrevistas</p> <p>Encuestas Entrevistas</p> <p>Encuestas Entrevistas</p> <p>Encuestas Entrevistas</p>

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

CUADRO N° 2 Operacionalización de Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional mejorará la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	La eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	Proceso administrativo que permite la optimización de recursos de la administración estratégica con que cuenta la empresa SEATEC S.A. en la comercialización de productos industriales y navieros, desarrollando las habilidades y competencias del talento humano permitiendo alcanzar los objetivos y metas organizacionales de la empresa SEATEC S.A.	Administración Estratégica Eficiencia y efectividad administrativa Habilidades y Competencia Talento humano Comercialización de productos industriales navieros y demás.	Misión Visión Objetivo Cultura Organizacional	¿Piensa usted que la misión y visión están estructuradas de acuerdo a las actividades de la empresa?	Encuestas Entrevistas Encuestas Entrevistas Encuestas Entrevistas Encuestas Entrevistas
				Análisis de Ambiente Interno y externo	¿Cree usted que existe una buena asesoría por parte del vendedor al momento de realizar una compra?	
				Diseño de Manual de funciones	¿Piensa usted que es necesario conocer los procesos administrativos de la empresa?	
				Estrategias Plan de Acción	¿La atención al cliente cumple con sus expectativas? ¿Cómo cree usted que el talento humano trabaja en la empresa?	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1 Organización

La organización es un grupo social, formada por personas que realizan actividades coordinadas de acuerdo a normas establecidas, que permitan alcanzar los objetivos específicos y colectivos determinados, incluyendo todos los recursos disponibles para lograr el cumplimiento de los propósitos.

1.1.2 Concepto de organización

Daft, R (2007) expresa que, “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñada como sistema de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”. (p.10)

Se puede concluir que la organización es un grupo social estructurada y diseñada por personas que trabajan de una manera coordinada utilizando los recursos necesarios en base a las necesidades del entorno, direccionadas por normas que permitan cumplir con los objetivos deseados, es necesario destacar que el grupo que lo conforma debe de emplear una buena comunicación para que no exista una información errada en las actividades y funciones que se realizan dentro de ella, de modo que actúen de una manera conjunta, para poder establecer una interacción entre los participantes, de tal forma que se pueda obtener un ambiente de trabajo armonioso, consiguiendo los fines establecidos.

1.1.3 Importancia de la organización

Se puede indicar que la organización es de gran importancia puesto que es la clave para llevar una buena coordinación en las actividades y tareas que se ejecutan dentro de ella, es por ello que debe adaptarse a los cambios situacionales del entorno para que los participantes colaboren a lograr los objetivos y metas establecidas.

Las organizaciones existen para:

- a) Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- b) Producir bienes y servicio de manera eficiente.
- c) Facilitar la innovación.
- d) Utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura.
- e) Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio
- f) Crear valor para dueños, clientes y empleados.
- g) Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética, y la motivación y la coordinación de los empleados.

Por lo tanto las organizaciones existen con la finalidad de producir diversidad de bienes y servicios utilizando recursos innovadores que ayuden a la adaptación del entorno, que conlleven a la satisfacción de los participantes internos y externos alcanzando las metas deseadas. Entonces se puede decir que la visión es la visualización del futuro, esto implica un permanente análisis del entorno en el que se encuentra la empresa, y lo que desea ser en el futuro.

1.1.4 Principio de organización

El propósito de la organización es ayudar a lograr que la consecución de objetivos contribuya a la eficiencia organizacional.

Reyes, A (2002) manifiesta que, “Existen cuatro principios que facilitan la pauta para establecer una organización exitosa:

- a) **Principio de la Especialización.** “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo mayor eficiencia precisión y destreza”
- b) **Principio de la unidad de mando.** “Para cada función debe existir un solo jefe”
- c) **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.** “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo autoridad correspondiente a aquella”
- d) **Principio del equilibrio de dirección-control.** “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando” (p.214)

Para tener una noción más clara acerca de los principios se puede realizar el siguiente análisis.

Especialización, las actividades de cada talento humano deberán ser asignada y especificadas en cuanto a la relación del campo de acción del colaborador, ya que esto permitirá obtener mayor eficiencia y eficacia en la actividad encomendada.

- a) **Unidad de Mando**, mediante esto se evitara la duplicidad de órdenes por parte de los jefes de área, y se lograra obtener un mayor desenvolvimiento de los colaboradores y el jefe dirigirá a su grupo hacia el objetivo o meta común.

- b) **Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad**, es necesario que cada grado de responsabilidad adquirida vaya de acuerdo con el grado de autoridad, para que cada nivel jerárquico pueda realizar su respectiva función.

- c) **Equilibrio de Dirección-Control**, debe de existir un límite de subordinados, para que la dirección sea más efectiva, ya que si esta sobrecargado no ejercerá correctamente sus funciones y el control de sus subordinados se verá afectado.

1.1.5 Elementos de la organización

1.1.5.1 Organización formal

Alonzo E. y Melgoza V. (2006) indica que, “La organización formal es el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se esperan que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración” (p.21-22).

Se puede definir a la organización formal como aquella que se encuentra basada en una división equitativa del trabajo, con criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de dirección, que se especializa en las funciones de determinadas de las actividades, siendo ésta una estructura que permite a las personas laborar colectiva y conjuntamente en una forma eficaz y eficiente, es generalmente aprobada por la dirección, teniendo como propósito el objetivo primordial los que se dan a conocer a continuación:

- Permiten al ejecutivo la consecución de los objetivos de una manera eficiente con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo bien direccionado.
- Ayuda en la asignación de responsabilidad y autoridad a cada integrante de la organización para la ejecución de eficiente de las actividades.
- Permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos planteados se logren exitosamente.

Para poder tener una perspectiva clara y concreta acerca de lo que es organización formal, y de qué manera está compuesta, es necesario conocer los elementos que la conforman y a qué corresponden cada una de ellas, los cuales se detallan a continuación:

- a) Estructura, corresponde a la disposiciones y correlación de las funciones y jerarquías y de las actividades que se den cumplir en la organización.
- b) División de trabajo, tiene como significado dividir grandes tareas, es decir, es la delimitación de actividades distribuidas entre varias personas, con el fin de realizar una función con mayor precisión y mínimo de esfuerzo
- c) Departamentalización, es el agrupamiento efectivo de los puestos de trabajos para facilitar la rápida realización de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos.
- d) Jerarquía, se establecen niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa de la empresa.
- e) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, para organizar con eficacia a la empresa habrá que agrupar, dividir y asignar funciones, de modo que se promueva la especialización.

1.1.5.2 Organización informal

Alonzo E. y Melgoza V. (2006) indica que, “la organización informal puede ser resultado, de los papeles que los miembros de un grupo de una empresa no satisfacen por completo a las necesidades u objetivo propuesto” (p.21-22).

Se puede definir a la organización informal como aquella que resulta del conjunto de las interacciones y relaciones individuales y colectivas que se establecen entre los diversos elementos humanos fusionados de una organización, es decir surge espontáneamente, se forman a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales. La organización informal complementa, los planes y procesos de la organización formal, ya que se pueden acelerar y mejorar las respuestas a acontecimientos imprevistos, fomentar la innovación, permitiendo a las personas resolver problemas, para ello se detallan las siguientes características más relevantes.

- Relación de cohesión o de antagonismo, los individuos crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo.
- Status, cada uno de los individuos adquiere una cierta posición social, en función de su papel en cada grupo, colaboración espontánea.
- Posibilidad de oposición a la organización formal, resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima armonioso.
- Patrones de relaciones y actitudes, en las organizaciones informales se desarrollan patrones que marcan las conductas de los miembros.
- Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales, los grupos informales tienden a modificarse con las alteraciones en los grupos formales, por ejemplo en el ascenso de nivel de una persona.

1.1.6 Diagnóstico organizacional

Se puede definir al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización, que involucra a un grupo de personas interesadas en plantear soluciones a las situaciones problemáticas de la empresa, es el estudio, necesario que se encarga de evaluar la situación real de la empresa, sus conflictos esto significa realizar un análisis acerca de los problemas que existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo, por lo que se puede decir que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

1.1.6.1 Análisis situacional o diagnóstico de la organización

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Para ello se toman en cuenta las situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a una empresa:

- El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal.

- El atraso de la organización, mientras unas empresas dan enormes pasos al acorde con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más la necesidad de un diagnóstico organizacional.

- La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.
- Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa.
- Finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

Las cinco perspectivas del Diagnóstico Organizacional

- 1) Perspectiva social, aquí el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad, es decir cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.
- 2) Perspectiva ejecutiva, desde esta perspectiva se entiende como la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.
- 3) Perspectiva de las áreas; ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

- 4) Perspectiva de los grupos informales; cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.

- 5) Perspectiva individual, nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

1.1.6.2 Matriz del marco lógico MML

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. En términos generales es muy útil para la gestión del ciclo de vida de los proyectos pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto, en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos, la matriz del marco lógico trata de resolver estos problemas y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados.

1.1.6.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Se puede indicar que la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), permite formular estrategias y a la vez evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, de esta forma ayuda a diseñar tácticas que sean adaptadas al escenario de cada situación de la empresa de acorde a sus necesidades.

1.1.6.4 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Se puede mencionar que la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permitirá a los estrategas determinar y evaluar toda la información externas de las variables de economía, aspectos social, cultural, situación demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva relevantes de la empresa, para de esta manera formulas estrategias acordes a los resultados encontrados.

1.1.6.5 Matriz FODA

Se puede decir que la matriz FODA, es un instrumento viable que sirve para realizar un análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

1.1.6.5.1 Identificación de las fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. También se puede considerar como los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda una situación favorable en el medio social. Una debilidad es el factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

1.1.6.5.2 Identificación de oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o

aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a las conclusiones.

1.1.6.6 Análisis de las cinco fuerzas de porter

El análisis de Porter de las fuerzas de mercado es un marco que permite realizar el análisis y el desarrollo de la estrategia de negocio, identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado, aquí se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente hace que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- 1) El poder de negociación de los clientes.
- 2) El poder de negociación de los proveedores.
- 3) La amenaza de nuevos entrantes.
- 4) La amenaza de productos sustitutivos.
- 5) Rivalidad entre competidores.

A continuación se detallan a que corresponden cada una de las cinco fuerzas de porter:

- 1) El poder de negociación de los compradores o clientes, el mercado no será atractivo si en un sector de la economía ingresan nuevas empresas, ya que la competencia aumentara generando que los precios de los productos de la misma clase bajen, derivando al cliente por productos sustitutos.

- 2) El poder de negociación de los proveedores, determinar el grado de negociación con los proveedores, por lo tanto un mercado o segmento del mercado no será atractivo si los proveedores imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido y será mucho más complejos si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- 3) La amenaza de nuevos entrantes, depende de las barreras de entrada que existen en el segmento a que se dirige la empresa y a las actividades a la que se dedica la entidad, las mismas que ocasionan dificultad para la empresa al momento de incursionar a un determinado sector a mayor elevada sean las barreras mayor será el grado de dificultad en tener acceso al sector.
- 4) La amenaza de productos sustitutos, los productos sustitutos limitan el potencial de la empresa, un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.
- 5) Rivalidad entre competidores, Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La importancia de este análisis competitivo es relacionar el entorno, ayuda también a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan en el mercado en el cual se desarrolla la organización y al diseño de estrategias.

1.1.6.7 Matriz de competitividad MC

La Matriz de Competencia es una herramienta de suma importancia, puesto que permite identificar a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre las fortalezas y debilidades, también es muy esencial para la ejecución de estudios de mercados como en la elaboración de planes de negocio en sus tres modalidades principales.

- Como herramienta de planeación.
- Como herramienta retrospectiva
- Como herramienta de apoyo para levantamiento de capital.

Esta matriz debe ser elaborada de forma clara y concisa por los integrantes de las organizaciones, ya que ellos tendrán la capacidad de reconocer aquellos parámetros y beneficios que los compradores potenciales identifican como elementos principales en la toma de decisiones para efectuar la compra, de la misma forma dichos parámetros ganadores permitirán posicionar a las marcas y sus líneas de productos en el mercado competitivo.

Esta herramienta facilita para los socios y clientes ver aquellos elementos en los que se aprecia una ventaja competitiva clara contra las ofertas de los competidores, por otro lado permite identificar desventajas contar los competidores ya que se logra realizar cambios y reformar estrategias que después otorguen el reconocimiento y posicionamiento deseado.

1.1.6.8 Matriz BCG o Boston consulting club

La matriz BCG es una herramienta que permite clasificar los productos de la empresa, de una manera sencilla de acuerdo al grado de eficiencia y utilidad en la empresa, este instrumento mide las tasa de crecimiento de la empresa, es decir en

donde se desarrolla, así como también mide la participación relativa en el mercado a través de las ventas anuales, esta matriz divide los productos en la siguiente clasificación.

- a) **Producto Incógnita**, aquí se encuentran los productos nuevos que se están desarrollando por la empresa, con un grado de potencialidad de éxito y que por ende necesitan de una inversión fuerte para su respectiva participación en el mercado.
- b) **Producto Estrella**, estos productos están caracterizados porque son líderes en el mercado y se encuentran en su nivel máximo de su ciclo, ya que tienen gran capacidad para generar efectivo por lo tanto tienen gran participación en el mercado.
- c) **Producto Vaca Lechera**, generan más ingresos el que se estima, por lo que su aprovechamiento debe ser al máximo para invertir en nuevos productos, una vez cumplido su ciclo de vida estos se convertirán en productos perros.
- d) **Productos Perros**, la generación de ingresos por estos productos es mínimo o carecen de potencial para generar dinero, se deben administrar con mucha cautela puesto que la generación de ingresos es pequeña.

1.1.6.9 Estrategias organizacionales

(Collis y Montgomeri 2007) menciona que “Las estrategias corporativas como la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de actividades multimercado. Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro” (p.8).

Las estrategias organizacionales, es la creación, implementación y evaluación de la toma de decisiones de la empresa, en base a la consecución de objetivos a largo plazo, enfocando la misión, visión y objetivos de la organización, ayudan a desarrollar políticas y planes de acción vinculados a los programas diseñados para alcanzar los objetivos.

Las estrategias son las tácticas que se emplearan para el logro de las metas, las mismas que contienen el conjunto de acciones a seguir en forma de planes específicos y con metas bien definidas que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización.

1.1.6.10 BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

El Cuadro del Mando Integral es un método que sirve para medir las actividades de la empresa con relación a la visión y estrategias de las mismas, proporciona al alto mando un análisis global del desempeño de la organización. Es una herramienta que proporciona a los dirigentes y los colaboradores el alcance de los resultados a través de la canalización de las habilidades y conocimientos específicos de los involucrados, puesto que permite guiar el desempeño futuros de las estrategias de la empresa.

Este instrumento es un sistema de aprendizaje para obtener retroalimentación y enfoque en la actualización de estrategias, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en largo plazo en beneficio del crecimiento empresarial de la organización, el cuadro del mando integral sitúa las estrategias enmarcadas a la organización, enfocándose hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y el direccionamiento hacia la meta general de la empresa mediante indicadores, que explican las razones del éxito o fracaso de la entidad, además sirve de guía para poner en marcha las acciones correctoras inmediatas.

1.1.6.11 Misión

David F. (2003) señaló que “la misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida de la actividad de la organización.” (p. 59)

Se puede mencionar entonces que la misión es la razón de ser de la empresa, es lo que se pretende cumplir, hacer y para quien se lo va hacer en el entorno en el que se actúa, cabe recalcar que es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios que se van a utilizar para alcanzarla.

1.1.6.12 Visión

Hitt M. (2008) estableció que “la visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa, de aquello que quiere lograr en última instancia.” (p. 19)

Se puede mencionar entonces que la visión de una empresa es lo que quiere ser en un futuro, las proyecciones que tiene pensado a largo plazo y a dónde quiere llegar, empleando todos los recursos, definiéndose como el camino al cual se dirige la organización.

1.1.6.13 Objetivos

Byars D. (2004), manifiesta que, “El objetivo es el resultado que se desea lograr, o los fines hacia los cuales se dirige la empresa” (p. 72).

Se puede mencionar entonces que los objetivos son las metas establecidas por la organización, los mismos que deben de estar manifestados de forma clara y diseñados de acuerdo a las actividades de la empresa.

1.1.7 Diseño organizacional

El diseño organizacional para una empresa representa la forma en que está estructurada, así como de los factores que intervienen como lo son el ambiente interno y externo, y sus características. Y de las dimensiones que se alcanzan en el diseño organizacional y para que este vaya de acuerdo a los objetivos de la empresa.

1.1.7.1 Concepto del diseño organizacional

Chiavenato I. (2009) considera que “el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (p.13)

Se puede definir al diseño organizacional, como el proceso que ayuda a elegir la estructura organizacional adecuada para la organización y el medio en el cual sus integrantes se desenvuelven, las decisiones del diseño organizacional están sujetas a un sinnúmero de posibles elecciones debido a la división y coordinación de actividades que integran la estructura son susceptibles al cambio.

El diseño organizacional, es considerado una herramienta indispensable en el ciclo de las organizaciones, ya que permite diseñar un modelo de estructuras dinámicas, innovadoras y flexibles que se puedan adaptar a los cambios de entorno de una manera rápida, debido a que describen y clasifican las unidades existentes, ayuda también a los integrantes de la organización a ejecutar ciertas conductas y relaciona a otras, por lo que se implanta una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los integrantes de la organización, en donde el compromiso y responsabilidad de las personas se debe a su cultura laboral, debido que se genera como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, es decir hacia el éxito.

1.1.7.2 Importancia del diseño organizacional

Marín, D. (2009), manifiesta que “la importancia del diseño organizacional forma un conjunto de medios que maneja la organización con el fin de realizar la división del trabajo en diversas funciones y alcanzar la coordinación efectiva de estas, además se puede realizar el esfuerzo coordinado que permita alcanzar u obtener sus objetivos, precisando los aspectos y las relaciones más o menos estables de la entidad” (p 20).

La importancia del diseño organizacional implica el conjunto de medios que maneja la empresa con el fin de elaborar una estructura acorde a las necesidades y actividades que realiza la entidad, con el fin de diseñar puestos de trabajo flexibles en base a las necesidades de las actividades, 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, se debe considerar al diseño organizacional como un factor positivo y de gran importancia en las empresas debido que:

- Es una herramienta que guía a los gerentes a realizar un análisis de la posible toma de decisiones.
- Permite visualizar el ambiente interno y externo de la organización.
- Admite elaborar estrategias organizacionales.
- Es elaborado con la finalidad de cumplir con la misión propuesta y los objetivos corporativos establecidos.
- Coordina el trabajo del recurso humano y lo divide en diversas tareas estratégica con el propósito de lograr eficiencia y eficacia.
- Ayuda a tener claro las necesidades de la organización.

- Permite establecer los niveles jerárquicos de la organización, procedimientos, reglas, manuales, etc.

- Permite establecer los principios y valores institucionales de la empresa y busca desarrollar un ambiente adecuado y armonioso dentro de la organización.

1.1.7.3 Dimensiones del diseño organizacional

Daft, R. (2007) manifiesta en el libro de Teoría y Diseño Organizacional que “Las dimensiones describen a las organizaciones” (p. 17,20).

Se puede establecer que las dimensiones estructurales del diseño organizacional permiten establecer los protocolos para detallar las características internas de una institución, implantando reglas, políticas, normas y bases para realizar las respectivas comparaciones y medir el desenvolvimiento de las organizaciones, estas dimensiones se dividen en las siguientes:

1.1.7.3.1 Dimensiones Estructurales

Las dimensiones estructurales del diseño organizacional permiten establecer los protocolos para detallar las características internas de una institución, implantando normas y base para realizar las respectivas comparaciones y medir el desenvolvimiento de las organizaciones, estas dimensiones se dividen en las siguientes:

- a) **La formalización**, pertenece a la cantidad de documentación e incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de procedimientos del comportamiento y las actividades.

- b) **La especialización**, es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados, para lograr un mejor desempeño en las áreas departamentales de una empresa.
- c) **La jerarquía de autoridad**, se refiere quien reporta a quien en el tramo de control de cada gerente o directivo, es el rango que un trabajador de la empresa posee.
- d) **La centralización**, se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión.
- e) **El profesionalismo**, comprende nivel de educación y capacitación formal que tienen los empleados, es la conducta y objetivos que caracterizan una profesión.
- f) **Las razones del personal**, es el desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos de la organización.

1.1.7.3.2 Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales del diseño organizacional se refieren a las características generales de la organización, entre las cuales están el tamaño, tecnología, entorno y metas, se las puede definir como el conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados en los procesos de trabajo y que son base del desarrollo de la estructura de una organización.

- a) **El Tamaño**, es la magnitud de la organización, según se refleja el número de personas. Las organizaciones son sistemas sociales y el tamaño suele medirse por el número de empleados.

- b) **Tecnología Organizacional.** Se refiere a las altas herramientas técnicas y acciones para transformar la producción se refiere a como se producen bienes y servicios.
- c) **El Entorno,** son los elementos fuera de los límites de la organización.
- d) **Las Metas y Estrategias,** definen el procedimiento y las técnicas competitivas que las distinguen a otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.
- e) **La cultura,** es el conjunto de valores, creencias y normas claves compartidas por los empleados estos valores se pueden corresponder al comportamiento ético de los empleados.

1.1.7.4 Cultura organizacional

Díaz R. (2003), manifiesta que “La cultura organizacional comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización, es decir evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado entre otros” (p4).

Se puede considerar a la cultura organizacional, se refiere al comportamiento de todos los integrantes de la organización, en base a la utilización de hábitos y costumbres, es uno de los pilares fundamentales que participan en la organización para hacerlas más competitivas, es por ello que es el conjunto de valores, normas metas y visiones compartidas por los integrantes de la empresa encaminadas a destacar el compromiso y la motivación de los colaboradores, logrando definir los estándares de comportamiento y creando dentro de la organización un orden social idóneo de cooperación centrados en los objetivos determinados, beneficiando a los empleados.

De esta manera se logrará diferenciar a una empresa exitosa del resto, ya que con una implementación de una cultura bien estructurada de acuerdo a las necesidades de la corporación se podrá conseguir la satisfacción de los clientes y empleados, en consecuencia la cultura organizacional cubrirá las necesidades humanas dentro de la empresa, por lo cual la hace muy importante, puesto que determina la forma de funcionar de una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, la cultura puede aprender, también evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambia de acuerdo al dinamismo de la institución.

1.1.8 La estructura organizacional

Hitt, M. (2006) “La estructura organizacional se la define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.” (p. 230)

Según la definición del autor se puede indicar que la estructura de la organización es la representación de las relaciones internas, por lo que permite dividir las funciones y actividades de una manera coordinada en las áreas departamentales, para el cumplimiento de los objetivos propuestos en base a las responsabilidades de los integrantes de la empresa.

Se puede mencionar que la estructura organizacional es el conjunto de medios que dirige la organización con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas con la finalidad de lograr una coordinación efectiva para la realización de las actividades y funciones de las áreas productivas de la organización.

La estructura organizacional permite que los participantes de la empresa se ubiquen dentro de un sistema organizado comprendiendo las funciones de los demás para la consecución de objetivos.

1.1.8.1 Elementos de la estructura organizacional

La estructura de una organización comprende la correcta distribución de las actividades dentro de ella, es por eso que resulta muy importante diseñar una estructura que permita a todo el personal realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para realizar cambios en el momento oportuno y adaptarse al sistema cambiante del mercado.

La estructura organizacional consta de seis elementos básicos:

- 1) **Especialización de trabajo.** Se describe la categoría en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas, el objetivo de la especialización es que un individuo no realice todo el trabajo, sino que este se divida en etapas.
- 2) **Departamentalización.** Es la agrupación de actividades, cabe recalcar que cada empresa tiene la forma específica de agrupar las actividades de acuerdo a su necesidad, es por ello que existen las siguientes.
- 3) **Cadena de Mando.** Es una línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a más bajos, es decir define quien informa a quién.
- 4) **Amplitud de Control.** Determina el número de empleados que un gerente o administrados puede dirigir de una manera eficiente y eficaz.
- 5) **Centralización.** Describe el grado en que se concentra la toma de decisiones en solo punto de la organización.
- 6) **Descentralización.** Determina el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

1.1.8.2 Objetivo de la estructura organizacional

Entre los objetivos fundamentales de la estructura organizacional se pueden mencionar los siguientes:

- Ayuda a determinar los rangos de jerarquía en los departamentos de la empresa, definiendo las funciones de acuerdo al perfil profesional de los integrantes de la organización.
- Ayudar a la empresa a aclarar y entender todas las funciones de los demás departamentos, así como también entender el ámbito de aplicación de cada uno de ellos.
- Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones.
- Define las guías, parámetros y procedimientos necesarios para un grupo de personas para alcanzar la meta y a su vez, las empresas hacen más con menos fallos y menos conflictos.

1.1.8.3 Tipos de estructura organizacional

A continuación se detallan los tipos de estructura organizacional existentes:

- a) **Estructura organizativa lineal**, considerada como la estructura más simple y antigua que existe, se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores, cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia. Las decisiones se pueden tomar rápidamente, dado que solo tienen que consultarse con el inmediato superior.

- b) **Estructura organizativa funcional**, las tareas de la organización son el centro de atención debido que está compuesta de la autoridad funcional o dividida, donde el conocimiento es un punto destacado y la autoridad de un superior sobre sus subordinados es parcial y relativa, existe comunicación directa y sin intermediarios por lo que se agiliza considerablemente, descentralizando decisiones que se toman los órganos o cargos especializados.

- c) **Estructura organizativa Línea–Staff**, es la combinación entre la organización lineal y funcional, se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de asesoría y consultas (staff), este tipo de estructura organizativa busca incrementar las ventajas y reducir desventajas.

- d) **Estructura horizontal o departamental**, tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las responsabilidades) que realizan los miembros de la organización en áreas o departamentos. Esto se da en los distintos niveles jerárquicos existentes.

- e) **Estructura vertical o jerárquica**, la intención es conocer la profundidad de la estructura jerárquica de la organización, la proliferación de niveles de supervisión, número de posiciones que hay entre el ejecutivo que ocupa el puesto más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas o de servicios.

- f) **Estructura matricial**, esta estructura parte de un nuevo enfoque al que han ido sumándose un número creciente de empresas, para ajustar sus estructuras a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

1.1.9 Políticas organizacionales

Hellriegelslocum (2009), enuncia que, “Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, equipos o líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se requieren” (p. 637).

Se la define como la orientación que debe de ser entendida y comprendida por todos los miembros de la entidad, en ella se encuentran inmersas las normas y responsabilidades de cada una de las áreas de la organización, son creadas principalmente para dar rumbo a las actividades que se desarrollan tanto de manera grupal como individual, las mismas que sirven de guía para direccionar las acciones y sirven de lineamiento generales para la toma de decisiones referentes a una situación dentro de la corporación. Por lo que es necesario conocer sus dos tipos de políticas detalladas a continuación:

- **Políticas Generales**, son aplicadas en todos los niveles jerárquicos, por lo que son de alto impacto.

- **Políticas Específicas**, aplicadas en procesos determinantes, por lo que su alcance es delimitado.

1.1.10 Manuales organizacionales

Se puede definir a los manuales organizacionales, como un documento oficial que describe y establece las funciones y responsabilidades que están asignadas en las áreas de trabajo y los cargos, permitiendo formar relaciones entre las unidades internas así como las condiciones personales y profesionales que deben tener las personas que ocupen los determinados puestos de trabajos.

Su utilización es de suma importancia para la empresa ya que es una herramienta técnica que colabora en obtener una adecuada sistematización de los procesos administrativos, en estos indican las actividades que deben de ser cumplidas por los miembros de la organización y la manera en la que deben de ser ejecutadas ya sea de forma individual o grupal.

1.1.10.1 Tipos de manuales organizacionales

1.1.10.1.1 Por su contenido

Estos se refieren al contenido que tiene el manual para cubrir una variedad de materias, por lo que se detallan los siguientes:

- a) **Manual de Historia**, proporciona información histórica sobre la organización, se detallan cuáles fueron sus inicios, desarrollo y situación actual de la empresa, permite al colaborador tener una perspectiva de sentido de pertenencia de la institución.
- b) **Manual de Organización**, tiene como objetivo exponer de manera detallada la estructura organizacional formal por medio de la descripción de objetivos, funciones, etc., de los distintos puestos de la organización.
- c) **Manual de Políticas**, detallan los lineamientos a seguirse en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la compañía, la adecuada definición de política.
- d) **Manual de Procedimientos**, se analizan los procedimientos administrativos a través de la canalización de las actividades operativas de la organización, este manual sirve de guía y orientación en cuanto como hacer las cosas al nuevo personal.

- e) **Manual de Contenido Múltiple.** Se utilizan cuando el volumen de las actividades o la estructura son simples, se adaptan en organismos pequeños.

1.1.10.1.2 Por su función específica

Esta se refiere a una función específica a desempeñar, dentro de estos se encuentran los siguientes:

- a) **Manual de Producción.** Abarca la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos que suceden en la organización.
- b) **Manual de Compras.** Consiste en la definición del alcance de compras, especifica la función de comprar, los métodos a utilizar en los procesos de compras y los factores que afectan las actividades normales para el desarrollo del mismo.
- c) **Manual de Ventas.** Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.), es necesario darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones.
- d) **Manual de Finanzas.** Consiste en registrar por escrito las responsabilidades y funciones financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas para quienes están involucrados con el manejo de dinero e información financiera.
- e) **Manual de Contabilidad.** Se fundamenta de los principios y técnicas de la contabilidad, es elaborado con la finalidad de que se utilice como referencia para todo el personal involucrado en esta actividad

- f) **Manual de Crédito y Cobranzas.** Se refiere al contenido por escrito de los procedimientos y normas de las actividades que se ejecutan en el área de créditos y cobranzas.

- g) **Manual de Personal.** Abarca una serie de consideraciones para ayuda a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal, estos contienen el proceso de reclutamiento y selección, administración del personal, lineamientos para el manejo de conflictos, capacitación entre otros.

- h) **Manual Técnico.** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada, es elaborada como fuente principal para el área administrativa, sirve como guía para el desarrollo de las actividades.

- i) **Manual de Adiestramiento o Instructivo.** Aquí se explica las labores, procesos y rutinas de un puesto, son más detallados que los manuales de procedimiento.

1.1.10.1.3 General

Se refieren a todo el organismo como tal, por lo que a continuación se detallan los siguientes:

- a) **Manual General de Organización.** Es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, por lo que se indica la organización formal definiendo su estructura funcional.

- b) **Manual General de Procedimiento.** Es producto de la planeación contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman una organización social. A fin de uniformar la manera de operar.

- c) **Manual General de Políticas.** Tiene el propósito de presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, con el fin de enmarcar a toda la organización.

1.1.10.1.4 Específico

- a) **Manual Específico de Reclutamiento y Selección.** Se refiere al personal, contiene la definición respecto al reclutamiento y selección del personal en una empresa.
- b) **Manual Específico de Auditoría Interna.** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, ligados a la auditoría interna particularmente.
- c) **Manual Específico de Políticas de Personal.** Se enfoca definir las políticas, de un área específica la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal.
- d) **Manual Específico de Procedimiento de Tesorería.** Se elaboran los procedimientos y pasos en el orden de importancia de un área específica a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

1.1.11 Organigramas

Fernández (2010) señaló que “los organigramas son la representación gráfica de una organización. También se llamas cartas o graficas de organización. Se utilizan para indicar, además de la línea jerárquica, las relaciones de autoridad y responsabilidad, la división de funciones, los canales de autoridad y comunicación y las relaciones existentes entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa” (p.14).

Entonces se puede decir que los organigramas representan a la organización de manera gráfica, en el cual se detallan niveles jerárquicos y los niveles de responsabilidad, así como el grado de relación y comunicación entre los departamentos, el organigrama tiene gran importancia tanto para la empresa como para el exterior, debido que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones.

Para la elaboración se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Deberá ser elaborada por los responsables de la empresa; de esta forma, la estructura de la misma será aceptada más fácilmente.
- Se evitará la subjetividad en la asignación de personas para desempeñar las funciones correspondientes, por lo que deberá pensarse primero en las características y necesidades del puesto y después en la persona más idónea para ocuparlo.
- La jerarquía se establecerá de forma clara, concreta y concisa.
- Permitirá una continua evolución de la estructura empresarial, aprovechando los cambios existentes en la misma.

Los organigramas en una empresa, como instrumento son de gran importancia, puesto que permiten detectar las fallas estructurales, ya que se encuentran representadas gráficamente todas las unidades y las relaciones que existen entre los departamentos, permitiendo conocer las líneas de autoridad para la toma de decisiones.

Por otro lado son de gran ayuda, ya que permite a los gerentes visualizar las responsabilidades de cada empleado, conociendo los niveles de todo el talento humano de la empresa.

1.1.11.1 Tipos de Organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas, para tener una noción más clara se detallan los siguientes:

- a) **Organigrama Vertical.** Tiene forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base. A medida que se asciende a niveles superiores, mayor autoridad y responsabilidad; al descender la autoridad y responsabilidad también van disminuyendo.
- b) **Organigrama Horizontal.** Tiene forma de pirámide, pero acostada. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide. La autoridad va de derecha a izquierda; cuanto más a la izquierda se encuentra la figura correspondiente, mayor es su autoridad.
- c) **Organigrama Mixto.** Se caracteriza por utilizar la combinación de los organigramas vertical y horizontal, es más utilizada en las empresas que tiene un alto número de puestos trabajo.
- d) **Organigrama Circular.** Muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

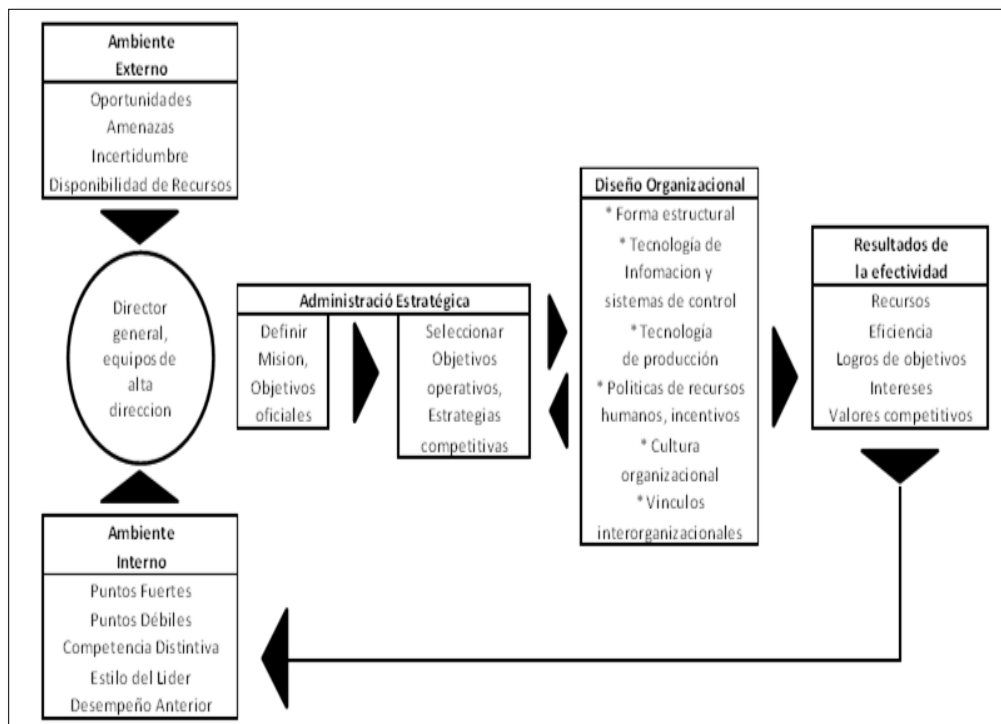
1.1.12 Modelos de Diseños Organizacionales

1.1.12.1 Modelo de Richard L. Daft.

Según el autor menciona en su libro de Teoría y Diseño Organizacional que para el buen desarrollo institucional se basa en el análisis del ambiente externo e interno, así como también el estudio de la administración estratégica, Diseño organizacional y los resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

CUADRO N° 3 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft



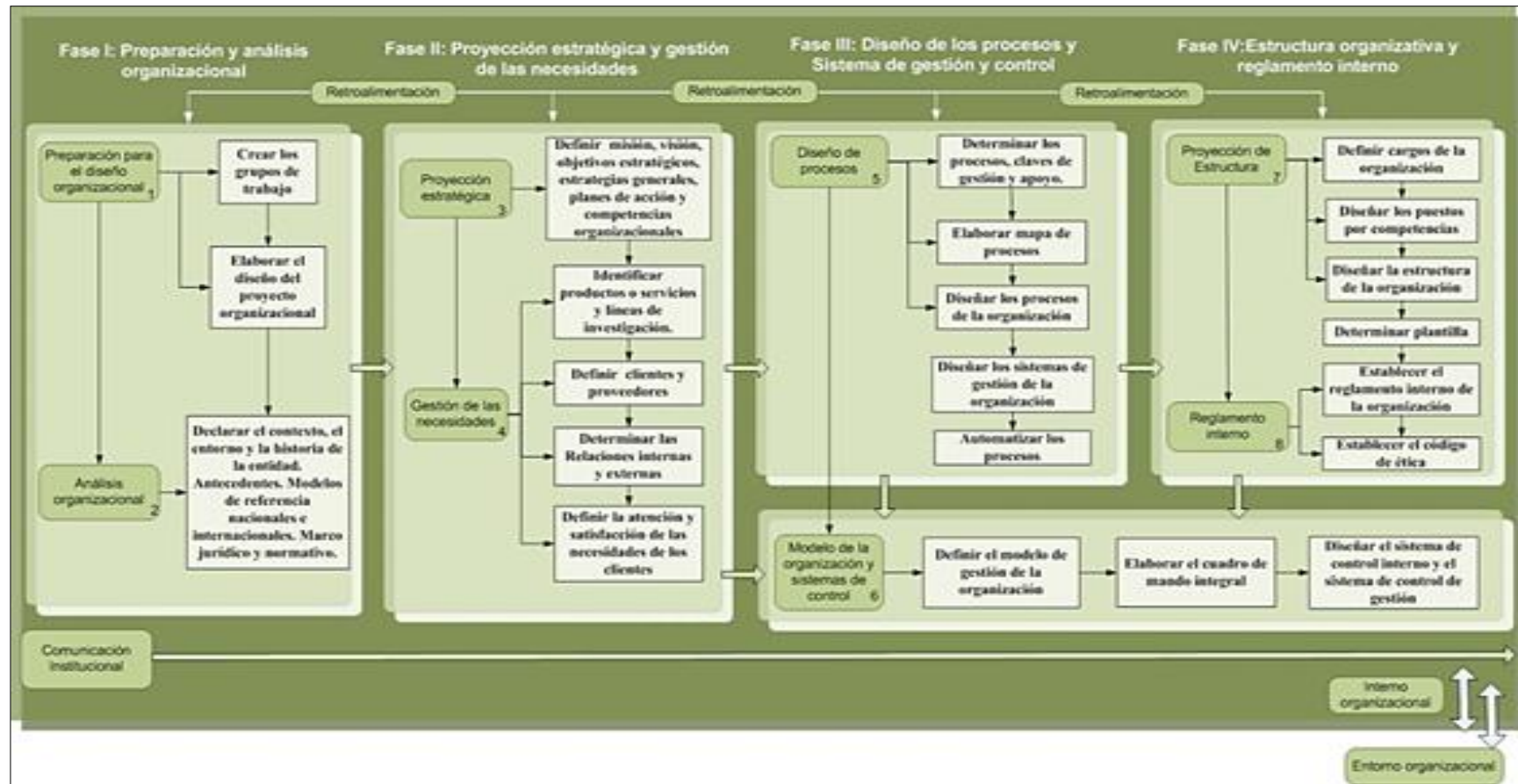
Fuente: Teoría y diseño organizacional
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

1.1.12.2 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

Este modelo es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, los cuales se detallan a continuación.

- a) **Preparación y análisis organizacional**, está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.
- b) **Proyección estratégica y gestión de las necesidades**, se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).
- c) **Diseño de los procesos y sistema de gestión y control**, permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.
- d) **Estructura organizativa y el reglamento interno**, comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

CUADRO N° 4 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa



Fuente: Modelo de diseño organizacional
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

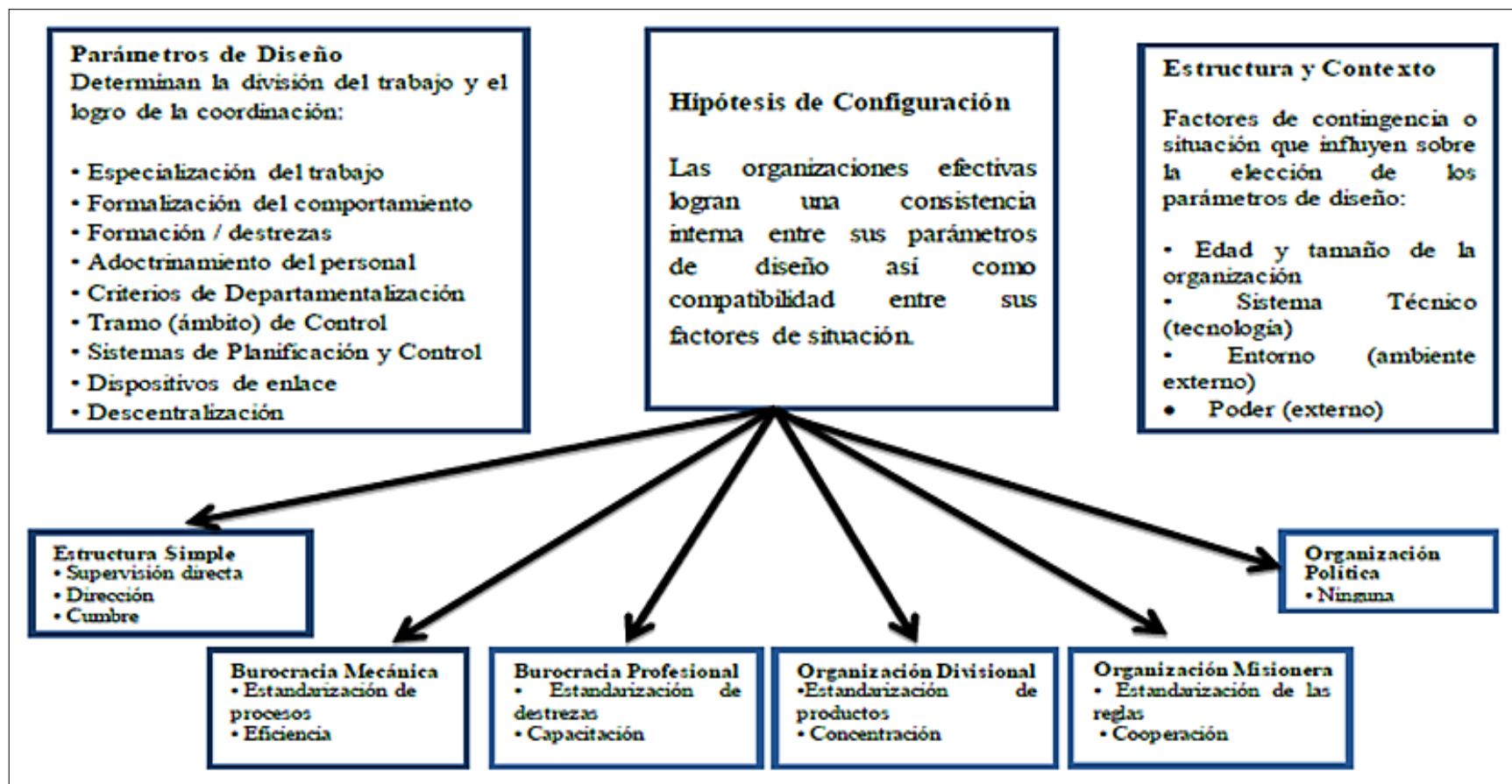
1.1.12.3 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones.

- a) Adaptación o ajuste mutuo, logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal.(como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.
- b) Supervisión directa, la coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
- c) Normalización de las habilidades o destrezas, la coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos
- d) Normalización o estandarización de los procesos de trabajo, a coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos.

CUADRO N° 5 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg



Fuente: Mintzberg, el proceso estratégico
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

1.2 EMPRESA U ORGANIZACIÓN

1.2.1 Antecedente de la empresa Seatec S.A.

la empresa Seatec S.A. fue creada por tres emprendedores que forjaron sus caminos, en el área técnica y productiva tal es así que el año 1990, Fernando Vélez, Marco Sotelo y Carlos Franco, identificaron la necesidad que había en conseguir los accesorios para las instalaciones, por lo cual decidieron evaluar la posibilidad de conformar una sociedad que permita satisfacer las demandas de la instalación, fabricación y comercialización de accesorios, lo que resulto ser de gran éxito para estos tres emprendedores.

En 1999 el control del negocio fue una libreta en la cual se registraban los ingresos y egresos para tener una noción de cuanto era la rentabilidad del negocio, por ello en consideración del crecimiento del negocio, el cual incluyo la etapa de comercialización de accesorios y materiales, para el año 2000, Carlos Franco observa que el mantener una sociedad de palabra no era suficiente, fue por ello que luego de varios análisis sobre la situación, decidieron formar una empresa legalmente constituida, con bases legales, después de un sin número de alternativas de un nombre para la nueva empresa se escogió el nombre de SEATEC S.A.

La empresa SEATEC S.A se constituye en el año 2000, con tres socios teniendo su primera sede en el Cantón Santa Elena, identificándose por la actividad técnica de sus socios y la pasión por el mar, El desarrollo en las actividades emprendidas para la empresa Seatec S.A. fue de gran éxito ya que para finales del mismo año, se realizó una difusión acerca de las actividades realizadas de Seatec en el Congreso de Acuicultura realizado en el Hotel Hilton Colon de Guayaquil y en una revista internacional de acuicultura, obteniendo con esto un reconocimiento a nivel local, logrando obtener contratos desde el País de Nicaragua y Panamá.

Para inicios del siguiente año, la crisis golpea fuertemente a la Ferretería, tal es así que tuvo una cartera vencida de 50.000, que para recuperarla se optó por la asesoría de abogados lográndose recuperó un total de aproximadamente 30.000, cabe mencionar que la crisis fue una oportunidad clara de negocio y es aquí en donde se decide ampliar, y se comienza a vender productos ferreteros en general captando clientes potenciales y muy representativos en el crecimiento de la empresa.

Por situaciones complejas la sociedad de estas tres personas luchadoras, sufre una disolución y es así que decide separarse Carlos Franco, dejando como dueños y socios a Fernando Vélez y Marco Sotelo, que aun en la actualidad son quienes dirigen a la empresa hacia un nivel competitivo.

La empresa Seatec S.A. se encuentra en la actualidad ubicada en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad diagonal al Cementerio en la avenida 12 n° 24vEleodoro Solórzano entre calles 18 y 19.

Las actividades de la empresa han dado un giro trascendental, tanto es así que Seatec S.A. es considerada un modelo a seguir por las demás empresas instaladas en la Provincia, con el paso del tiempo la capacidad de captar clientes ha crecido, por lo que se ha tenido que ampliar infraestructura e implementar equipos que ayuden con el mejor desenvolvimiento empresarial, se han adquirido representaciones muy importantes, esta empresa es la única representante de la marca Voltec Corporation de Estados Unidos y en la actualidad el gerente general está en búsqueda de nuevos proveedores extranjeros.

En la actualidad la importación se ha convertido uno de los puntos a favor de la empresa, ya que por medio de esta actividad se logra mantener la fidelidad de los clientes, debido a que se ofertar productos especiales y únicos que satisfacen las necesidades de los clientes, cabe mencionar que la atención y servicio que ofrecen es un valor agregado.

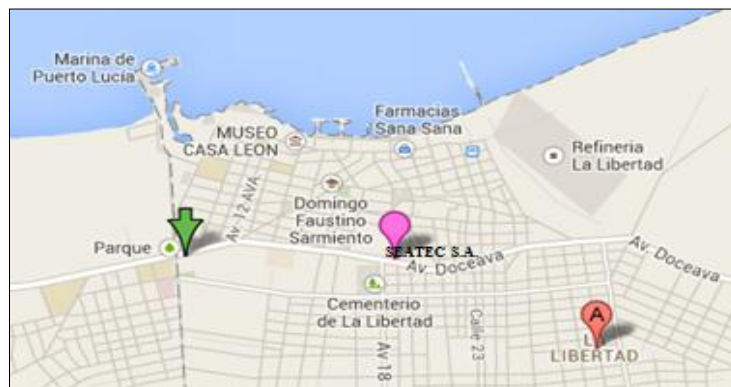
1.2.2 Actividad económica de la empresa Seatec S.A.

Seatec S.A. es una empresa de carácter comercial dedicada en el área de ferretería, dedicada a la comercialización de productos ferreteros, pesca, navales, agrarios e industriales así como también se dedica a la fabricación de implementos para las áreas antes mencionadas. La Ferretería Industrial y naval Seatec S.A. se dedica a la comercialización de productos industriales, navieros, y productos ferreteros en general, además del diseño y ejecución de proyectos direccionados al área de acuicultura, como son instalaciones de laboratorios y camaroneras en Provincia de Santa Elena.

1.2.3 Marco situacional de la empresa Seatec S.A.

En la actualidad las instalaciones de la empresa Seatec S.A. está ubicada en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad diagonal al Cementerio de La Libertad, en la avenida 12 n° 24 entre calles 18 y 19 Barrio Abdón Calderón en la Avenida Eleodoro Solórzano, punto estratégico, ya que al estar ubicada en plena avenida principal es detectada por todos los habitantes de la Provincia. A continuación se muestra un mapa situacional de la ubicación de las instalaciones de la Ferretería.

CUADRO N° 6 Ubicación de la empresa



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

1.3 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA SEATEC S.A.

1.3.1 Ley de la superintendencia de compañías, de la compañía anónima

La empresa Seatec S.A. está sujeta a la ley de la Superintendencia de Compañías, en la sección VI, artículo 143 expresa:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

1.3.2 Plan nacional para el buen vivir.

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como propósito primordial descentralizar el dominio y construir un Estado plurinacional e intercultural.

Objetivo 6. “Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”

“Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.”

La empresa Seatec S.A aplica el objetivo número 6, en donde se garantiza la estabilidad laboral, a fin de que el talento humano de la empresa realice sus actividades sin preocuparse, de no tener un trabajo digno y seguro, además con este objetivo se potencializa las habilidades y competencias de cada trabajador reflejadas en cada función desempeñada.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Méndez Carlos (2006), manifiesta que, “El diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico” (p. 154).

El diseño de la investigación constituye, es el plan del investigador para obtener la información que se requiera y las respuestas a las interrogantes acerca del tema de investigación, así como también establece el marco de referencia de las relaciones entre las variables, en esta se desglosan las estrategias básicas que el investigador requiere para recopilar la información exacta. En el presente trabajo se considera las investigaciones descriptiva y cualitativa para conocer las causas y efectos que trae consigo la problemática planteada con anterioridad.

La presente investigación se desarrollara considerando la investigación cualitativa que permitirá encontrar información acerca del problema determinado, para lo cual se realizó el diagnostico respectivo de la organización sobre la elaboración de un Diseño organizacional para la SEATEC S.A., del cantón la libertad Provincia de Santa Elena.

El diseño en la investigación es no experimental, transversal y descriptivo debido que:

- a) No experimental: debido a su condición no manipula las variables, solo describe la realidad del fenómeno de estudio por medio de la observación para su posterior análisis.

- b) Transversal: realiza la recolección de información en el momento con ayuda de los estudios exploratorio, descriptivo, correlacional de las variables y efectuar similitudes del fenómeno investigado.
- c) Descriptiva: describe característica o rasgos que identifican los elementos y componentes de estudio, es decir recolecta información y establece relación entre las variables y su correcto análisis.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yépez E. (2007), manifiesta que, “La modalidad de la investigación como un proyecto factible, basados técnicas y fundamentos, que permitan solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones 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 un diseño que incluyan ambas modalidades”. (Pág. # 4).

La modalidad de investigación a utilizarse para el presente trabajo se realiza en base al enfoque cualitativo y descriptivo para lo cual se utilizó los alcances investigativos como: estudio explicativo, estudio descriptivo y estudio correlacional, cuya finalidad es el análisis exhaustivo del tema en estudio en forma clara y concisa para la obtención y logro de los objetivos establecidos al inicio de la investigación, con la finalidad datos verídicos y fundamentales que logran encontrar las soluciones para las necesidades de la empresa Seatec S.A.

Para lo cual se apoya en investigaciones documentales o de campo para la formulación y ejecución del problema, en la que se tendrá en cuenta:

1. La utilización de técnicas cualitativas.
2. Conocimiento orientado a los procesos.
3. Interpretación del fenómeno o problema a estudiar.

4. Genera teorías, no prueba teorías o hipótesis del problema de estudio.
5. Considera la subjetividad, utiliza muestras pequeñas no probabilísticas.

En este estudio no sólo va investigar a las personas que se encuentran inmersas en la empresa, sino que plantea una propuesta viable que conlleve a la solución acerca de los factores que afectan el óptimo desarrollo de las actividades y funciones de las áreas para la implementación de un diseño organizacional permitiendo ser más competitivos en el mercado.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Baptista P. (2010)“El tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse, en general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y manera de cómo se analiza los datos” (p. 120).

Los tipos de investigación a utilizarse en el presente trabajo son:

2.3.1 Por el propósito

El tipo de investigación por el propósito es la investigación básica y aplicada:

- a) **Básica**, se caracteriza por profundizar los conocimientos teóricos para el desarrollo efectivo de una determinada investigación, busca contribuir en la aclaración de puntos de una teoría basada en principios.
- b) **Aplicada**, permite que los resultados obtenidos puedan aplicarse de manera inmediata para resolver una problemática, es el tipo de investigación que se ajusta y que se realiza para recopilar información acerca de una empresa.

2.3.2 Por el nivel de estudio

El tipo de investigación por el nivel de estudio a aplicarse en el presente trabajo es el nivel descriptivo o correlacional y el nivel explicativo detallados a continuación:

- a) **Nivel descriptivo o correlacional**, este nivel constituye el primer nivel del conocimiento científico, estos recogen sus características externas, enumeración y agrupamiento de partes, las cualidades y circunstancias que lo entornan.

- b) **Nivel Explicativo**, es el segundo nivel del conocimiento científico, se requiere tener un conocimiento de la teoría, métodos y técnicas de investigación a utilizarse, puesto que se efectuara un proceso de abstracción con la finalidad de destacar aquellos elementos que se consideren básicos para la comprensión de procesos.

2.3.3 Por el lugar

- a) **Documental Bibliográfica**, 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.

- b) **De campo o directa**, se utilizan generalmente las entrevistas, la observación, 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.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Méndez C. (2006), enuncia que, “El método de investigación, es el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, permite organizar el procedimiento lógico por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad” (p. 238).

El método de la investigación es el proceso que permite alcanzar el objetivo determinado del fenómeno de mediante la utilización de instrumentos y técnicas para la adquisición, organización sistematización y exposición de conocimientos teóricos encontrados en la investigación.

En el presente trabajo se utilizaron métodos de naturaleza investigativos, los cuales fueron de mucha ayuda para recolectar información real. A continuación se detalla los diferentes métodos utilizados en el presente trabajo:

- a) **Método lógico deductivo** tiene como finalidad la explicación del fenómeno en forma clara de situaciones particulares en situaciones generales por medio del análisis para comprobar la veracidad de la información y establecer soluciones posteriores.
- b) **Método sintético**, es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, trata de realizar una explosión metódica y breve, es decir que es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión de lo que ya se conoce en conjunto.
- c) **Método analítico**, consiste en la separación de un todo, descomponiendo en partes el tema de investigación, para observar las causas, naturaleza y efectos del objeto que se estudia.

- d) **Métodos cualitativos**, consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorpora lo que los participantes dicen, experiencias, actitudes, pensamientos y reflexiones.

- e) **Método inductivo**, ayuda a obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, en él se pueden distinguir cuatro pasos esenciales como es: la observación de los hechos, la clasificación y el estudio de los hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación, acerca de los hechos suscitados en el presente trabajo

- f) **Método hipotético-deductivo**, es un proceso que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Méndez C. (2006), manifiesta que, “Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información, el éxito de la investigación depende de las fuentes que son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener calidad en la información recopilada, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias; así como también del procesamiento y presentación de la respectiva información, para facilitar el objeto de investigación” (p. 250).

Se puede decir que las técnicas de investigación, son las herramientas que van a permitir recabar la información necesaria para la realización del presente estudio. Para que una investigación obtenga el éxito y los resultados dependerá de la calidad de la información que se pueda recabar, ya sea de fuentes primarias y secundarias, así como también del procesamiento y presentación de los datos del objeto de estudio.

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.

2.5.1 Documental

Es una técnica aplicada cuya finalidad es la recopilación de la información y constatada en las diferentes citas teóricas expuesta en el presente informe y está conformada por:

- a) **Fichaje**, es aquel instrumento que facilitara al investigador recolectar información oportuna para el desarrollo de la investigación.
- b) **Lectura Científica**, utilizando esta técnica se podrá profundizar en el fenómeno de estudio lo que permitirá realizar conclusiones referentes al tema de investigación.
- c) **Análisis de contenido, Redacción y estilo**. Aspectos importantes que permitan, la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtenga de los diferentes instrumentos utilizados.

2.5.2 Campo

Mediante esta técnica conoceremos datos reales por medio de la observación, encuestas y entrevistas, debido que se la realiza en el sitio donde se genera los acontecimientos.

- a) **Observación**, mediante la observación permitirá obtener información directa, de los Accionistas, Departamentos, Clientes y Proveedores que estén vinculados directamente con el dinamismo de la empresa, para poder complementar y relacionar la información obtenida mediante los otros tipos de instrumentos.

- b) **Entrevista**, mediante el dialogo planificado se podrá obtener información y profundizar acerca del tema de investigación, en cuanto al mejoramiento de funciones que permitan el desarrollo de la Competitividad y Efectividad de las áreas departamentales de la empresa SEATEC S.A

- c) **Encuesta**, instrumento guía, mediante el cual se establece el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del diseño organizacional de la empresa SEATEC S.A. del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Una vez obtenida la información con la utilización de las técnicas y herramientas de recolección de datos, se procederá a diseñar los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable, a continuación se detallan los instrumentos a aplicarse en el presente objeto de estudio.

CUADRO N° 7 Técnicas e instrumentos de investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación Entrevista Encuesta	Registro de observación Guión de Entrevistas Cuestionarios

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. 304).

La población a considerar en el presente estudio, corresponde a los personas que dirigen la empresa en este caso los accionistas y el personal de las áreas administrativo, ventas, bodega, taller, proveeduría y entrega, a los cuales se les aplicara entrevista, también se tomara en cuenta a los clientes de la empresa para la aplicación de encuestas, para la obtención de información relevante para el tema de estudio.

A continuación se elabora el cuadro acerca del número de colaboradores que conforma cada área de la organización, incluyendo los accionistas, a los cuales se les aplicara entrevistas.

CUADRO N° 8 Población entrevistas

POBLACIÓN	N°
Accionistas	2
Administración	7
Ventas	5
Bodega	4
Taller	3
Logística	1
Proveduría	1
Entrega	1
Total	24

Fuente. Empresa SEATEC S.A
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

El siguiente cuadro detallado a continuación muestra el número de la población, en cual se tomó información de la base de datos de la empresa acerca de la totalidad de clientes que visitan la empresa, sectorizándolos por los tres cantones, así como también se consideró la cantidad de consumidores finales que efectúan sus compras evaluándolos mensualmente.

CUADRO N° 9 Población encuestas

POBLACIÓN	N°
Cientes La Libertad	278
Cientes Salinas	196
Cientes Santa Elena	315
Consumidores Finales	400
Total	1189

Fuente. Empresa SEATEC S.A
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Como se puede observar la población para la aplicación de entrevistas será de 24 personas y la población para determinar el número de encuestas será de 1189 clientes.

2.7.2 Muestra

Hernández R. Fernández C. (2003), manifiesta que es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág,302).

Se puede indicar que la muestra es aquella parte representativa de la población objeto de estudio, para la muestra existen dos tipos de muestra:

- 1) Muestra probabilística
- 2) Muestra no probabilística:

2.7.2.1 Muestreo probabilístico

Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos, se clasifican en

- 1) Muestreo de aleatorio simple
 - 2) Muestreo aleatorio estratificado.
 - 3) Muestreo sistemático
-
- a) **Muestreo Aleatorio Simple**, en este muestreo se asigna un número a cada individuo de la población a través de algún medio mecánico y se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido, también la información se puede extraer de una base de datos, o se utiliza cuando ya hay datos existentes.

 - b) **Muestreo aleatorio estratificado**, considera categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica por lo que pretende asegurar que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.

 - c) **Muestreo sistemático**, se selecciona al azar al primer individuo de la muestra y los siguientes se seleccionan en intervalos fijos.

2.7.2.2 Muestreo No Probabilístico

Este tipo de muestro se caracteriza porque el investigador selecciona la muestra siguiendo criterios en el estudio, por lo que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características del investigador, este a su vez se desglosa en muestreo por conveniencia, muestreo por juicio y muestreo por cuotas.

2.7.2.3 Tamaño de la muestra

La muestra para el presente tema de estudio es la probabilística, utilizando el muestreo aleatorio simple, debido a que se cuenta con la información extraída de la base de datos de la empresa, lo que facilitará el cálculo.

A continuación se detalla la fórmula de la muestra a aplicarse como es la finita.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Para efectuar el cálculo de la fórmula se toma como referencia los datos siguientes:

N= Tamaño Población	(1189)
Z ² = Nivel confianza	(1.95)
p=	50%
q=	50%
e ² =	% error (0.05)
n=	?

Desarrollo:

$$n = \frac{1.95^2 * 0.50 * 0.50 * 384}{5^2(384 - 1) + 1.95^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3650400}{19081.25}$$

$$n = 191.31$$

n= 191 personas a encuestar

2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para el procedimiento y procesamiento de la información se procesará en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación acerca del mejoramiento de funciones que permitan el desarrollo de la eficiente y efectivo de las actividades administrativas de la empresa Seatec S.A. Los procesos que se desarrollarán en este estudio, serán en base a estrategias, políticas técnicas y habilidades que permitirán obtener información y a la vez interpretar los resultados de forma clara y sencilla, para ello se llevara a cabo lo siguiente:

- 1) El Planteamiento del problema
- 2) Revisión bibliográfica
- 3) Justificación del tema
- 4) Definición de la población
- 5) Selección de la muestra
- 6) Operacionalización de las variables
- 7) Elaboración del instrumento
- 8) Estudio de campo
- 9) Recolección de la Información.

2.8.1 Tabulación

Permite medir la información cuantitativamente, conociendo el grado de aceptación de la propuesta, se utilizará el programa estadístico SPSS 10.1, puesto que nos permite establecer, la tendencia central, dispersión, representación gráfica y determinar el grado de concentración de las variables en estudio

2.8.2 Representación Gráfica

Se la puede considerar como el segundo paso, ya que se considerada como la descripción de los datos obtenido cuantitativamente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Con la ayuda de una de las herramientas básicas para la obtención de información como es la observación no estructurada, se pudo determinar los siguientes factores que impiden que el desempeño de las funciones y actividades de la empresa se realice de una manera coordinada y eficiente.

A continuación se especifican los puntos más relevantes:

- El personal administrativo mantiene buenas relaciones, pero la comunicación no es efectiva, debido a que la información es tergiversada.
- Se pudo observar que existe un clima organizacional agradable entre los integrantes de la empresa, cuando la actividad es pasiva.
- La misión y visión de la empresa no se encuentran bien direccionada entorno al desenvolvimiento de actividades.
- Falta de compromiso por parte de los empleados hacia la empresa, al momento de realizar sus tareas.
- Inexistencia de una estructura organizativa, Duplicidad de órdenes, cruces de información entre áreas departamentales.
- Ausencia de un manual de funciones, lo que impiden que el talento humano desarrolle todas sus habilidades y competencias.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS

Finalidad de la empresa

1. ¿Con que finalidad piensa usted que surgió la Ferretería SEATEC S.A?

En la entrevista realizada en las instalaciones de la empresa, los integrantes de la ferretería mencionaron que la finalidad con que surgió la empresa fue la de satisfacer las necesidades en la Provincia de Santa Elena, en el sector industrial y naval, ya que no existía una organización que brindara la gama de productos y soluciones a problemas en área de acuicultura, pesca y ámbito ferretero en general, también indicaron que un factor importante fue la de generar empleo brindando oportunidad de crecimiento a los habitantes de la península, permitiendo a sus creadores alcanzar un desarrollo personal y a su vez una obtención de ingresos.

Forma de trabajo

2. ¿Cómo cree usted que el talento humano trabaja en la empresa?

Los colaboradores de la empresa manifestaron que en el mayor tiempo se trabaja en equipo recalcando que dicho trabajo se realiza por departamentos, o áreas involucradas, sin embargo también indicaron que dependiendo de las actividades que sean encomendadas por los jefes departamentales, y de alta gerencia se trabaja en grupos de trabajo y de manera colectiva dependiendo del grado de tareas que se deban de cumplir, por otra parte también dijeron que cuando existen diferentes criterios de trabajo, lo más ejecutable es trabajar individualmente dependiendo del requerimiento de los departamentos involucrados y del dinamismo de la empresa, lo más recomendable sería fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Proceso Administrativo

3. ¿Piensa usted que es necesario conocer los procesos administrativos de la empresa?

Los integrantes de la empresa mostraron un alto interés en conocer los procesos administrativos de la ferretería industrial Seatec S.A., indicando que sería de gran importancia y ayuda, ya que al tener conocimiento de los procesos podrían tener una mayor direccionamiento acerca de las técnicas que deberían emplear para la optimización de recursos que ayuden a realizar de una manera eficiente y eficaz las actividades de las diferentes áreas de la organización, mencionando que de esta manera podrían ser más competitivos desarrollando aún más sus habilidades y competencias en cada una de las funciones asignadas, por lo que se debería mantener una reunión para conocer los procesos de la organización, para trabajar de una manera más ordenada.

Tipo de comunicación

4. ¿Qué tipo de comunicación existe entre los miembros de la empresa?

El talento humano de la empresa manifestó que el tipo de comunicación más utilizada dentro de la empresa y entre departamentos es de tipo oral, debido a la dinámica de las actividades realizadas en la organización, ya que en muchas ocasiones las órdenes dadas o intercambio de información entre los colaboradores es de manera verbal, no obstante también expresaron que existe una comunicación escrita, cuando se realizan comunicados a los clientes, o se realizan llamados de atención por parte de los jefes departamentales o decisiones de alta gerencia que involucran directamente a empresa-cliente, también indicaron que se comunican por mensajes internos cuando necesitan que la información llegue rápida y concisa, de esta manera evitan cualquier filtro o un mal entendido.

Comunicación efectiva

5. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre los integrantes de la empresa?

Los colaboradores y socios entrevistados indicaron que la comunicación que se maneja dentro de la organización no es efectiva y que existe falencias en la misma, ya que más se ejerce verbalmente, causando duplicidad y malos entendidos en la información sobre todo cuando se da una orden entre departamentos, manifestaron también que la información en muchas ocasiones es tergiversada lo que hace que no llegue al lugar de destino de una manera correcta y clara, provocando errores en los procesos o actividades y malestar entre los departamentos, debido a que la información es errónea y en la ejecución de una orden muchas veces no es la correcta, generando insatisfacción por parte de los involucrados, para ello todos los miembros fortalezcan la los lazos para lograr una buena comunicación.

Socialización de problemas

6. ¿Considera que se socializa las problemáticas departamentales a los involucrados del área?

Los colaboradores de la empresa expresaron que no se socializa los problemas suscitados en el área de trabajo por parte de los jefes departamentales, mencionando que en muchos casos ellos son los últimos en enterarse de lo que está pasando en las áreas de trabajo, teniendo un desconocimiento de lo que están haciendo mal, por lo que sugirieron que al finalizar la jornada o semana de trabajo se expongan los problemas suscitados para buscar soluciones oportunas, a fin de que no se prolonguen y se puede solucionar a tiempo, aportando a la mejora de sus capacidades y ejecución de las tareas en las áreas de trabajo.

Reuniones de trabajo

7. ¿Cada que tiempo se realizan reuniones para buscar soluciones a las problemáticas departamentales?

Los colaboradores entrevistados expresaron que actualmente ya no se están realizando reuniones de trabajo, en donde se exponían las falencias que existe entre los departamentos, supieron manifestar que las reuniones en el año anterior sea realizaban con frecuencia, con el fin de exponer aquellas anomalías que ocasionaban errores en los procesos, para buscarles soluciones a su debido tiempo, pero que en este año la ausencia de las mismas, provoca errores que están a largo plazo lo que extiende una toma de decisión en el preciso momento, sugirieron que se deberían de tomar nuevamente a fin de encontrar soluciones oportunas para resolver los posibles problemas para lograr un mejor funcionamiento en las áreas de la empresa.

Estructura de misión y visión de la empresa

8. ¿Piensa usted que la misión y visión están estructuradas de acuerdo a las necesidades de la empresa?

El talento humano de la empresa mencionó que la misión y visión de la empresa no se encuentran bien estructuradas de acuerdo a las actividades que realiza en la actualidad la empresa, ya que existen cambios drásticos y la ferretería ha ido creciendo y evolucionando a través del tiempo constantemente, algunos mencionaron no tener conocimiento acerca de esta, por lo vario de ellos sugirieron acondicionarla y plasmarla con las actividades que ejerce actualmente, a fin de que los integrantes conozcan cuales son los objetivos y a que quiere llegar la organización, direccionándolos hacia un mismo objetivo, generando un bienestar colectivo entre todos sus involucrados.

Definición de funciones

9. ¿Están bien definidas sus funciones y nivel de responsabilidad de acuerdo a su puesto de trabajo?

En las entrevistas realizadas, el personal de la empresa supo indicar que las funciones y nivel de responsabilidad con respecto al puesto de trabajo que ejercen dentro de la organización, no están debidamente definida, debido a que en muchos casos existe duplicidad de trabajos, es decir la información es manejada por dos personas o hay mucho de cargo de funciones en los puestos, indicando que esto ocasiona retrasos en los procesos, generando inconformidad y falta de tiempo para ejercer las demás actividades que se deben de realizar en las áreas de trabajo, por lo que recomiendan realizar un análisis de las áreas de trabajo, ya que las actividades de la empresa han ido creciendo y se necesita una reestructuración y un organigrama actual en base a las necesidades de la organización.

Asignación de funciones

10 ¿Está usted de acuerdo con la asignación de funciones en las áreas departamentales de la empresa?

Los integrantes de la empresa en la entrevista realizada manifestaron que no están de acuerdo en la totalidad con las asignaciones funciones, ya que no están ubicados de acuerdo al perfil que tienen y a los requerimientos de los puestos de trabajo, por lo que sugirieron que es necesario que se realice un análisis y evaluación de las habilidades y competencias para definir bien las funciones a fin de que el trabajo sea de manera equitativo, y se puedan ejecutar las tareas de una manera más eficaz optimizando los recursos, recalcar que la asignación de puestos deberían de establecerse de acuerdo al perfil de los puestos y necesidades de los mismos.

Implementación de manual de funciones

11. ¿Piensa usted que es importante la implementación de manuales de funciones dentro de la empresa?

En la entrevista efectuada a los integrantes de la organización la mayoría del talento humano indicó que es sumamente importante y necesaria la implementación de manuales de funciones en los puestos de trabajo, ya que esto les ayudaría a tener una mejor guía y direccionamiento en cuanto al desarrollo de las actividades diarias y cumplimiento de las funciones que se deben de realizar en los puestos de trabajo de la empresa, permitiendo alcanzar la efectividad en sus labores diarias y poder desempeñar de una manera correcta y con responsabilidad todas las tareas asignadas por los jefes inmediatos de una forma organizada y de esta manera poder alcanzar las metas y objetivos de los departamentos y la empresa en general para el beneficio de todos.

Tipos de políticas

12. ¿Qué políticas se aplican dentro de la empresa?

El personal entrevistado mencionó que las políticas dentro de la organización si existen , las mismas que están establecidas de una manera verbal, y no están diseñadas de acuerdo a las actividades y necesidades de la empresa, también expresaron que las políticas se van suscitando de acuerdo al dinamismo de la empresa, por lo que una de ellas son las de venta, por lo que existen maneras de controlar puntualidad y utilización de uniformes por parte del personal, indicaron que existen políticas de ventas, al momento de aplicar descuentos a los clientes al momento de comprar, dependiendo de monto y forma de pago, manifestaron que existen política con respecto a créditos

Aplicación de políticas organizacionales

13. ¿Sabía que las políticas organizacionales contribuyan al mejor desarrollo y desempeño organizacional?

Los colaboradores de la organización, mostraron un interés y expresaron que las políticas organizacionales contribuyen al mejor desarrollo y desempeño organizacional, y que les parecían de gran ayuda, ya que sirve de lineamiento para continuar con los procesos dentro de la empresa.

Diseño organizacional

14. ¿Sabía usted que un diseño organizacional mejoraría la administración y contribuiría en la consecución del éxito organizacional?

El personal que labora en la empresa, manifestó que el diseño organizacional si les ayudaría a mejorar la administración, por medio del cumplimiento cabal de las funciones de los departamentos, contribuyendo en la consecución del éxito organizacional, todos los integrantes mostraron un interés positivo.

Implementación del diseño organizacional

15. ¿Está de acuerdo con la elaboración e implementación de un diseño organizacional que ayude a mejorar el desempeño y desarrollo administrativo en beneficio de la empresa SEATEC S.A.?

Con respecto a esta pregunta todos los miembros de la empresa, manifestaron estar de acuerdo con la elaboración e implementación de un diseño organizacional, ya que este les permitiría llevar una mejor organización y alcanzar la eficiencia y efectividad en las actividades administrativas.

3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

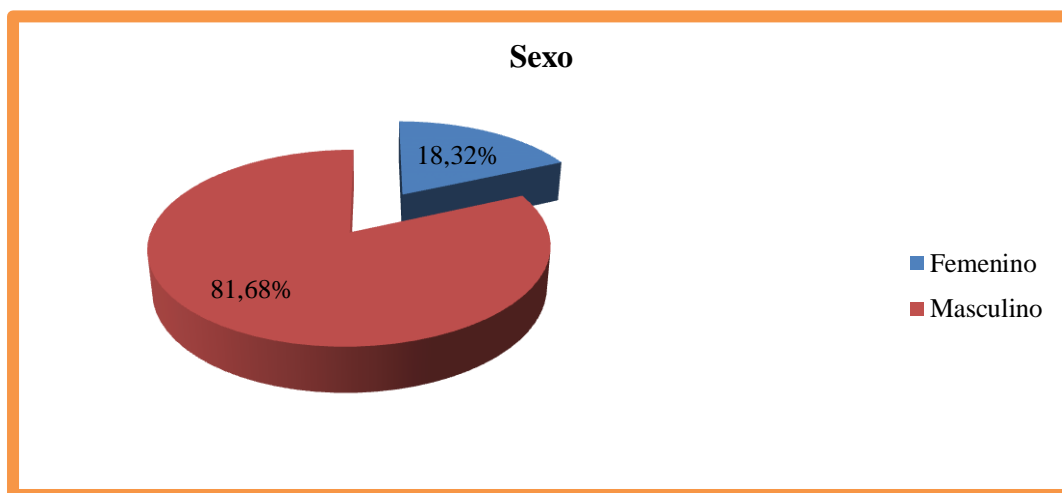
Sexo

CUADRO N° 10 Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	35	18,32 %
Masculino	156	81,68 %
Total	191	100,00 %

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 1 Sexo



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

De acuerdo a la información recolectada se puede observar que del 100% equivalente a 191 encuestas realizadas, el 81,68% de las personas encuestadas fueron de sexo masculino, mientras que el 18,32 % fueron mujeres, con lo que se puede deducir que las personas que más asisten a las instalaciones y realizan sus compras de productos en la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., son de sexo masculino.

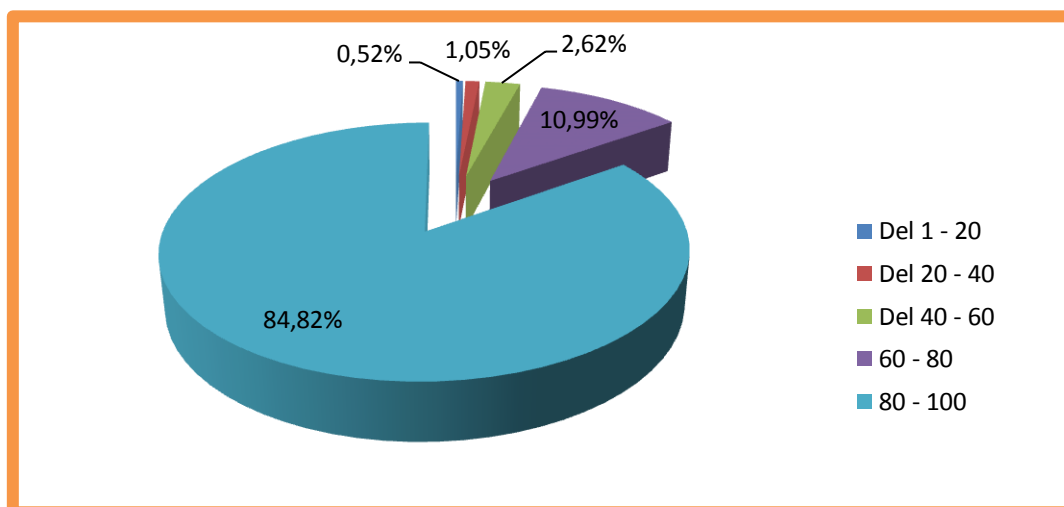
1. ¿Determine, en una escala del 1 al 100 su preferencia por adquirir los materiales en Ferretería SEATEC S.A.?

CUADRO N° 11 Preferencia en adquirir el material

	Frecuencia	Porcentaje
Del 1 – 20	1	0,52 %
Del 20 – 40	2	0,52 %
Del 40 – 60	5	2,09 %
60 – 80	21	10,99 %
80 – 100	162	85,86 %
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 2 Preferencia en adquirir el material



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Mediante los datos obtenidos por medio de la aplicación de las 191 encuestas, se puede observar en este gráfico que la preferencia por adquirir los productos en la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A. están entre el 80-100 con un 85.86%, con relación a un 0.52% en la escala del 1-20, 0.52% en la escala del 20-40, 2.09% en la escala del 40-60 y en un 10.99% en la escala del 60-80, determinando que el nivel de preferencia es muy bueno.

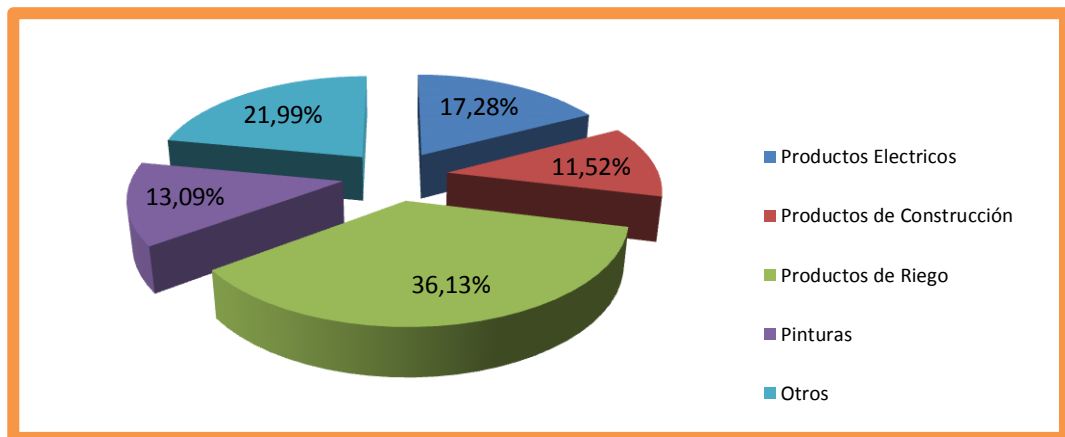
2. ¿Qué tipos de productos suele adquirir con frecuencia en la Ferretería SEATEC S.A.?

CUADRO N° 12 Frecuencia Visita

	Frecuencia	Porcentaje
Productos Eléctricos	33	17,28
Productos de Construcción	22	11,52
Productos de Riego	69	36,13
Pinturas	25	13,09
Otros	42	21,99
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 3 Frecuencia Visita



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Con respecto a este gráfico se puede observar en base a la recolección de las 191 encuestas realizadas, que los productos de mayor acogida son los de riego con un 36.13% seguido de Otros, en los cuales los clientes manifestaron que adquieren materiales para laboratorios, un 17.28% en productos eléctricos, un 13.09 en pinturas y en un 11.52% productos de construcción.

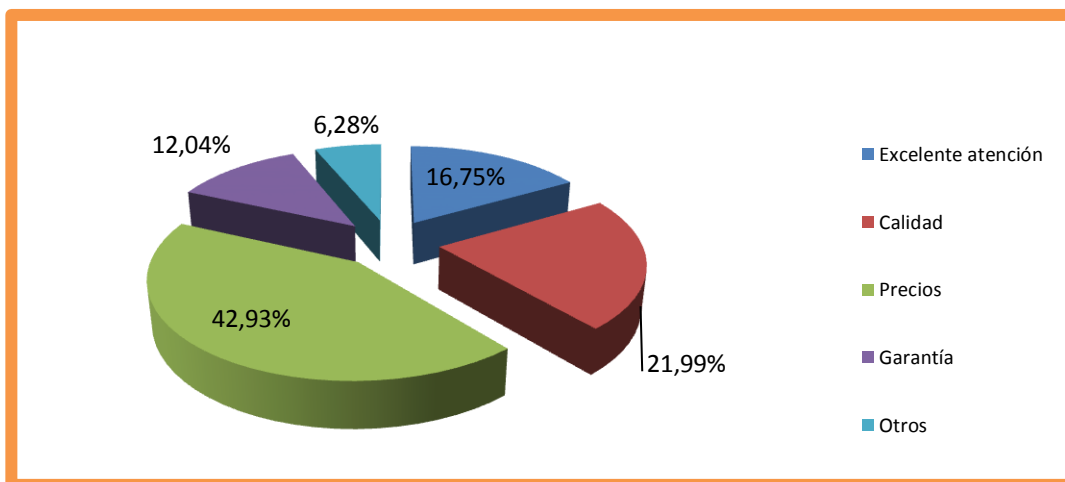
3. ¿Manifieste por qué prefiere usted comprar en Ferretería SEATEC S.A.?

CUADRO N° 13 Preferencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente atención	32	16,75 %
Calidad	42	21,99 %
Precios	82	42,93 %
Garantía	23	12,04 %
Otros	12	6,28 %
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 4 Preferencia de compra



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

De acuerdo con las 191 encuestas realizadas a los clientes se puede notar un 42.93% de los clientes manifestaron que prefieren comprar en la empresa por los precios, un 21.699% indicó que prefieren comprar por la calidad de productos, en un 16.75% manifestaron que es la excelente atención, mientras en un 12.04 la prefiere por garantía y en un 6.28% porque encuentran todo lo que buscan, determinando que es preferida en compra por los precios de sus productos.

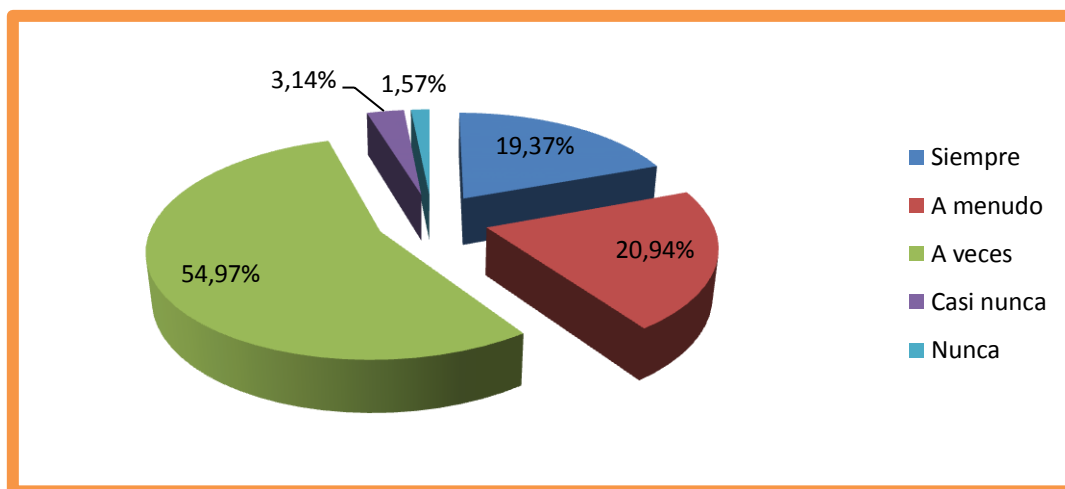
4. ¿La atención al cliente cumple con sus expectativas?

CUADRO N° 14 Atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	19,37 %
A menudo	40	20,94 %
A veces	105	54,97 %
Casi nunca	6	3,14 %
Nunca	3	1,57 %
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 5 Atención al cliente



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

En base a las 191 encuestas realizadas a los clientes de la empresa Seatec S.A. los clientes manifestaron que atención al cliente a veces cumple con sus expectativas, y en un 20.94% indicó que a menudo, un 19.37% manifestó que la atención siempre cumple sus expectativas, un 3.14% manifestó que casi nunca y en un 3.14% mencionaron que nunca la atención al cliente es de su agrado, quedando como determinante que la atención por parte de los agentes vendedores es buena y cumple con la expectativas a veces.

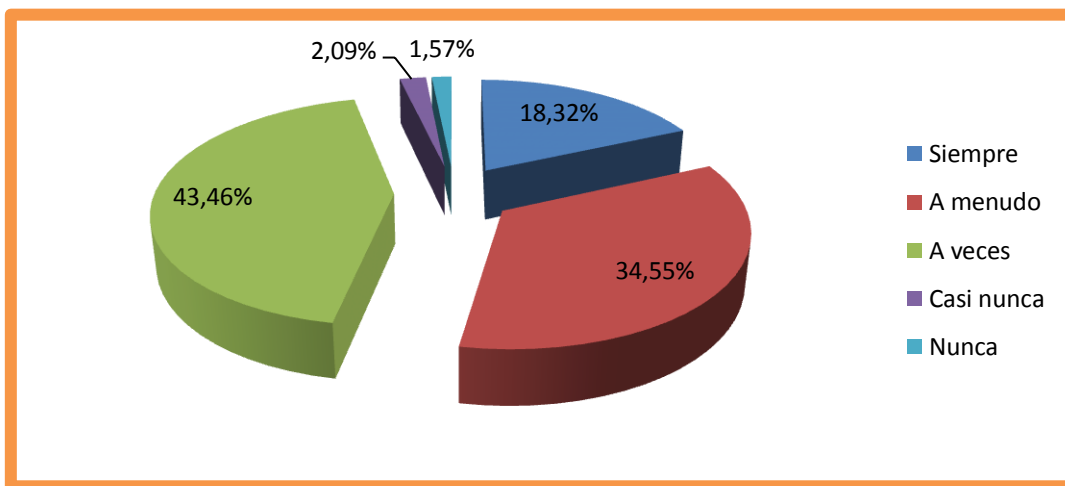
5 ¿Piensa usted que se aplican los valores por parte de los integrantes de la empresa?

CUADRO N° 15 Valores

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	18,32 %
A menudo	66	34,55 %
A veces	83	43,46 %
Casi nunca	4	2,09 %
Nunca	3	1,57 %
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

GRÁFICO N° 6 Valores



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

De acuerdo con la información recopilada en las 191 encuestas realizadas, según el gráfico se puede indicar que de un 100%, el 43.46% indicó que a veces se aplican los valores por parte de los integrantes de la empresa, un 34.55% mencionó que a menudo, un 18.32% indicó que siempre, un 2.09% casi nunca y un 1.57% manifestó que nunca.

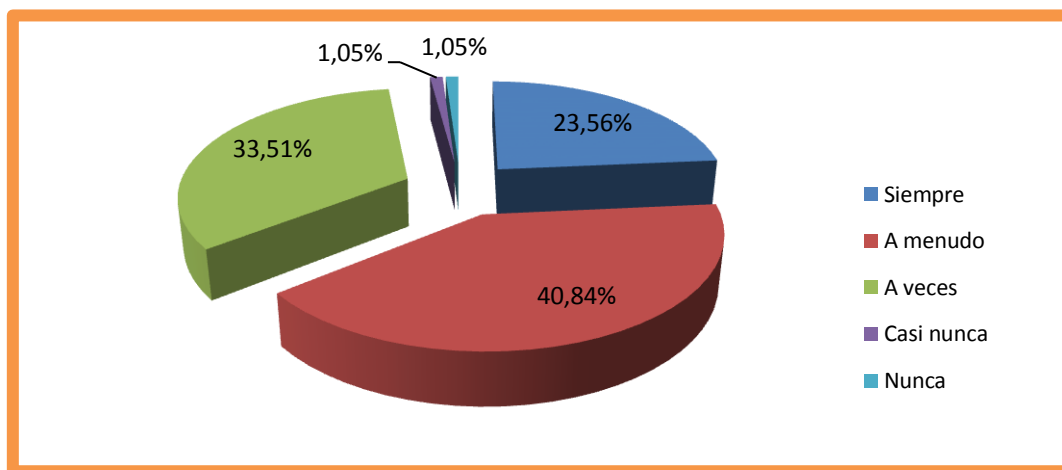
6. ¿Cree usted que la presentación del vendedor es pertinente al momento de realizar una venta?

CUADRO N° 16 Presentación del vendedor

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	23,56
A menudo	78	40,84
A veces	64	33,51
Casi nunca	2	1,05
Nunca	2	1,05
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 7 Presentación del vendedor



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Mediante la encuesta realizada a 191 clientes, se puede indicar que de un 100% de las personas encuestadas, como se puede observar en el gráfico un 40.84% indicó que a menudo la presentación del vendedor es adecuada al momento de realizar una venta, en un 33.51% mencionó que a veces, un 23.56% indicó que siempre, un 1.05% casi nunca y un 1.05% manifestó que nunca.

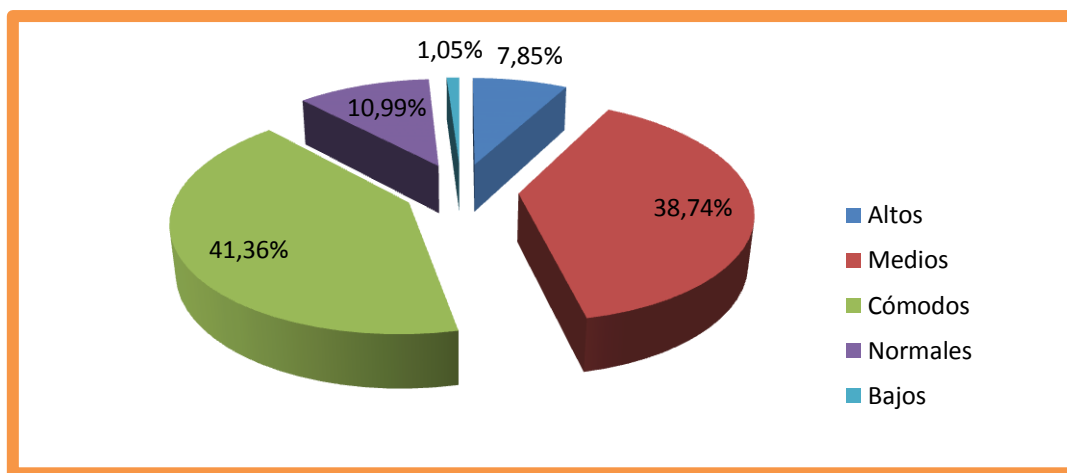
7. En relación a los precios de la competencia. ¿En qué nivel considera usted los precios establecidos por la Ferretería SEATEC S.A.?

CUADRO N° 17 Nivel de precios

	Frecuencia	Porcentaje
Altos	15	7,85%
Medios	74	38,74%
Cómodos	79	41,36%
Normales	21	10,99%
Bajos	2	1,05%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 8 Nivel de precios



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Como se puede observar en el gráfico de un 100% de las 191 encuestas realizadas un 41.36% indicó que los precios de los productos manejados por la ferretería son cómodos, un 38.74% mencionó que son medios, un 10.99% indicó que los precios son normales, un 7.85% mencionó que son altos y un 1.05% manifestó que son bajos.

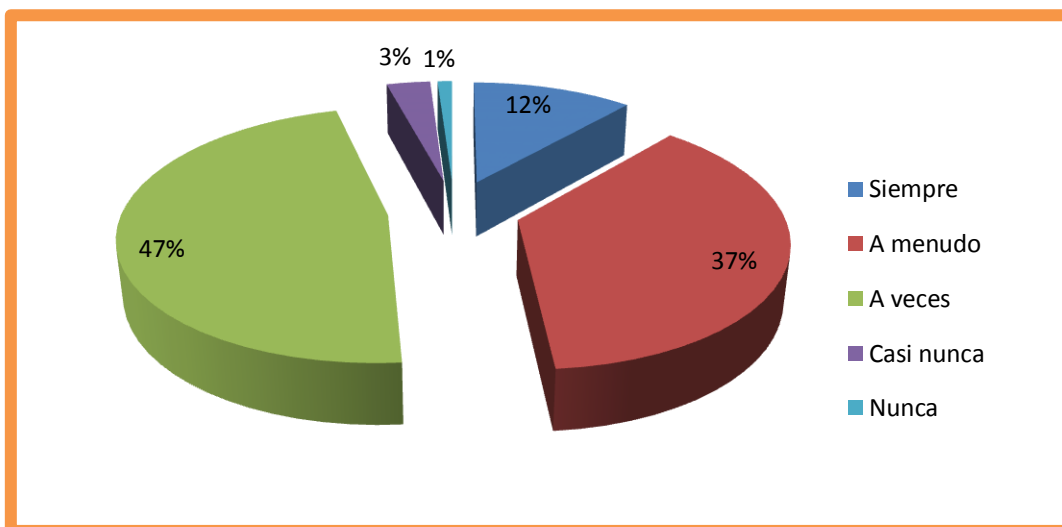
8. ¿Cree usted que las políticas de cancelación en caja es atendida de manera eficaz?

CUADRO N° 18 Políticas de cancelación

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	11,52%
A menudo	71	37,17%
A veces	90	47,12%
Casi nunca	6	3,14%
Nunca	2	1,05%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 9 Políticas de cancelación



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Mediante la encuesta realizada a los clientes, pudimos notar que un 47% indicó que a veces que las políticas de cancelación de caja es atendida de manera eficaz son cómodos, un 37% mencionó que a menudo, un 12% indicó que siempre, un 3% mencionó que casi nunca y un 1% manifestó que nunca.

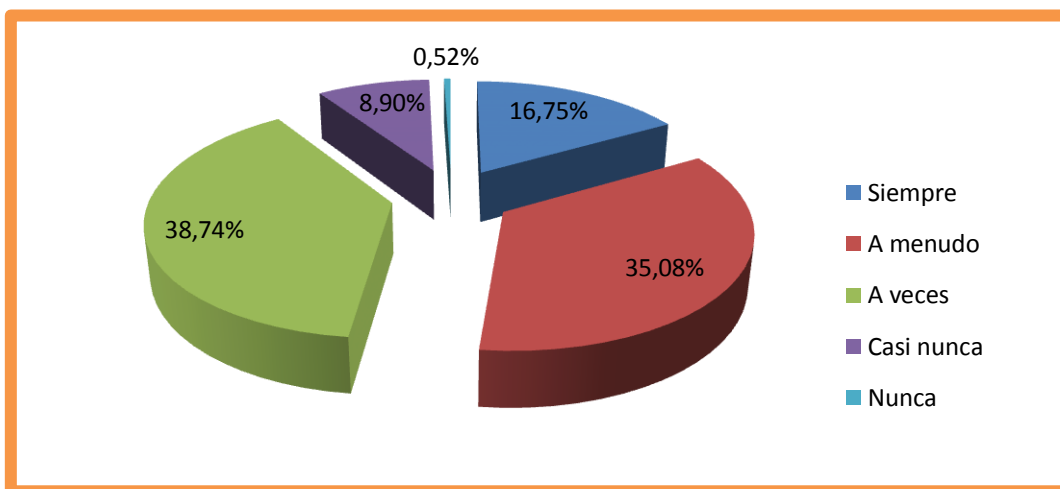
9. ¿Cree usted que la solicitud de cotizaciones por teléfono son atendidas ágilmente?

CUADRO N° 19 Cotizaciones telefónicas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	16,75%
A menudo	67	35,08%
A veces	74	38,74%
Casi nunca	17	8,90%
Nunca	1	0,52%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 10 Cotizaciones telefónicas



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

De acuerdo con la información recopilada de las 191 encuestas realizadas a los clientes, se puede observar un 38.74% indicó que a veces las la solicitud de cotizaciones vía telefónica son atendidas ágilmente, un 35.08% mencionó que a menudo, un 16.75% indicó que siempre, un 8.09% mencionó que casi nunca y un 0.52% manifestó que nunca.

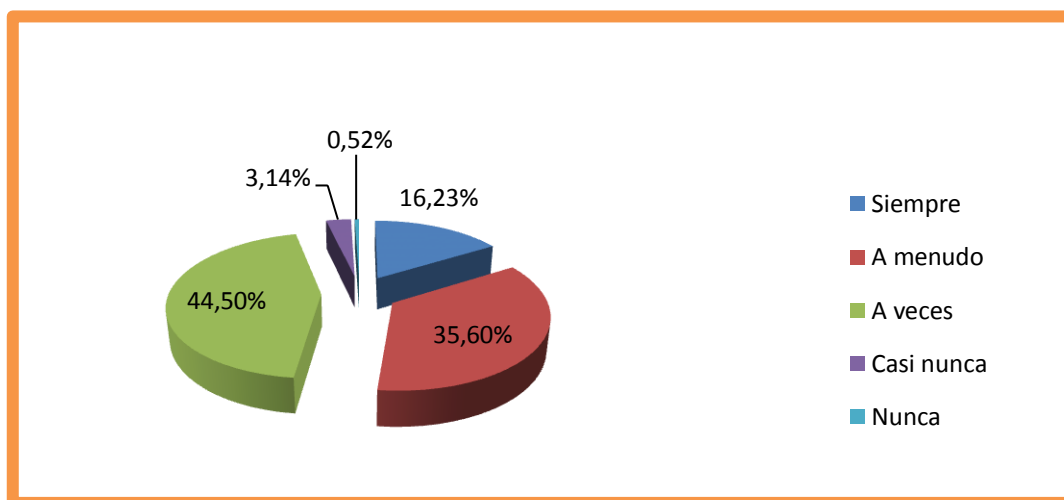
10. ¿Cree usted que existe una buena asesoría por parte del vendedor al momento de realizar una compra?

CUADRO N° 20 Asesoría de ventas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	16,23%
A menudo	68	35,60%
A veces	85	44,50%
Casi nunca	6	3,14%
Nunca	1	0,52%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 11 Asesoría de ventas



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Mediante la encuesta realizada a 191 personas en la ferretería se puede observar que de un 100% de las personas encuestadas un 44.50% indicó que a veces la asesoría es buena por parte del agente vendedor al momento de efectuar una ventas, un 35.60% mencionó que a menudo, un 16.23% indicó que siempre, un 3.14% mencionó que casi nunca y un 0.52% manifestó que nunca.

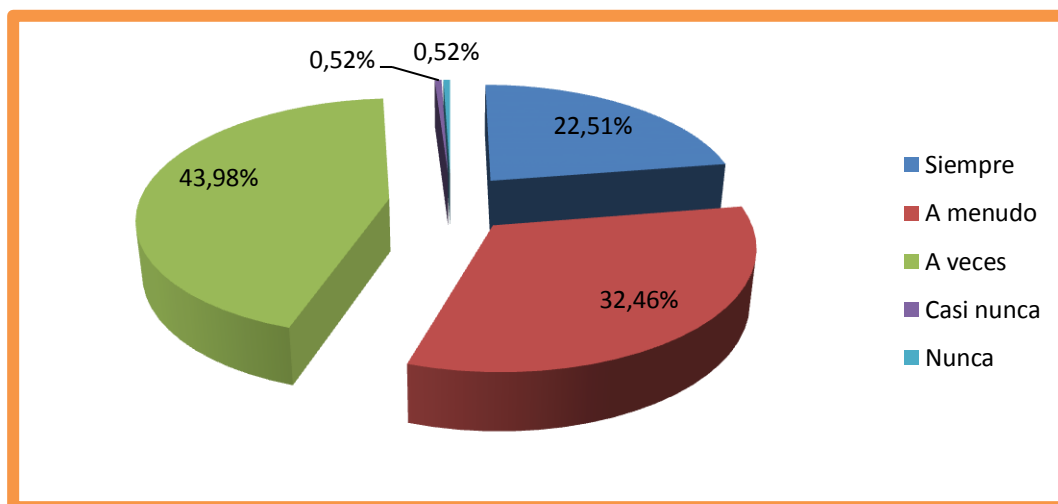
11. ¿Piensa usted que el despacho y entrega de mercadería es adecuada?

CUADRO N° 21 Despacho y entrega de mercadería

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	22,51%
A menudo	62	32,46%
A veces	84	43,98%
Casi nunca	1	0,52%
Nunca	1	0,52%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 12 Despacho y entrega de mercadería



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

De acuerdo a las 191 encuestas realizadas a clientes de la empresa, se puede observar en el gráfico que el 43.98% indicó que a veces el despacho y entrega de mercadería es adecuada, un 32.46% mencionó que a menudo, un 22.51% indicó que siempre, un 0.52% mencionó que casi nunca y un 0.52% manifestó que nunca.

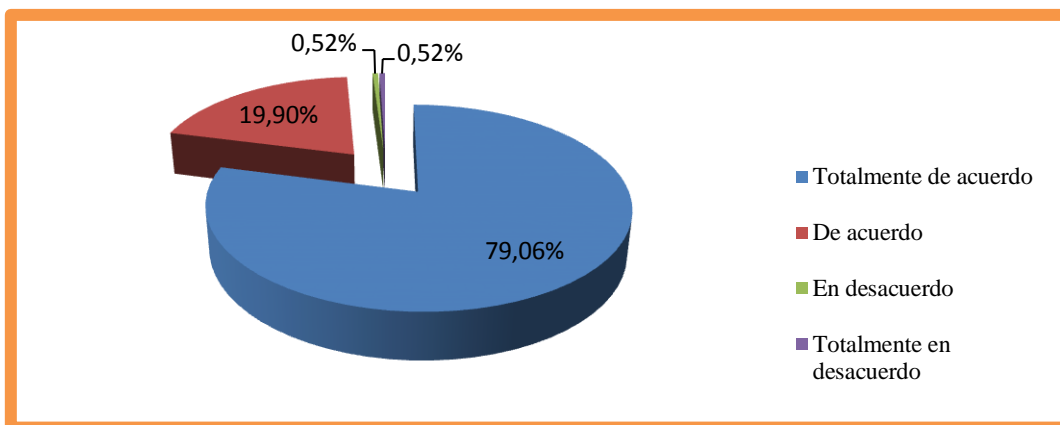
12. ¿Está usted de acuerdo que la compañía implemente un diseño organizacional para tener una administración efectiva en miras de brindar una mejor atención al cliente?

CUADRO N° 22 Implementación diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	151	79,06%
De acuerdo	38	19,90%
En desacuerdo	1	0,52%
Totalmente en desacuerdo	1	0,52%
Total	191	100,00

Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

GRÁFICO N° 13 Implementación diseño organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a clientes
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Como se puede observar en el gráfico de las 191 encuestas realizadas el 79.06% mencionó que estar totalmente de acuerdo con la aplicación de un diseño organizacional, un 19.90% está de acuerdo un 0.52% está en desacuerdo y un 0.52% también está en total desacuerdo.

3.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS

- 1) La empresa ferretera Seatec S.A es una organización que tiene como prioridad atender las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción, sin embargo hay varios detalles que impiden lograr dicho objetivo, ya sea desde colaboradores y empresa.

- 2) En la aplicación de entrevistas al talento humano de la empresa se manifestaron varios factores, como la inexistencia de un manual de funciones, por lo que los trabajadores mencionaron que en ocasiones no conocen en su totalidad las actividades que deben realizar, el descontento por parte de ellos al no tener bien definidas sus funciones, lo que hace que exista duplicidad de información y de órdenes, generado un ambiente laboral tenso y un crecimiento ineficiente en las actividades.

- 3) Por otro lado en las encuestas los clientes manifestaron que hay preferencia total por adquirir los productos en la ferretería, sin embargo también existen factores que interviene para lograr una satisfacción total a sus necesidades, ya que la atención al cliente en muchas ocasiones no es tan buena y la organización en los despachos y entrega de material dejan mucho de qué hablar, una de los factores que incomoda a los clientes es la agilidad con que atienden a las cotizaciones, por lo que en esto hay que tener mayor cuidado a fin de brindarles una mejor atención y servicio de calidad a los clientes.

3.5 CONCLUSIONES

- 1) Por medio de la aplicación de las entrevistas al personal que labora actualmente en la empresa Seatec S.A, se pudo determinar que no existe una estructura orgánica, así como un manual de funciones que oriente al desarrollo de las actividades que impiden el crecimiento normal de la misma.
- 2) En la encuesta realizada a los clientes se pudo recabar información importante acerca de los niveles de preferencias, satisfacción, grado de calidad, atención al cliente entre otros, mostrando que no al 100% se encuentran satisfechas, lo que genera malestar e inconformidad para los clientes de la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A.
- 3) Se logró confirmar la necesidad que tiene la empresa de implementar un diseño organizacional, que direcciona a todos los involucrados de la empresa, para que contribuya al éxito organizacional, diseñando un orgánico funcional de acuerdo a los requerimientos de los puestos de trabajo.

3.6 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a la empresa Seatec S.A aplicar un diseño organizacional que le permita ubicar al talento humano en los puestos de trabajo de acuerdo a los perfiles, por medio de una estructura organizacional, en donde se detallen los niveles jerárquicos de cada uno de las áreas de trabajo.

- 2) Implementar un manual de funciones, en base a las necesidades de los puestos, ubicando al talento humano de acuerdo a perfiles, habilidades y competencias de cada uno de ellos, para orientarlos de una mejor manera en la realización de las tareas y actividades que se realizan en cada sitio de trabajo.

- 3) Se recomienda implementar valores corporativos, diseñados de acuerdo a las actividades de la organización, a fin de que la empresa y el talento humano vayan direccionados hacia un mismo fin, con la finalidad de alcanzar todas las metas organizacionales establecidas.

CAPÍTULO IV

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

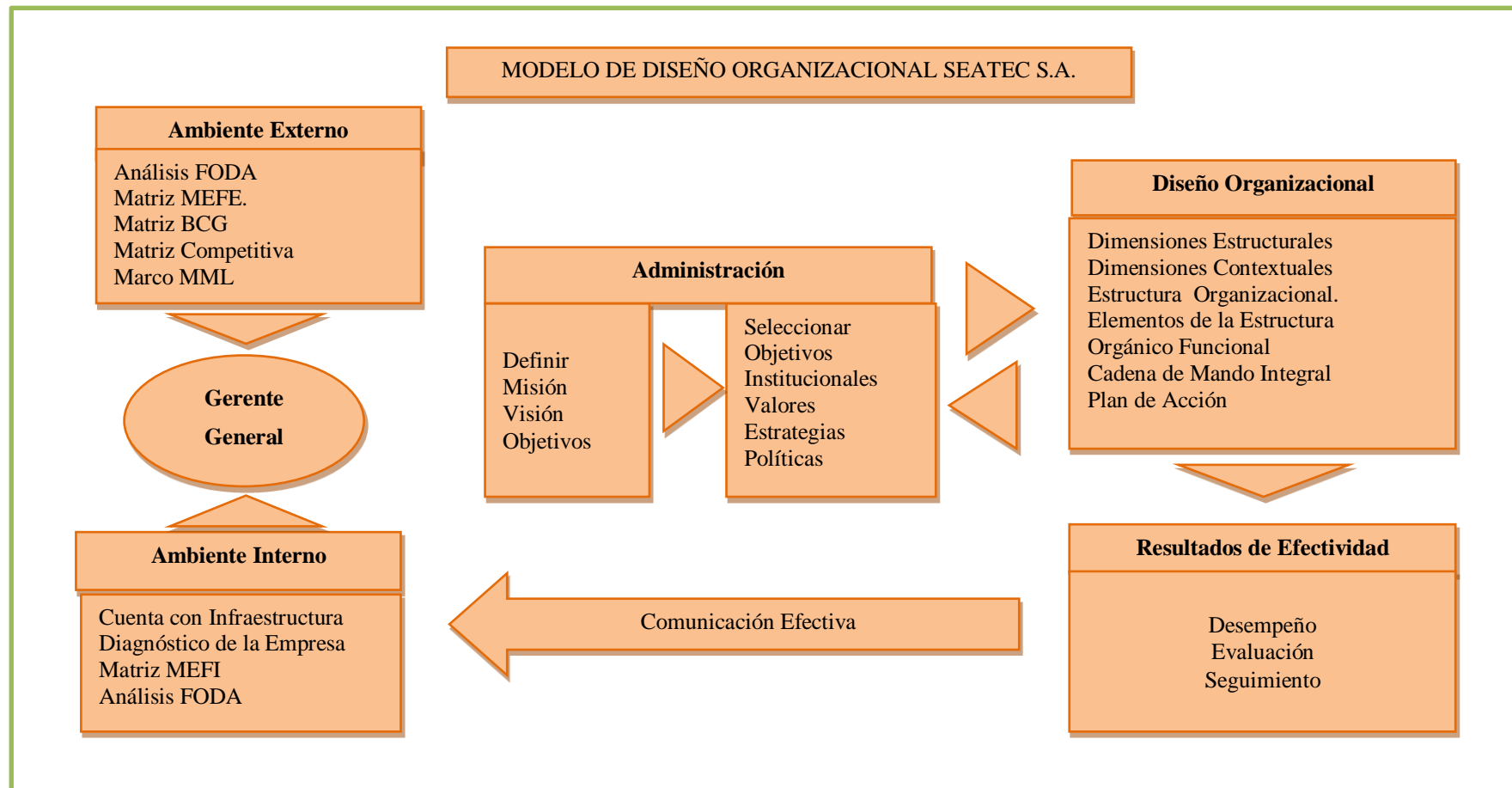
4.1 PRESENTACIÓN

La empresa Seatec S.A. logrará mejorar la eficiencia y efectividad administrativa con la implementación del Diseño Organizacional, pues como se pudo evidenciar en las entrevistas y encuestas realizadas existe factores que pueden ser utilizados por la competencia a fin de mejorar y que pueden afectar directamente a la organización. El modelo a utilizar en el diseño organizacional para la empresa SEATEC S.A. está basado en el modelo del autor Richard Daft, puesto que se analizan todos los factores que influyen en el crecimiento de la organización

En base a las necesidades determinadas a través del trabajo de investigación se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la empresa “Empresa Seatec S.A”, que ayudará de manera eficiente y efectiva las actividades técnicas administrativas que se realizan en la organización, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado, generando bienestar a todos los que se encuentra involucrados con la sociedad. De acuerdo a la información extraída de las entrevistas y encuestas realizadas, se pudo obtener que la empresa no cuente con una estructura organizativa, la cual permita tener un orden jerárquico y niveles de las responsabilidades de todas las áreas departamentales de la entidad.

Al llevar una mayor organización, con atención y servicio óptimo al cliente, permitirá alcanzar los objetivos de la organización, logrando de esta manera la eficacia administrativa, respondiendo de manera inmediatamente a los cambio y adaptándose a ellos, con miras de obtener el crecimiento empresarial.

GRÁFICO N° 14 Modelo de diseño organizacional



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.2 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a comercializar productos industriales, navales, y artículos ferreteros en general, ofreciendo soluciones integrales con servicio de calidad, contamos con personal altamente capacitado dispuesto a atender las necesidades y exigencias de nuestros clientes en la Provincia de Santa Elena, actuando con responsabilidad social, contribuyendo al del desarrollo económico y social de la región.

4.3 VISIÓN

Ser una empresa líder de alto prestigio y confiabilidad en la comercialización de productos industriales, navales, y artículos ferreteros en general, en el mercado local y nacional.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo general.

Incrementar la comercialización de productos industriales y navieros, mediante la implementación de estrategias empresariales que permitan la optimización de los recursos, generando rentabilidad, para el bienestar de nuestros colaboradores y clientes en general.

4.4.2 Objetivos específicos

- 1) Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes mediante el diseño y aplicación de estrategias logrando el posicionamiento en el mercado de la Provincia de Santa Elena.

- 2) Lograr un mejor funcionamiento de la empresa mediante el desarrollo de un diagnóstico organizacional alcanzando una eficiencia y efectividad administrativa.
- 3) Proporcionar al personal un manual de funciones que le permita tener conocimiento acerca de las actividades y grado de responsabilidad que se deben realizar en cada puesto de trabajo

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Seatec S.A., ha considerado los siguientes valores descritos a continuación:

Valores.

- 1) **CALIDAD DE SERVICIO:** Solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes, comprometiendo a los colaboradores a que se cumpla la calidad y garantía del servicio prestado.
- 2) **RESPECTO:** Valor básico que conlleva a la cordialidad y armonía entre los colaboradores mejorando las relaciones interpersonales.
- 3) **LEALTAD:** Mantener una confidencialidad sobre la información de la organización direccionando a nuestros colaboradores a tener sentido de pertenencia comprometiéndose con la empresa para el beneficio común.
- 4) **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Buscar cada día la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos internos y externos de la organización a través del trabajo en equipo con responsabilidad para maximizar la satisfacción de nuestros clientes, comunicación efectiva.

- 5) **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajar de manera conjunta a fin de realizar el cumplimiento efectivo de las funciones.
- 6) **PROFESIONALISMO:** Nos preocupamos de brindar constantemente capacitaciones para el personal para que el trabajo sea realizado con dedicación y seriedad en las actividades que se realizan en la empresa, buscando siempre la excelencia.

4.6 POLÍTICAS

Las políticas a cumplir en la empresa Seatec S.A. son las siguientes:

- 1) Atención cordial y adecuada a los clientes en las instalaciones de la empresa, brindando siempre amabilidad y buen ambiente para afianzar lazos con los clientes.
- 2) Respetar las normas, procedimientos y reglas que rige la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., a fin de mantener las actividades y una mejor organización dentro de la empresa.
- 3) Cumplir efectivamente con las obligaciones tributarias llevando los documentos de una manera ordenada y secuencial en los archivos físicos y digitales de empresa.
- 4) Cumplir adecuadamente con los pagos puntuales a proveedores, efectuando provisiones semanales y mensuales de pago.
- 5) Promover comportamientos que permitan mejorar las relaciones con los clientes basados en principios éticos.
- 6) Seguir el protocolo de ventas, establecidos en base a los procedimientos.

4.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.7.1 Análisis Situacional Interno.

La empresa SEATEC S.A., es considerada como uno de los modelos ferreteros a nivel de la Provincia, ya que cuenta con variedad de productos adaptándose a las necesidades de los consumidores, además se encuentra constituida legalmente regulada por la superintendencia de compañías, lo que permite que no exista problemas de índoles legales.

Se pudo observar que la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., cuenta con instalaciones propias, amplias, seguras, cómodas y modernas lo que permite proporcionar un agradable ambiente a los clientes a la hora de brindar la asesoría pertinente al adquirir un producto, es importante recalcar que la empresa se dedica a realizar instalaciones en las camaroneras y ofrece soluciones integrales inmediatas para la resolución de problemas a los clientes, planifica y diseña proyectos para el área de acuicultura.

No obstante la empresa presenta problemas en la organización de tareas que se realizan en la jornada diaria, ya que al no existir un manual que oriente sus funciones, las actividades no se realizan de manera eficiente generando inconvenientes en las áreas departamentales y en muchos casos malestar a los clientes.

También se pudo observar que una de las causas que impiden llevar a cabo una administración eficaz, es la falta de una comunicación efectiva dentro de la empresa, puesto que la información manejada entre departamentos suele distorsionarse y hace que los procesos no se desarrollen de manera eficiente, esto se debe a la falta de organización y que no existe un manual de funciones a que oriente sus tareas cotidianas.

4.7.2 Análisis Situacional Externo.

En el análisis del entorno externo se pudo encontrar factores que ocasionan un retraso en el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa ajenos a la empresa y la manera en que afectan directamente a la evolución y crecimiento empresarial de la organización.

Es relevante mencionar que la afluencia de turistas crea una oportunidad positiva para la empresa, ya que muchos de ellos visitan la provincia, lo que hace que los clientes realicen mantenimientos en sus hogares o áreas de trabajos, representando para la organización un aumento en sus ingresos, otro de los puntos claves es que existen en la península empresas dedicadas a la pesca, por lo que necesitan que las embarcaciones se encuentren en óptimas condiciones y a veces por la falta de repuestos para sus barcos no pueden realizar sus actividades diarias.

Se puede considerar que la competencia, que se encuentra alrededor de la ferretería es un obstáculo que impide de cierta manera el crecimiento y desarrollo de la empresa por lo que, está tratando de incursionar en el mercado naval e industrial para lograr la atracción de clientes.

4.7.3 Matriz del marco lógico

Con el fin de tener una perspectiva más clara acerca del análisis situacional de la empresa SEATEC S.A. se plantea la siguiente matriz del marco lógico, el cual ayudará a establecer los factores más relevantes, acerca de las necesidades de la organización y que servirán para determinar la factibilidad de la propuesta, es por eso que mediante las técnicas de investigación utilizadas se pudo recabar la siguiente información, las cuales son de suma importancia para la elaboración de actividades que permitirán alcanzar el fin propuesto.

TABLA N° 1 Matriz del marco lógico

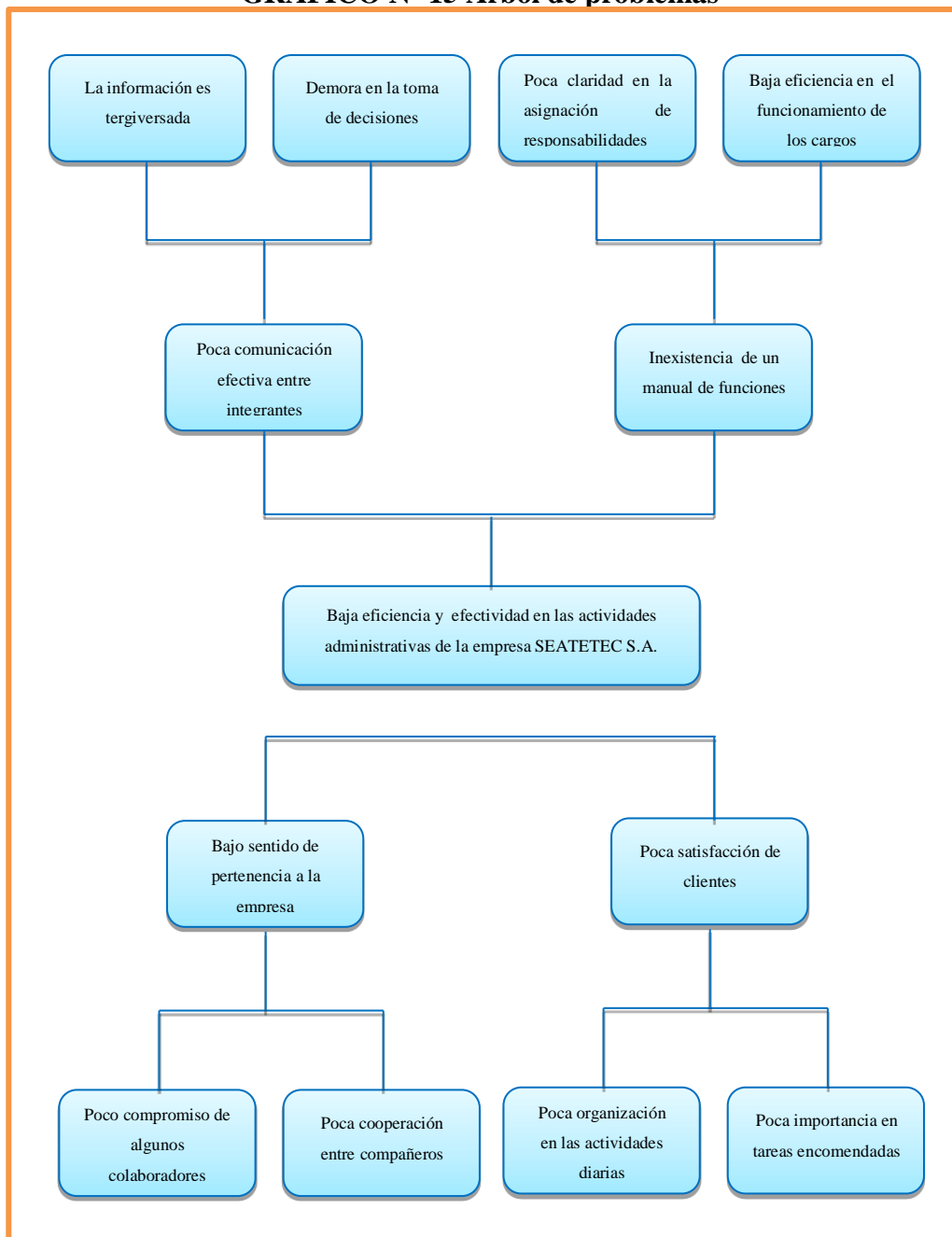
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Elaboración de un Diseño Organizacional para la empresa SEATEC S.A. que lograra mejorar la eficiencia y efectividad administrativa en la empresa.	La eficiencia en las actividades administrativas es uno de los factores claves para alcanzar el crecimiento y éxito de la empresa.	Entrevistas a colaboradores de la empresa sobre la ejecución de tareas en los puestos de trabajo.	Mejor desarrollo en las actividades en cada una de las áreas departamentales de la organización.
PROPÓSITO	Los integrantes de la empresa tendrán una orientación más efectiva acerca de las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo	Los integrantes de la empresa tendrán una orientación más efectiva acerca de las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo	Entrevista a los jefes de cada departamento y sus subordinados, para conocer la problemática.	Información más confiable y verídica de cada una de las actividades departamentales
COMPONENTES	Concientizar a los integrantes de la empresa sobre la problemática de la baja eficiencia y efectividad administrativa y que afecta directamente al progreso organizacional involucrando a los clientes.	Definir las bases del diseño organizacional, para mejorar todas las actividades de la empresa incluyendo el beneficio del clientes	Entrevistas y encuestas para conocer cuán importante es el interés de mejorar las actividades de la empresa por parte de los involucrados	Satisfacción reflejada en Accionistas, Colaboradores y clientes de Ferretería Industrial y Naval SEATEC S.A.
ACTIVIDADES	Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa, para la determinación de factores que implica la baja eficiencia y efectividad administrativa.	Utilización de herramientas administrativa que permitan realizar el levantamiento de información más importante	Matrices que permitan evaluar la situación real de la empresa	Aprovechar todos los recursos que posee la empresa, a fin de conseguir el éxito organizacional

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.3.1 Árbol de problemas

A continuación se muestra el árbol de problemas con aquellos factores que impiden el correcto desempeño de las actividades administrativas en la empresa Seatec S.A.

GRÁFICO N° 15 Árbol de problemas

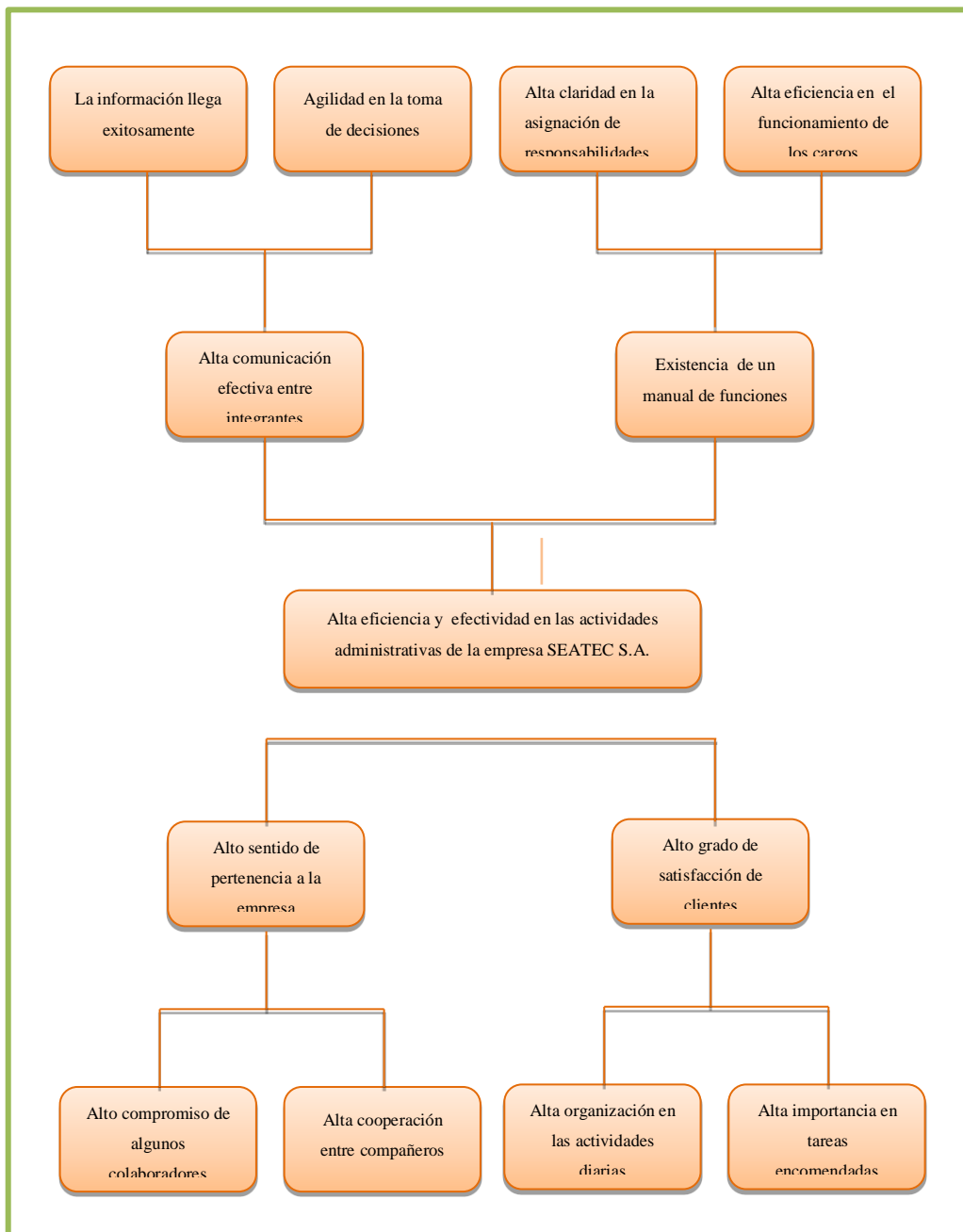


Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.3.2 Árbol de objetivos

A continuación se muestra el árbol de objetivos diseñado a partir del árbol de problema presentado anteriormente

GRÁFICO N° 16 Árbol objetivos



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.4 Matriz de factores internos MEFI

Para la realización de la matriz MEFI, se analizaron los factores más sobresalientes y las falencias de la empresa, esta matriz ayudó a descubrir las fortalezas y las debilidades con que cuenta la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A. las cuales se pueden observar a continuación en la matriz.

TABLA N° 2 Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Instalaciones amplias	0,15	3	0,45
Personal Calificado	0,35	4	1,40
Atención al cliente	0,15	4	0,60
Competitividad de precios	0,15	4	0,60
Servicio de asesoría al cliente	0,20	4	0,80
TOTAL	1,00		3,85
DEBILIDADES			
Falta de comunicación	0,30	3	0,90
Falta de conocimiento de empleados	0,10	2	0,20
Personal poco motivado	0,10	2	0,20
Inexistencia de manual de funciones	0,30	1	0,30
Administración deficiente en actividades generales	0,20	1	0,20
TOTAL	1,0		1,80

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Como se puede ver las fortalezas tienen un total ponderado de 3.85 lo cual indica que la empresa cuenta con este resultado a favor con relación a 1.80 de debilidades, mostrando una de sus puntos más fuerte es el personal calificado con que cuenta, seguido de la asesoría que brindan a los clientes al momento de realizar una compra.

4.7.5 Matriz de factores externos MEFE

La aplicación de la Matriz MEFE ayudó a determinar cuáles son los factores que implican oportunidades para la empresa y aquellas amenazas para el crecimiento de la misma, a continuación se detallan los aspectos más relevantes plasmados en la matriz.

TABLA N° 3 Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de clientes (turistas)	0,20	2	0,40
Búsqueda de nuevos mercados.	0,40	4	1,60
Ofertar nuevos productos navieros	0,25	3	0,75
Importaciones exclusivas	0,15	3	0,45
TOTAL	1		3,20
AMENAZAS			
Competencia Local	0,35	4	1,40
Aumento de precios	0,20	1	0,20
Aparición de nuevos competidores en sector industrial y naval	0,30	2	0,60
Aumento de impuestos arancelarios en importaciones	0,15	4	0,60
TOTAL	1,0		2,80

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Como se puede observar los factores que están dentro de las fortalezas tienen un total ponderado de 3.20 lo cual muestra que la empresa cuenta con grandes oportunidades para la captación de nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados a diferencia del total ponderado de las amenazas con un resultado de 2.80, en donde uno de los factores más altos es la competencia local, pero aun así las oportunidades están sobre las amenazas para la empresa.

4.7.6 Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA se procedió a realizar un análisis interno, para encontrar los aspectos más relevantes y fuertes de la organización y un análisis externo de la organización, para encontrar las falencias que impiden el desarrollo organizacional de la misma, por lo que se pudo determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la que cuenta la Ferretería que en la siguiente matriz que de detalla a continuación.

GRÁFICO N° 17 Matriz FODA



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.7 FODA estratégico

TABLA N° 4 FODA estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Posee instalaciones amplias, para la comodidad de los clientes. 2) Cuenta con personal calificado para la realización de la venta. 3) Brinda excelente atención a clientes. 4) Competitividad en precios y variedad de productos 5) Ofrece asesoría a los clientes en cuanto a sus necesidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1) .Falta de comunicación entre integrantes de la empresa 2) Falta de conocimiento de empleados en la realización de actividades 3) Personal poco motivado. 4) Inexistencia de un manual de funciones 5) Administración deficiente en actividades generales de la empresa.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Incremento de clientes (turistas). 2) Búsqueda de nuevos mercados. 3) Ofertar nuevos productos navieros. 4) Competitividad en los precios de productos 5) Importaciones exclusivas de productos. 6) Mercado insatisfecho 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lograr el reconocimiento de ser una ferretería prestigiosa de alto desempeño. (F1,F2,O5,O3) 2) Captar clientes través de la atención personalizada del mismo. (F3,F5,O1,O2,O6) 3) Desarrollar acciones para proveer productos con estándares de calidad. (F4,O3,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 1.Mejorar el desempeño del personal.(D2,D4,O2,O6) 2) 2.Incentivar a empleados al mejoramiento de atención al cliente(D1,D3,O1,O3) 3) 3.Manual general de funciones de la empresa(D2,D5,O4.O5)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 4) Competencia local posicionada. 5) Aumento de precios. 6) Aparición de nuevos competidores en el sector industrial y naval 7) Aumento de impuestos arancelarios en importaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquisición de variedad de productos para satisfacer a los clientes.(F4,A2,A3) 2) Incrementar conocimiento acerca de la atención a clientes(F2,F3,A1) 3) Desarrollar campañas de mercadeo(F1,A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mejorar desempeño ante sus mercados objetivos. 2) Buenas relaciones interpersonales entre integrantes de la empresa. 3) Aprenden a tomar decisiones.

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.8 Matriz de competitividad

GRÁFICO N° 18 Matriz de competitividad

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	FERRETERIA SEATEC S.A		FERRETERIA SOLIS		FERRETERIA MEJIA	
		PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
Atención al cliente	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Asesoría en venta	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Precios	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Calidad y Garantía	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Ubicación	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Variedad de productos	0,15	4	0,60	2	0,30	1	0,15
Personal Calificado	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
TOTAL	1,00		3,40		2,25		2,70

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

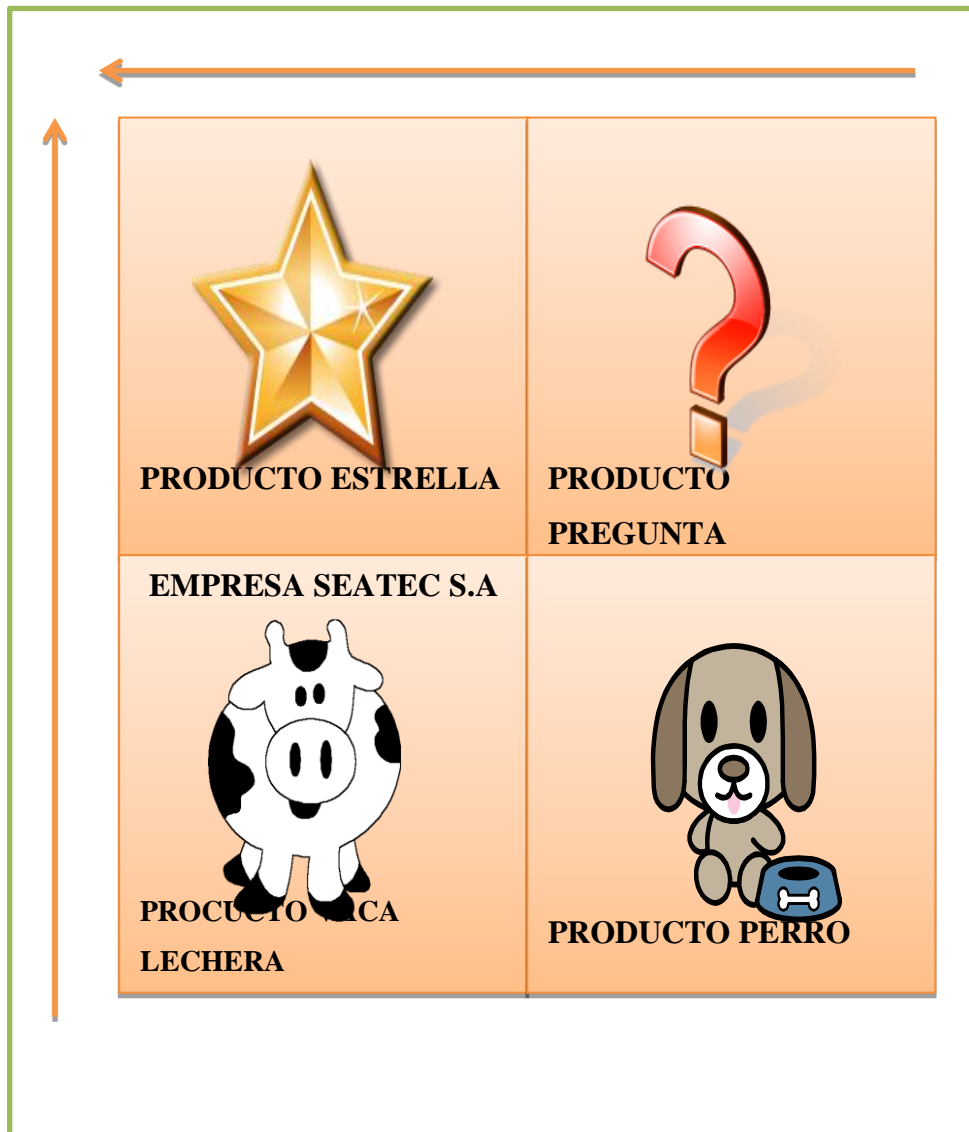
Como se puede observar en esta matriz la empresa Seatec S.A esta por arriba con un 3.40 de las demás que le representan competencia, la más cercana es Ferretería Mejía con un 2.70.

4.7.9 MBCG

Para determinar en qué nivel de crecimiento y participación se encuentra la empresa se desarrolla la siguiente matriz:

Como se puede observar la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A. con relación a la comercialización de productos ferreteros, se encuentra en “vaca lechera, ya que no posee aun alto crecimiento, pero si representa una alta participación en el mercado, por lo que se espera que con la implementación de un diseño organizacional llegue a la etapa estrella, logrando ser líder en el mercado.

GRÁFICO N° 19 MBCG



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.7.10 ESTRATEGIAS

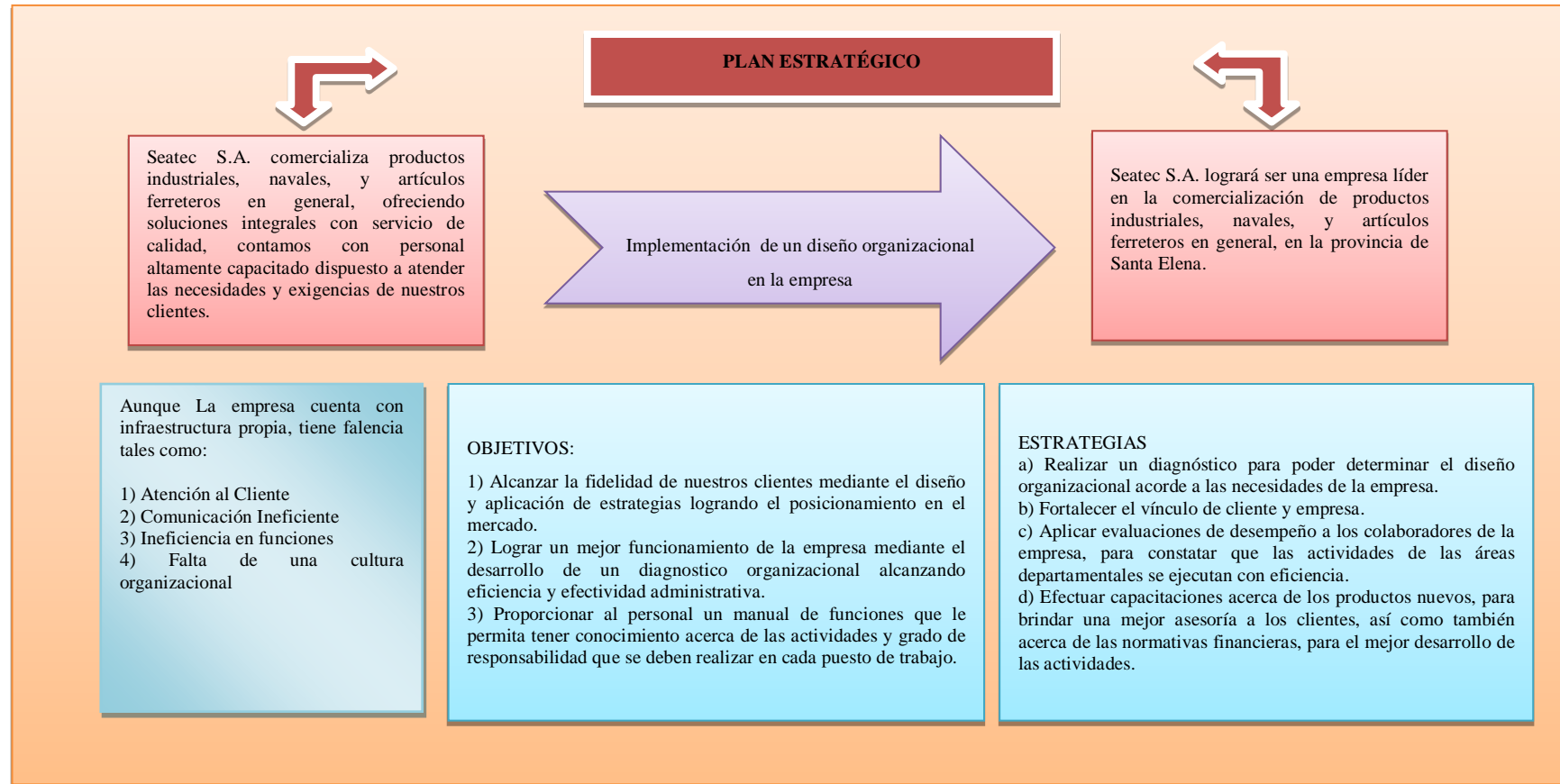
Con la finalidad de alcanzar todas las metas propuestas se desarrollan las siguientes estrategias en base a las actividades y necesidades de la empresa.

- 1) Realizar un diagnóstico para poder determinar el diseño organizacional acorde a las necesidades de la Ferretería Industrial y Naval SEATEC S.A.

- 2) Socializar a los integrantes de la empresa, sobre la importancia que tiene la atención al cliente, para fortalecer el vínculo de cliente y empresa.
- 3) Aplicar evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la empresa, para constatar que las actividades de las áreas departamentales se ejecutan con eficiencia.
- 4) Efectuar capacitaciones acerca de los productos nuevos, para brindar una mejor asesoría a los clientes, así como también acerca de las normativas financieras y administrativas para el mejor desarrollo de las actividades.
- 5) Desarrollar campañas publicitarias en medios de comunicación más reconocidos de la península.
- 6) Fortalecer la atención y servicio al cliente, aplicando los valores corporativos y ética.
- 7) Planear y organizar las actividades que se realizan en las áreas departamentales.
- 8) Mejorar la comunicación interna entre los integrantes de la organización, a fin de direccionarse hacia un mismo objetivo.
- 9) Realizar un análisis de puestos para determinar los perfiles idóneos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- 10) Dotar al talento humano de un bien ambiente de trabajo y de los recursos necesarios para el cumplimiento eficiente de las actividades.

4.7.11 BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

GRÁFICO N° 20 BSC



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

TABLA N° 5 BSC (perspectivas)

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Directivos	1.-Ingresos Económicos. 2.-diseñar y asignar puestos de trabajo a jefes de departamentos.	1.-Incremento de rentabilidad. 2.-Garantizar efectividad de funciones en la Empresa SEATEC S.A.	1.- Supervisar los ingresos mensuales de ventas. 2.-Direccionamientos en actividades generales de las áreas.	1.-Incrementar mensualmente un 5% los ingresos económicos en ventas. 2.- Lograr una eficacia y efectividad en un 80% en las áreas.	1.-Capacitación orientado al servicio al cliente. 2.- Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil requerido por el departamento.
Colaboradores Internos	1.- Mejorar Ambiente Organizacional. 2.-Guía de funciones a realizar por cada colaborador.	1.-Aumentar una cultura organizacional, comprometiéndolo a todos los involucrados. 2.-Elaborar un Manual de funciones a los colaboradores.	1.- La empresa cuenta con un personal que posee habilidades interpersonales. 2.- Mejoramiento del desempeño de áreas.	1.- organizar al personal de acuerdo a su perfil. 2.- Administración Eficiente y Efectiva.	1.- Estructura Organizacional de la empresa SEATEC S.A. 2.-Ejecucion del Manual de funciones.
Clientes	1.- Servicio al Cliente. 2.- Responsabilidad social y compromiso social con la Empresa SEATEC S.A.	1.-Brindar una atención y servicio de calidad. 2.-Adecuar instalaciones de la empresa.	1.- Satisfacción de los clientes. 2.- Buena imagen empresarial ante clientes.	1.- Determinar un sentido de preferencia de los clientes hacia la ferretería. 2.- Incremento de un 5% de clientes.	1.- Fomentar los valores organizacionales a los clientes. 2.- Adaptar una cultura organizacional.
Proveedores	1.- Abastecimiento de inventario para la venta. 2.-Garantizar pagos en fechas establecidas.	1.- Contar una bodega amplia para el almacenamiento. 2.-Mantener buenas relaciones con los proveedores.	1.- Controlar los inventarios diariamente. 2.- Apertura de negociación con proveedores.	1.- Realización de inventarios diarios. 2.- Obtener extensiones de plazos de pago.	1.- Suplir la bodega con anticipación. 2.- Obtener mercadería a crédito.

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

4.7.12 Dimensiones Estructurales

- a) **La formalización**, la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., posee todos los documentos pertinentes, para el funcionamiento de sus actividades, la empresa cumple con todas las normas, la organización cuenta con un reglamento interno el cual ha sido entregado de manera oportuna, para que el trabajador tenga pleno conocimiento de las obligaciones, prohibiciones que deben de cumplir.

- b) **La especialización**, en el orgánico funcional se encuentran detalladas las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, los cuales se han diseñadas y divididas de acuerdo a las necesidades y actividades de los mismos, para lograr un óptimo desempeño en las áreas departamentales de la empresa.

- c) **Jerarquía de la autoridad**, se ha diseñado una estructura orgánica en donde el rango de jerarquía, funciones y grado de responsabilidad están asignadas de acuerdo a las actividades de los puestos de trabajo, lo cual permitirá que le trabajador conozca el rango que posee.

- d) **El profesionalismo**, se ha evaluado las habilidades y profesionalismo que deben de poseer los ocupantes de los puestos de trabajo, con la finalidad de crear un perfil idóneo para el correcto y efectivo desempeño de las tareas y actividades a efectuar por el talento humano.

- e) **Las razones del personal**, es necesario realizar un cronograma y presupuesto de capacitaciones, para fortalecer el desarrollo e incremento de habilidades y destrezas del talento humano, para elevar la potencialidad y desarrollo de los trabajadores, lo cual permitirá obtener un mejor desempeño en sus funciones.

4.7.13 Dimensiones Contextuales

- a) **El tamaño**, la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., es considerada como una PYME, es decir una pequeña empresa, y dentro de esta clasificación, una característica básica es en función de sus trabajadores, es por ello que en la actualidad el número de sus colaboradores activos no sobrepasa los 50.
- b) **Tecnología organizacional**, la empresa posee un sistema financiero contable de alta calidad “THELMA”, el mismo que permite el ingreso de información sea de una manera rápida, además de esto se crean archivos de office para llevar un respaldo de información diaria, también se utilizan programas internos de comunicación interna y externa, con la finalidad de tener una comunicación efectiva.
- c) **El entorno**, es necesario dotar a los colaboradores un entorno agradable para el desarrollo de las actividades, en todos los departamentos sin exclusión, generando comodidad y bienestar dentro de la organización, el entorno externo también debe de estar acorde, con la finalidad dar una buena imagen y presentación para los clientes.
- d) **Las metas y estrategias**, diseñar estrategias relacionadas a las actividades de la organización y de las áreas departamentales con el propósito de alcanzar los objetivos de una manera conjunta y que beneficien directamente a la empresa y a los miembros de ella.
- e) **La cultura**, se han desarrollado una gama de valores que deberán ser aplicados por los integrantes de la empresa, con la finalidad de fomentar el respeto y fortalecer las relaciones interpersonales del talento humano, lo cual permitirá tener una ética de trabajo.

4.8 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.8.1 Elementos de la estructura organizacional

Para la determinación de una estructura organizacional acorde a las necesidades y actividades de la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., se aplicarán los siguientes elementos en la estructura organizacional, que van a identificar la misma.

A continuación se detallan los siguientes elementos:

- f) **Especialización de trabajo**, este elemento de la estructura existe por lo que las tareas están divididas de acuerdo a la especialización y el grado de conocimientos de los ocupantes del puesto a fin que desarrollan de mejor manera las actividades.
- g) **Departamentalización**, aquí se ha escogido la departamentalización funcional ya que las funciones fueron agrupadas por departamentos como se muestra en la estructura.
- h) **Cadena de Mando**, como se muestra en el gráficos de la estructura organizacional y el grado de comunicación por departamentos.
- i) **Amplitud de Control**, se ha elaborado una estructura organizacional de acuerdo con las actividades y funciones desempeñadas por departamentos de la organización.
- j) **Descentralización**, se ha dado potestad de tomar decisiones para la resolución de problemas de manera inmediata a los jefes departamentales.

4.8.2 Objetivo de la estructura organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para la empresa SEATEC S.A. es dividir las actividades por departamentos para el mejor desarrollo de las actividades de la Ferretería, para realizar la toma de decisiones en el tiempo oportuno y lograr una eficiente y efectividad en las tareas administrativas de la organización. La nueva estructura organizativa está dividida en 3 niveles jerárquicos en el cual, la junta general de accionistas que es la máxima autoridad, el gerente general que toma decisiones de manera general en la empresa y la vez en los departamentos, cabe mencionar que los jefes departamentales que este caso tiene la autorización del mismo de tomar decisiones que resuelvan problemas del departamento para el mejor funcionamiento.

Cabe mencionar que la estructura ha sido diseñada de acuerdo a las actividades que se realizan diariamente en la empresa SEATEC S.A., con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad en las actividades administrativas de la empresa, así como también se ha elaborado la descripción de puestos y elaboración del manual de funciones de cada una de las áreas.

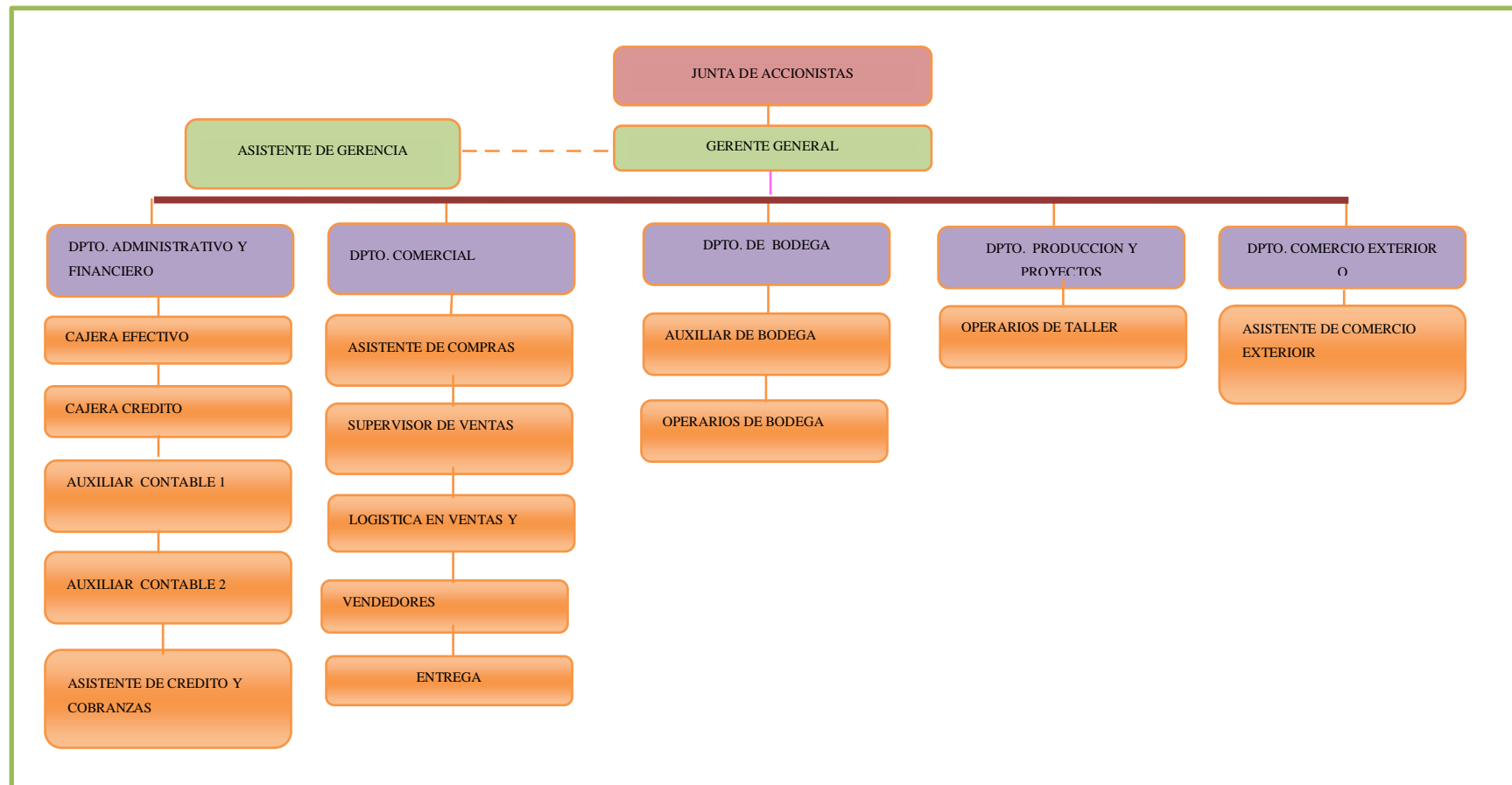
El organigrama diseñado para la empresa es tipo vertical comenzando como máxima autoridad la Junta General de Accionistas, seguido del Gerente General y luego de los departamentos y cargos operativos

- Nivel Directivo, representada por el color rosa
- Nivel Ejecutivo, representada por el color verde
- Nivel Administrativo, representada por el color lila
- Nivel Operaciones, representada por el color naranja

La línea vertical indica mando, representada por el color rosado, la línea horizontal indica correlación la cual está representada por el color lila y la línea entrecortada indica grado de coordinación, la cual está representada por el color naranja.

4.8.3 Estructura Orgánica

GRÁFICO N° 21 Estructura Orgánica



Fuente: Empresa Seatec S.A.
 Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.9 ORGÁNICO FUNCIONAL

Gerente General: Es el responsable de llevar una correcta dirección, organización y control de los bienes y recursos que posee la empresa, es el encargado de planear y ejecutar lo concerniente al crecimiento de la organización, es el que está al frente de la gestión de la empresa.

TABLA N° 6 Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) El cumplimiento de la ley, el estatuto y acuerdos de la Junta General de Accionistas b) Supervisar todas las actividades operativas y administrativas de la empresa c) La veracidad de la información que se proporcione ante la Junta General de Accionistas 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 30 a 45 años b) Sexo indistinto c) Estado civil indistinto d) Estudios profesionales en administración o carreras afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 3 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Liderar el proceso de planeación de la organización, determinando los factores de éxito, estableciendo objetivos y metas específicas. 2) Representación legal de la empresa. 3) Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas 4) Crear un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas optimizando recursos. 5) Aprobación de presupuestos e inversiones 6) Revisar y firmar cheques de pago a proveedores y gastos generales de la empresa, de acuerdo a las facturas presentadas. 7) Supervisar cumplimiento de funciones de todos los departamentos de la empresa. 8) Evaluar periódicamente el desempeño de la empresa. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Tener don de mando b) Ser líder c) Tener iniciativa d) Capacidad de toma de decisiones e) Ser visionario f) Ser comunicativo 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

Asistente de Gerencia: Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la atención a las personas que ingresan al departamento y las demás labores de su competencia.

TABLA N° 7 Asistente de Gerencia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	ASISTENTE DE GERENCIA
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Apoyar en todos los procesos administrativos que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de la gerencia. b) Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa. c) Realizar planes en beneficio del desarrollo organizacional de la empresa 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 26 a 32 años de edad b) Sexo indistinto c) Estado civil indistinto d) Título de tercer nivel en áreas de gestión administrativa o afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 3 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Supervisa a todo el talento humano 2) Resuelve los problemas con referente a clientes en ausencia de gerente 3) Adelantar las gestiones para la adquisición de pólizas de seguros para la protección de los recursos de la empresa. 4) Lleva una agenda acerca de las reuniones del gerente general 5) Apoya directamente a las funciones de la gerencia general, redactara presupuestos, concertara citas con clientes y proveedores etc. 6) Puede realizar funciones relacionadas con las operaciones bancarias, facturación, y otras funciones. 7) Ejecutar y coordinar que las actividades relacionadas con el registro de documentos de la empresa sea correcto. 8) Procesar y generar la información necesaria para la realización de planes, programas y proyectos para tomar decisiones dentro de la empresa. 9) Archivo de documentos concernientes a su área. 10) Agendar y coordinar las reuniones del gerente general 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de trabajar en equipo 2) Atender tareas múltiples, organización y planificación. 3) Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias 4) Contribución a la comunicación asertiva 5) Toma de decisiones y solución de problemas pocos complejos. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.

Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

Jefe del Departamento de Administración y Finanzas: Es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar los recursos, financieros y materiales relacionados al proceso de la empresa, controla los gastos administrativos, garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos de la empresa.

TABLA N° 8 Jefe del Departamento de Administrativo y Financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	JEFE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Aplicar mecanismo de control administrativo que garanticen el adecuado registro de ingresos y gastos. b) Responsable de implementar líneas de acción y estrategias que contribuyan a la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la empresa 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 25 a 35 años b) Sexo indistinto c) Estado civil indistinto d) Estudios profesionales en gestión administrativa y financiera o carreras afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 3 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) En coordinación con la gerencia elaborar el plan de inversiones de la empresa. 2) Administrar el recurso humano, y todo lo que se relaciona con el talento humano 3) Coordinar y supervisar la ejecución de actividades administrativas y financieras Fomentar el trabajo en equipo en el área departamental. 4) Control y Autorización de depósitos diarios de clientes créditos. 5) Elaboración de reporte de provisiones mensuales. 6) Registro de cheques y autorización de pagos a proveedores 7) Elaboración de cruce de cuentas accionistas y clientes. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de solucionar problemas y conflictos. 2) Trabajar en equipo 3) Capacidad de supervisión 4) Capacidad de toma de decisiones 5) Desarrollar comunicación asertiva 6) Capacidad de tareas múltiples. 7) Trabajo bajo presión. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Cajera Efectivo: Encargada de la facturación de compras en efectivo que realizan los clientes y el custodio del dinero en efectivo, así como también de los cuadros de la caja general o principal, llevando la documentación correspondiente con orden y responsabilidad.

TABLA N° 9 Cajera Efectivo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	CAJERA EFECTIVO
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION Y FINANZAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Operar las políticas y normas de control interno para salvaguardar los recursos financieros de la empresa, promoviendo la eficiencia en las actividades a cumplir b) Trabajar conjuntamente con la caja crédito. a) Tener el control de las cajas diarias llevando el respaldo de sus documentos de estricto orden correcto, encargada del archivo de sus documentos 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 20 a 25 años b) Sexo femenino c) Estado civil indistinto d) Bachiller en comercio y administración o afines e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Realizar la facturación de las ventas en efectivo. 2) Antes de realizar la facturación revisión de datos del cliente 3) Efectuar cobro de la facturación. 4) Revisar que las facturas emitidas sean iguales a los que se obtiene desde el sistema, en orden secuencial. 5) Realizar los cuadros físicos de las caja diarias 6) Realizar los depósitos diarios de la caja de efectivo 7) Revisar que las papeletas de depósito coincidan con el valor enviado a los bancos. 8) Archivo de papeletas de depósitos en los cuadros de caja respectivamente llevando un orden secuencial. 9) Elaborar reporte de cuadro de caja y reporte del dinero depositado por las ventas diarias. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de diálogo y concertación de situaciones complejas con clientes. 2) Organizar y Controlar los documentos 3) Comunicarse de manera clara y efectiva 4) Trabajar en equipo 5) Facilidad de palabra 6) Brindar una excelente atención a los clientes. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Cajera Crédito: Es encargada de la facturación de compras a créditos realizadas por los clientes y aquellos que cancelen con tarjetas de crédito, así como también deberá llevar un control de los documentos y llevará el custodio del dinero de caja chica, realizara cobros por las facturas vencidas de los clientes.

TABLA N° 10 Cajera Crédito

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	CAJERA DE CREDITO
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION Y FINANZAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Operar con muchas responsabilidades todas las actividades a desempeñar. b) Trabajar conjuntamente con la caja efectivo c) Controlar aquellos gastos que se relacionen con la caja chica b) Efectuar la facturación de créditos y coros de facturas vencidas con mucho cuidado, encargada del archivo de sus documentos 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 20 a 25 años b) Sexo indistinto c) Estado civil indistinto d) Bachiller en comercio y administración o afines e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Realizar la facturación de las ventas a crédito y facturas de material de personal. 2) Revisión de plazo de crédito y datos del cliente. 3) Pedir autorización de crédito para la facturación correspondiente. 4) Efectuar cobros de las facturas vencidas de los clientes. 5) Realizar recibos de cobros de y organizar los cheques por fecha para el depósito posterior. 6) Enviar a depositar los cheques en la fecha correspondiente 7) Elaborar reporte de créditos y reporte de depósitos realizados diariamente 8) Archivo de secuencia de facturas de crédito. 9) Manejar fondo de 450.00 de caja chica, elaborar reporte en Excel de los gastos. 10) Realizar y respaldar gastos de caja chica 11) Realizar reporte de gastos y solicitud de reposición de caja chica. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de diálogo y concertación de situaciones complejas con clientes. 2) Organizar y Controlar la documentación correspondiente a su puesto. 3) Comunicarse de manera clara y efectiva 4) Trabajar en equipo 5) Brindar una excelente atención a los clientes. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Auxiliar Contable 1: Encargada del registro del ingreso de facturas y asientos contables concernientes a los gastos generales de la empresa y los pagos respectivos, contabilización de la caja chica y cuadros en sistema financiero, así como la elaboración del reporte final para las declaraciones al ente regulador.

TABLA N° 11 Auxiliar Contable 1

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	AUXILIAR CONTABLE 1
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION Y FINANZAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar las actividades de manera ordenada y secuencial b) Elaborar los reportes de gastos y cuentas de gastos por pagar de la empresa, para el proceso de declaraciones mensuales. c) Contabilizar de manera oportuna las cajas chica y asientos contables del mes. d) Elaborar conciliaciones bancarias e) Encargada del archivo de sus documentos 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 24 a 35 años b) Sexo femenino c) Estado civil indistinto d) Estudios profesionales en administración contable o carreras afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Contabilización de gastos individuales de caja chica, Realización de arqueo de caja chica, para la reposición inmediata y emisión de cheque respectivo. 2) Ingresos de facturas de gastos y emisión e ingreso de liquidaciones al sistema contable, así como la emisión de retenciones. 3) Emisión de comprobantes de egreso por cada cheque realizado. 4) Registro de facturas en archivo de cuentas por pagar 5) Reajuste de inventario 6) Contabilización por pago de roles al personal y de comisiones al personal. 7) Ingreso de notas de créditos por compras a proveedores especiales. 8) Contabilización de gastos generales de la empresa en la Ciudad de Guayaquil. 9) Elaboración de papeletas de depósito y pago de tarjetas de crédito de la empresa 10) Archivo de estados de cuentas de tarjetas de crédito con las respectivas papeletas de depósitos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Comunicación efectiva verbal y escrita 3) Organizar y controlar la información contable 4) Confidencialidad de información 5) Sentido de responsabilidad 6) Solución de problemas 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Auxiliar Contable 2: Encargada elaborar reporte de cancelación y efectuar pagos a proveedores, así como la elaboración final del reporte de compras para los entes reguladores.

TABLA N° 12 Auxiliar Contable 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	AUXILIAR CONTABLE 2
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION Y FINANZAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar las retenciones respectivas de las compras por efecto de impuestos. b) Elaborar conciliaciones bancarias, asegurándose que el saldo en libros sea el correcto. c) Realizar los reportes de pagos. d) Elaborar los reportes compras para el ente regulador e) Encargada del archivo de sus documentos 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 24 a 35 años b) Sexo femenino c) Estado civil indistinto d) Estudios profesionales en administración contable o carreras afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Verificación de facturas de compra recibidas y emisión de retenciones 2) Registro de facturas de compra en el archivo de cuentas por pagar proveedores y cheque respectivo. 3) Elaboración de comprobante de egreso por cada cheque emitido 4) Elaboración de cuadro de pagos a proveedores y emisión de cheque de acuerdo al plazo de pago. 5) Cancelación de facturas vencidas, previa autorización de Jefe Administrativo y Financiero. 6) Elaboración de reporte de compras para efectos de declaraciones. 7) Archivo de comprobante de egreso con la respectiva copia de cheque. 8) Registro contables de cierres de cajas generales diarios en sistema. 9) Contabilización de cobros y depósitos de los clientes de crédito. 10) Reajuste de inventario previa autorización de gerencia. 11) Anulación de factura venta con la justificación pertinente. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Comunicación efectiva verbal y escrita 3) Confidencialidad de información 4) Sentido de responsabilidad 5) Garantizar efectividad en pagos. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Asistente de Crédito y Cobranza: Responsable de la gestión efectiva de las diversas líneas crediticias, así como también llevar el control de la cartera de clientes y demás documentos relacionados a los clientes de créditos.

TABLA N° 13 Asistente de Crédito y Cobranza

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
DEPENDENCIA	ADMINISTRACION Y FINANZAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Administrar las funciones del departamento de crédito. b) Supervisar y coordinar la gestión de servicio al cliente y cobro administrativo. c) Elaborar los reportes del proceso de cobro de las facturas vencidas de los clientes. d) Realizar llamada y gestiones de cobranzas e) Encargada del archivo de sus documentos 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 24 a 35 años b) Sexo femenino c) Estado civil indistinto d) Estudios realizados en la carrera de administración, contabilidad o carreras afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Actualización diaria de la cartera de clientes. 2) Registro de facturas de crédito en cartera de clientes. 3) Registro de cobros en cartera de clientes. 4) Registro de depósitos en archivo de Excel 5) Archivo de facturas con respectivo deposito 6) Realizar llamadas por gestión de cobranzas. 7) Cuando no está el Jefe inmediatos, dar autorización de crédito. 8) Elaboración de reporte de depósitos de los clientes pertenecientes a la cartera de clientes. 9) Archivar secuencia de recibos cobros 10) Elaboración de reporte de cobros mensuales. 11) Archivo de facturas de clientes a crédito y archivo de cheques. 12) Archivo de depósitos con las respectivas facturas canceladas. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Comunicación efectiva verbal y escrita 3) Buenas relaciones laborales 4) Garantizar la efectividad en los procesos. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Jefe Comercial: Responsable de adquisiciones de productos y materiales necesarios para la empresa, para el desarrollo de sus actividades normales en las diferentes secciones, así como responsable elaborar el presupuesto y planes de venta, encargado de supervisar y controlar el área comercial compra y venta de la empresa.

TABLA N° 14 Jefe Comercial

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	JEFE DE COMPRAS
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar a proveedores materiales para la venta normal. b) Negociar los plazos de pagos con los proveedores. c) Mantener el stock y revisar que no exista errores en el inventario d) Planifica, dirige y controla las actividades del área de ventas. e) Suministra información técnica acerca de los productos que ofrece la empresa. f) Establece las políticas de ventas. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 30 a 45 años b) Sexo indistinto c) Estado civil indistinto d) Estudios realizados en carreras técnicas. e) Experiencia en las actividades del puesto por 3 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Supervisión de toda el área comercial, a fin de que las actividades sean cumplidas eficientemente. 2) Planeación del presupuesto de ventas. 3) Vigilar que las políticas de ventas sean cumplidas a cabalidad. 4) Revisar que las perchas de ventas estén con el material disponible. 5) Establecer la estrategia de compra más adecuada para cada producto. 6) Realizar las negociaciones necesarias para adquirir la mercadería para las ventas. 7) Realizar inventarios físicos de los productos de la empresa. 8) Búsqueda de nuevos proveedores para garantizar la calidad, servicio y los mejores precios. 9) Negociar plazos de pago. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Facilidad de palabra y poder de negociación. 2) Trabajo en equipo 3) Sentido de responsabilidad 4) Solución de problemas. 5) Adaptación a cambios. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Supervisor de Ventas.: Responsable de la supervisión de las actividades de su personal de ventas, así como la ejecución de las labores operativas de ventas, así como el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización, es el encargado de realizar las respectivas autorizaciones de devoluciones por parte de los clientes coordina el servicio al cliente.

TABLA N° 15 Supervisor de Ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	SUPERVISOR DE VENTAS
DEPENDENCIA	JEFE DE VENTAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisión general de la empresa b) vigilar que esté en orden y limpia. c) Direccionar a su personal de ventas d) Controlar que las políticas y proceso de venta sea cumplido a cabalidad. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 27 a 40 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Estudios en administración de empresas, mercadeo y ventas o carreras a fines e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Planificar y coordinar las actividades diarias de su personal de ventas. 2) Supervisar que el cliente sea atendido de la mejor manera posible. 3) Preparar semanalmente el reporte de productos que se hayan terminado en la empresa. 4) Autorizar las devoluciones de los clientes, si el caso amerita. 5) Direccionar a su personal a la excelencia y trabajo en equipos. 6) Mantener siempre actualizados los catálogos para la Venta. 7) Demás funciones que se le atribuyan. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Trabajo bajo presión. 4) Comunicación efectiva. 5) Don de mando 6) Capacidad de liderazgo 7) Buenas relaciones interpersonales 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Logística en ventas y Transporte: Persona encargada de realizar toda la logística de envío de mercadería por ventas a los clientes, dentro y fuera de la provincia, elaborar reporte de guías de envío y coordinar el transporte por la entrega de materiales, así como realizar las cotizaciones telefónicas de los clientes.

TABLA N° 16 Logística en ventas y Transporte

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	LOGISTICA EN VENTAS
DEPENDENCIA	JEFE DE VENTAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar el envío de mercadería de clientes b) Elaborar el reporte de envíos con la guías de transporte pertinentes c) Coordinar la entrega de mercadería local con el transporte d) Realizar las cotizaciones de clientes por vía telefónica. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 23 a 30 años b) Sexo femenino c) Estado civil indistinto d) Estudios en administración de empresas, mercadeo y ventas o carreras a fines e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Realizar gestiones de logística del área de ventas en general. 2) Realizar las promociones de productos 3) Revisar si los precios de productos se encuentran bien 4) Atender y realizar cotizaciones telefónicas a clientes. 5) Gestionar envío de mercadería a clientes locales y fuera de la provincia. 6) Rastrear envíos y confirma la llegada de los mismo con los clientes. 7) Contestación de mail 8) Elaborar reporte de envíos de mercadería, con las respectivas copias de guías. 9) Coordinar despachos de mercadería a clientes externos 10) Coordinar transporte para entrega de productos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Trabajo bajo presión. 4) Comunicación efectiva. 5) Buenas relaciones interpersonales 6) Cooperación 7) Toma de decisiones 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Vendedores: Persona encargada de dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de calidad, comunicación efectiva entre cliente y vendedor para atender totalmente sus necesidades.

TABLA N° 17 Vendedores

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	LOGISTICA EN VENTAS
DEPENDENCIA	JEFE DE VENTAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Dar la bienvenida y saludar al cliente de acuerdo a las políticas establecidas. b) Orientar al cliente en su decisión de compra, atendiéndolo de la mejor manera, satisfaciendo sus necesidades c) Comunicar al supervisor de ventas de algún faltante de producto. d) Realizar proformas a todo tipo de cliente 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 18 a 30 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Tener conocimiento en ventas e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Atención directa del cliente 2) Ingreso de clientes, si es que no constan en la base de datos 3) Realizar cotizaciones de los productos requeridos por los clientes. 4) Verificación de cotización 5) Brindar una asesoría y un servicio de calidad al cliente. 6) Despacho de productos y dirigirlos hacia entrega 7) Realizar la limpieza de ferretería y productos de exhibición. 8) Revisar que la mercadería esta etiquetada correctamente. 9) Verificar precios de productos 10) Participar en inventarios físicos. 11) Comunicar al vendedor de falta de producto en perchas 12) Realizar perchado de productos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Trabajo bajo presión. 4) Comunicación efectiva. 5) Buenas relaciones interpersonales 6) Iniciativa 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Entrega: Persona encargada revisar que lo que está en la factura de venta sea los que se está despachando afín de no tener inconvenientes futuros, vigilar que el cliente lleve las facturas para constatar la compra efectuada, y la contestación de mail referentes a ventas.

TABLA N° 18 Entrega

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	ENTREGA
DEPENDENCIA	JEFE DE VENTAS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar el despacho de mercadería sea correcto antes de entregar la mercadería. b) Archivar las secuencia de facturas de acuerdo a las secuencia numérica c) Contestar los mail de cotizaciones por mail. d) Reportar algún inconveniente a su jefe inmediato. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 18 a 30 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Tener conocimiento en ventas e) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Revisar que el despacho de mercadería por el vendedor, sea correcto. 2) Revisar que la facturación sea igual con lo despachado. 3) Entregar mercadería y revisar junto con el cliente que el producto estas perfectas condiciones. 4) Contestar las cotizaciones vía mail. 5) Archivar las secuencias de facturas por entrega en forma numérica y ordenada. 6) Direccionar llamadas telefónicas al área de ventas. 7) Realizar cotizaciones telefónicas 8) Venta y despacho de mercadería si el caso lo requiere 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Trabajo bajo presión. 4) Comunicación efectiva. 5) Buenas relaciones interpersonales 6) Ordenar y controlar el área de entrega. 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Jefe de Bodega.: Es responsable de la revisión de mercadería y el ingreso de las facturas de compras al sistema, es el que direcciona a sus operarios el almacenamiento y orden de productos en la bodega.

TABLA N° 19 Jefe de Bodega

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	JEFE DE BODEGA
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Administrar y organizar la bodega. b) Coordinar y supervisar las actividades de recepción de contenedores y de los transportistas c) Ingresos oportuno de las facturas de compras, al sistema y supervisión de mercería recibida 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 21 a 30 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Conocimiento en administración o afines. e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Supervisar que la mercadería llegue en perfectas condiciones. 2) Supervisar que las actividades de bodega sean cumplidas a cabalidad. 3) Ingresar facturas de compras al sistema, bajo las políticas de precios establecidas en la empresa. 4) Vigilar que la limpieza y orden en la bodega sea continúa. 5) Ingresar datos de los proveedores nuevos. 6) Elaboración de etiquetas con código de productos. 7) Revisar que la mercadería de importación lleguen completas. 8) Sentido de responsabilidad 9) Direccionar en la ubicación de los productos en la bodega. 10) Elaborar reporte de facturas ingresadas al sistema. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Organización y control de documentos en el área de bodega. 4) Fomentar orden en el área de trabajo 5) Trabajo bajo presión. 6) Liderazgo 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Auxiliar de Bodega.: Es la persona encargada de realizar el manejo de mercadería en la bodega, reporta las devoluciones por daño o mal despacho y garantías de equipos.

TABLA N° 20 Auxiliar de Bodega

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	AUXILIAR DE BODEGA
DEPENDENCIA	JEFE DE BODEGA
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Administrar y organizar la bodega. b) Coordinar y supervisar las actividades de recepción de contenedores y de los transportistas c) Ingresos oportuno de las facturas de compras d) Cumplir con las actividades que designe su inmediato superior 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 20 a 30 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Conocimiento en administración. e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Constata que la mercadería facturada sea la que llega. 2) Revisar si existe daño o mal despacho en la mercadería, para continuar con el proceso de devolución. 3) Realiza las respectivas devoluciones por daño o mal facturación a proveedores y emitir un documento de respaldo. 4) Elaboración de etiquetas con código de productos. 5) Da seguimiento a las devoluciones, a fin de que la nota de crédito llegue rápido. 6) Elabora reporte de devoluciones diarias. 7) Mantiene orden en la bodega y limpieza. 8) Demás funciones que se requieran en el puesto de trabajo. 9) Impresión las etiquetas de precio de los productos 10) Receptar pedidos de clientes mayoristas y efectuar despacho, así como también el envío de los productos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) control de documentos 4) Fomentar orden en el área de trabajo 5) Trabajo bajo presión. 6) Iniciativa 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Operario de Bodega.: Son aquellos que revisan directamente la mercadería y los que ordenan en las perchas en la bodega apoyan directamente al jefe y auxiliar de bodega.

TABLA N° 21 Operario de Bodega

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	OPERARIO DE BODEGA
DEPENDENCIA	JEFE DE BODEGA
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la revisión y comprobación de que lo facturado por el proveedor sea lo que ha ingresado a la empresa. b) Reportar daños o mal despacho a los jefes inmediatos para el respectivo proceso de devolución. c) Ubicación de productos en las perchas de bodega. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 20 a 30 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Realizar la revisión de mercadería facturada por proveedores. 2) Reportar daños al jefe inmediato 3) Ordenar la bodega y realizar la limpieza de la misma. 4) Ubicar los productos en las perchas correspondientes. 5) Realizar el etiquetado de los productos. 6) Demás funciones que se realizan en su área de trabajo. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Trabajo en equipo 2) Sentido de responsabilidad 3) Trabajo bajo presión. 4) Comunicación efectiva. 5) Buena relaciones interpersonales 6) Iniciativa de trabajo 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Jefe de Producción y Proyectos: Persona encargada de supervisar la calidad de la producción, garantizando el cumplimiento de los planes de producción y gestionar los proyectos internos y externos de la organización, garantizando el desarrollo del proyecto en tiempos, calidad, costos, funcionalidad y satisfacción del cliente

TABLA N° 22 Jefe de Producción y Proyectos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	JEFE DE PRODUCCION Y PROYECTOS
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar que el personal de producción trabaje adecuadamente. b) Verificar y supervisar el proceso de producción c) Planificar el proyecto para la correcta consecución del mismo en los plazos establecidos por el cliente 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 28 a 45 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Estudios en carreras técnicas y tener conocimientos en proyectos e) Experiencia en las actividades del puesto por 3 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Supervisión de la producción realizada por los operarios de taller. 2) Verificar terminación de producción basadas en calidad de producto. 3) Constatar que el proceso de producción se termine. 4) Diseñar los proyectos bajo los esquemas de los clientes. 5) Elaboración de planos. 6) Garantizar el desarrollo de los proyectos en el tiempo estipulado por los clientes. 7) Evaluar costos de diseño y ejecución de proyectos. 8) Dar en correcta funcionalidad los proyectos a fin de que los clientes queden satisfechos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Conocimientos técnicos 2) Iniciativa 3) Sentido común 4) Trabajo en equipo 5) Liderazgo 6) Responsabilidad 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Operarios de Talleres: Personas encargadas de ejecutar todos los proyectos diseñados por el jefe de producción y proyectos, realiza la producción de accesorios utilizados en los mismos así como material para la venta de la empresa, elabora reporte de producción semanalmente.

TABLA N° 23 Operarios de Talleres

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	OPERARIOS DE TALLERES
DEPENDENCIA	JEFE DE PRODUCCION Y PROYECTOS
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Fabricar accesorios para la venta y para la ejecución de proyectos. b) Ejecutar los proyectos diseñados por el jefe de producción y proyectos. c) Elaboración de reportes acerca de los productos utilizados para la producción. d) Elaboración de reportes de insumos utilizados 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 18 a 45 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Experiencia en las actividades del puesto por 1 año. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Fabricación de accesorios para la venta b) Elaboración de accesorios y máquinas para la ejecución de proyectos c) Ejecución de proyecto d) Interpretación de planos diseñados por su Jefe Manejar correctamente las maquinarias y herramienta para la e) Elaboración de reporte de insumos utilizados para la fabricación de accesorios y demás en la implementación de proyectos. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Iniciativa 2) Conocimiento de procesos industriales y uso de máquinas y herramientas 3) Sentido común 4) Trabajo en equipo 5) Interpretación de planos 6) Comunicación efectiva 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Jefe de Comercio Exterior: Encargado de la planificación y desarrollo de estrategias para la venta en el exterior, así como también de la búsqueda de proveedores internacionales para las importaciones con la finalidad de entrar en nuevos mercados, supervisa, controla y administra los trámites correspondientes a la documentación aduanera de las importaciones y exportaciones.

TABLA N° 24 Jefe de Comercio Exterior

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Búsqueda de nuevos clientes en el exterior b) Búsqueda de proveedores internacionales logrando negociaciones exitosas. c) Supervisión de documentación referente a la aduana. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 30 a 45 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Estudios en comercio exterior o carreras afines e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Buscar proveedores internacionales para la comercialización de productos exclusivos en la empresa. 2) Capacidad de negociación con proveedores extranjeros afín de obtener plazos de pago con los mismos. 3) Supervisión del proceso de importación. 4) Responsables por la planificación y desarrollo de estrategias para el ingreso en mercados del exterior, 5) Supervisión del proceso de exportación. 6) Coordinar que la mercadería llegue a su destino. 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales 2) Sentido común 3) Trabajo en equipo 4) Coordinación de tareas. 5) Liderazgo 6) Comunicación efectiva 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

Asistente de importaciones y exportaciones: Asegurar el inicio y finalización del proceso de importación y exportación, sin contratiempos, dentro de las normas aduaneras, evitando sanciones y demoras para la empresa y cliente.

TABLA N° 25 Asistente de importaciones y exportaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL	
PUESTO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES
DEPENDENCIA	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar que el proceso de importación y exportación sea correcto y no tenga demoras b) Organizar la documentación de las importaciones y exportaciones realizadas. c) Coordinación de importación y exportación de mercadería hasta que llegue a la empresa. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> a) Edad 25 a 35 años b) Sexo masculino c) Estado civil indistinto d) Estudios en comercio exterior o carreras afines e) Experiencia en las actividades del puesto por 2 años. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Emitir la información correspondiente para el proceso de importación de mercadería. 2) Llevar el orden y organización de la documentación de importación. 3) Dar seguimiento al proceso de importación hasta tener la mercadería en la empresa. 4) Tener toda la documentación de importación por efectos de declaración. 5) Emitir la información correspondiente para el proceso de exportación de mercadería. 6) Llevar el orden y organización de la documentación de exportación. 7) Dar seguimiento al proceso de exportación hasta tener la mercadería en la empresa. 8) Tener toda la documentación de exportación por efectos de declaración 	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales 2) Sentido común 3) Trabajo en equipo 4) Coordinación de tareas. 5) Sentido de responsabilidad 6) Comunicación efectiva 	

Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.10 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.10.1 Desempeño

El desempeño de cada trabajador de la Ferretería Industrial y Naval Seatec S.A., deberá basarse en metas específicas para alcanzar la eficiencia y efectividad, logrando de esta manera el óptimo desempeño en la ejecución de las actividades, de acuerdo a la determinación de funciones en la estructura organizacional, empleando estrategias que permitan motivarlos y a la vez obtener un mejor desempeño.

Para lograr un buen desempeño en el talento humano se deberán de ejecutar las siguientes estrategias.

- a) Espacio físico en perfectas condiciones, con iluminación, ventilación, temperatura, etc., adecuada a las necesidades de cada puesto de trabajo y a las tareas que desempeña.
- b) Incentivos laborales y morales, por mejor desempeño en el mes, escogiendo al mejor talento humano mensual, de acuerdo al esfuerzo y cumplimiento de actividades.
- c) Oportunidades de ascensos, dando paso al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores de la empresa, mediante el reclutamiento interno.
- d) Capacitaciones en todas las áreas departamentales, a fin de lograr la especialización del personal, para alcanzar las metas organizacionales de la organización.

4.10.2 Evaluación

La evaluación permitirá conocer, la forma de ejecutar las actividades y la manera de trabajar, con el propósito de elaborar planes para mejorar el desarrollo de las habilidades y competencias del talento humano, para ello se toman en cuenta los siguientes indicadores.

- a) Aceptación de cambios, evaluar si el personal se adapta rápidamente a cambios o asignación de nuevas funciones.
- b) Aceptación responsabilidades, ver si el colaborados acepta con compromiso y cumple con las responsabilidades asignadas.
- c) Cumplimiento de actividades, verificar si las actividades se cumplen a cabalidad dependiendo de las áreas departamentales de la empresa.
- d) Solución de problemas, se tomara en cuenta la capacidad de analizar las alternativas y la información disponible y toma de decisiones expuestas por el trabajador.
- e) Atención a reglas, captación de reglas a cumplir.
- f) Buena actitud, evaluar si la actitud del trabajador es acorde con las ordenes y actividades asignadas.
- g) Resiste estrés, observar si el trabajador no se agobia por el dinamismo de la ferretería o por el volumen de trabajo.
- h) Trabajo a presión, evaluar si el colaborador resiste al número de tareas asignadas, y trabajo adicionales dependiendo del dinamismo de la organización.

- i) Efectividad e iniciativa, Considerar si el colaborador contribuye con propuestas innovadores tomando iniciativa.
- j) Planeación y organización, la capacidad de desarrollar y organizar las actividades en forma lógica con la finalidad de lograr los objetivos.
- k) Liderazgo, con lo que se determinara si el colaborador transforma sus ideas en metas y luego en un plan de actividades ejecutables, y si motiva y dirige al personal.
- l) Trabajo en equipo, verificar si el trabajador mantiene relaciones cordiales, y si interactúa con el personal, comparte y coopera con la información con la finalidad de optimizar el trabajo.
- m) Comunicación, conocer si el trabajador tiene una buena comunicación con el personal.

Con estos indicadores de evaluación permitirá a los altos directivos conocer cuál es la manera y el desempeño que los colaboradores tienen al momento de recepatar una orden y ejecutar las tareas y actividades designadas por sus jefes inmediatos, logrando determinar los incentivos por medio de este. El formato de evaluación de desempeño a ser aplicado en el Diseño Organizacional para la empresa SEATEC S.A. se detalla en el Anexo N° 5

4.10.3 Matriz de seguimiento

Esta matriz permitirá a los directivos y al personal de la ferretería, determinar el alcance de las actividades, en el período establecido y los recursos que emplearan para cumplirlos, para medir la eficiencia y efectividad, esta matriz también servirá para tomar medidas correctivas posteriores al desarrollo de tareas o planes que involucren al talento humano.

Esta matriz, contribuirá a intercambiar información para lograr las metas propuestas y direccionar en forma adecuada el recurso humano de la empresa, todas estas medidas se emplearan para conocer si se están utilizando los recursos y tiempo de una manera adecuada, para ello se detalla la matriz a emplearse en el Anexo N° 6

4.11 PROCEDIMIENTOS

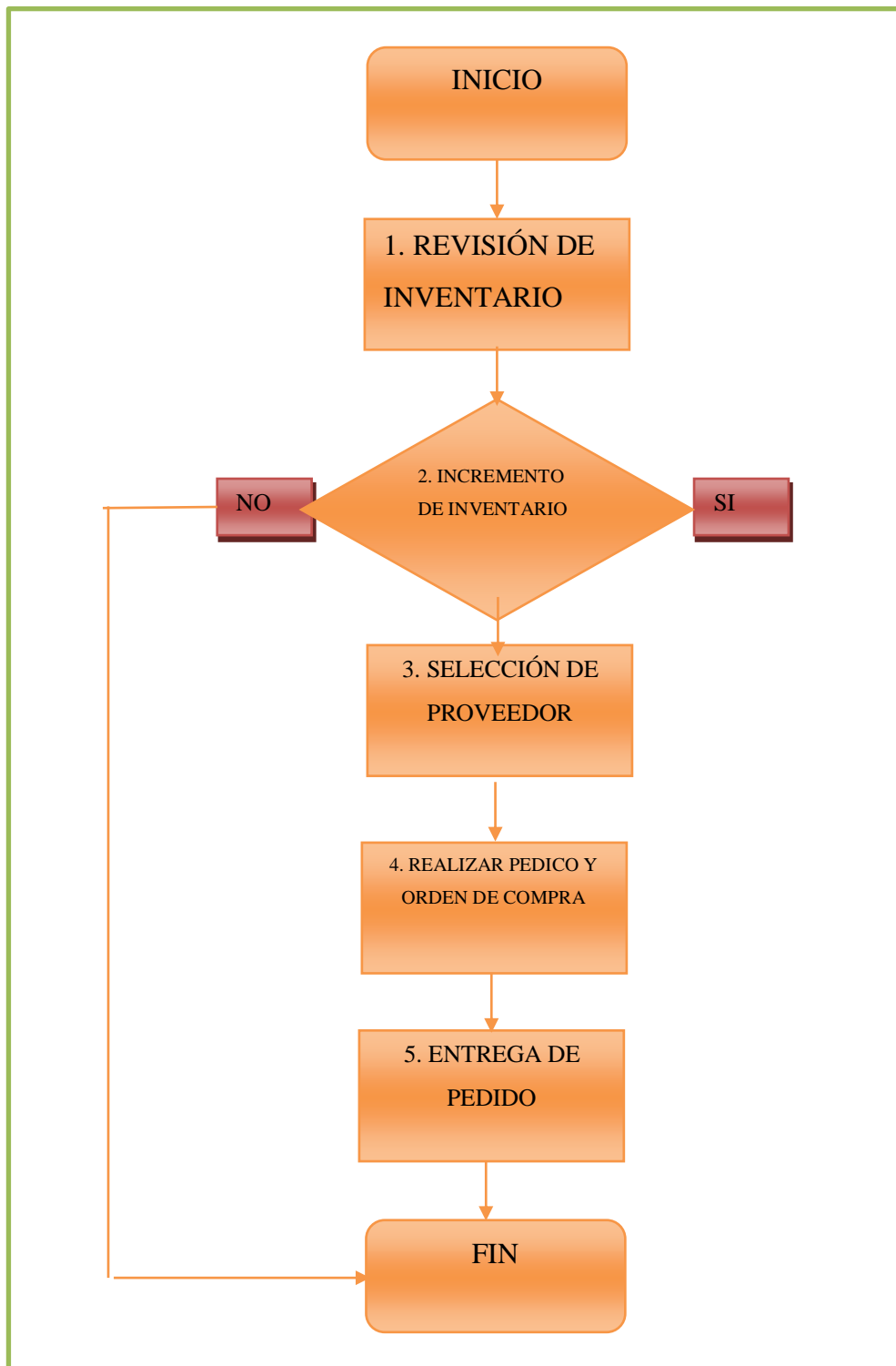
A continuación se presenta el procedimiento del área de compras y ventas, con su respectivo flujo de proceso, para tener una mejor noción acerca de los procesos empleados en las actividades de la empresa, con la finalidad de llevar una mayor organización en cada uno de los pasos a seguir hasta conseguir el fin de cada actividad.

4.11.1 Procedimiento de Compras.

A continuación se detalla el procedimiento del área de compras:

- 1) Revisar físicamente y en sistema contable, si están existiendo bajas en el inventario, además de tener los reporte de los productos faltantes.
- 2) Si el Jefe de Compras afirma que es necesario 3, si el caso no fuera este el proceso se da por terminado.
- 3) Seleccionar proveedor para efectuar pedido.
- 4) Realizar pedido y emitir orden de compra a proveedor, basado en la revisión de stock.
- 5) El proveedor recibe orden de compra y procede a la entrega de materiales.

GRÁFICO N° 22 Flujo de procedimiento del Departamento de Compras



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

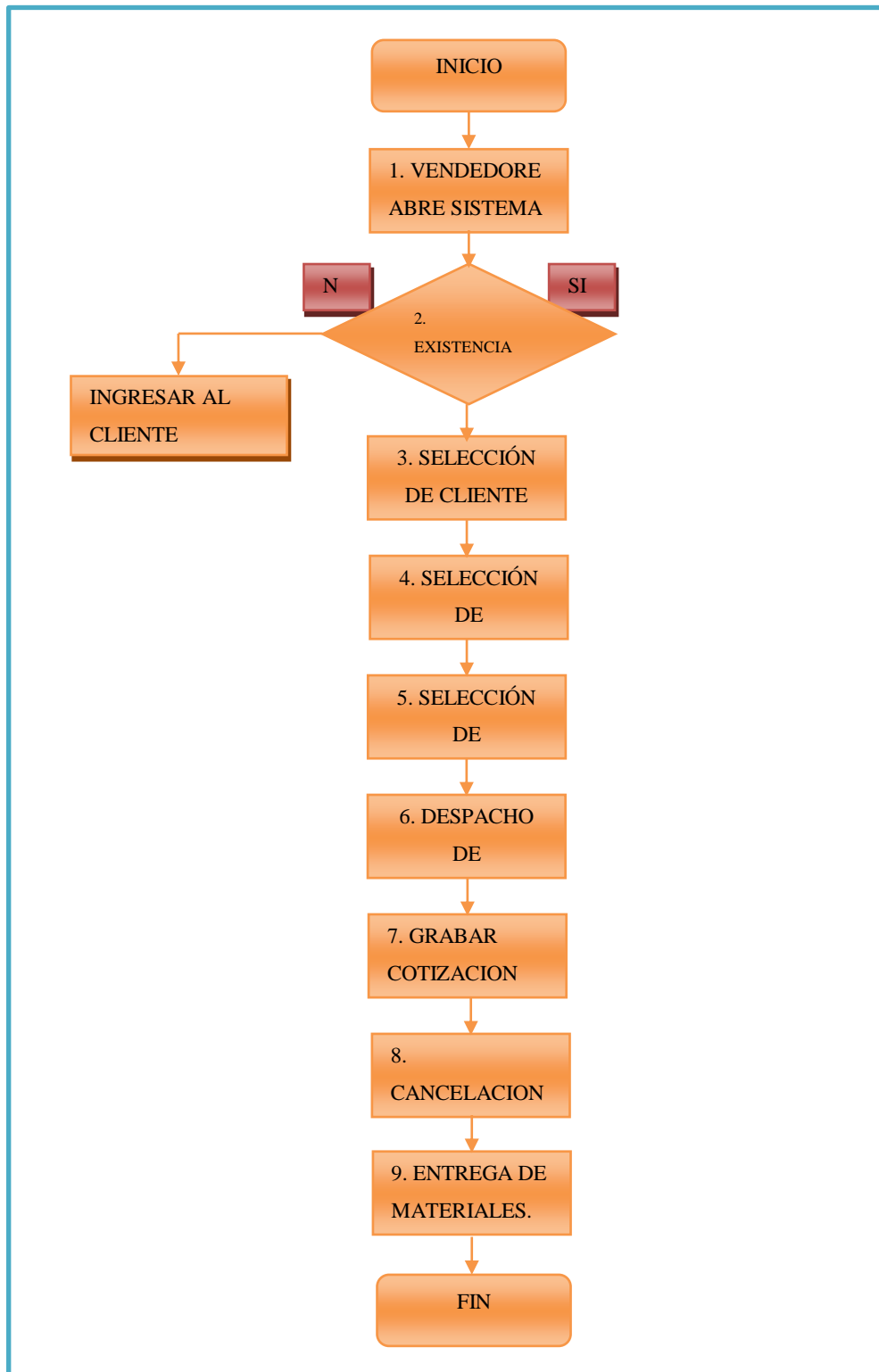
4.11.2 Procedimiento de Ventas

En el departamento de Ventas de la empresa Seatec S.A., es de suma importancia detallar el proceso del área de ventas, con el propósito de realizar los procesos de una manera correcta, para evitar inconveniente y malos entendidos en el mismo, a fin de que los involucrados cumplan eficientemente sus funciones para la consecución de objetivos.

A continuación se detalla el procedimiento del área de ventas y el flujo de proceso de acuerdo a las actividades que en el departamento se realizan para mayor comprensión:

- 1) Vendedor abre los usuarios sistema para ventas.
- 2) Verificar que el cliente exista en la base de datos, si es así seguir al paso3.
Si es no ingresar al cliente y seguir con paso 3.
- 3) Selección de cliente
- 4) Selecciona productos requeridos por los clientes.
- 5) Selecciona descuento para la venta.
- 6) Despacho de materiales.
- 7) Grabar cotización de posible ventas y direccionar a caja
- 8) Cancelación y entrega de Factura y,
- 9) Entrega de materiales.

GRÁFICO N° 23 Flujo de procedimiento del Departamento de Ventas



Fuente: Empresa Seatec S.A.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.12 PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N° 23 Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional en la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013?				
FIN DEL PROYECTO:			INDICADORES:	
Mejorar la eficiencia y efectividad en las actividades administrativas de la empresa SEATEC S.A. del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena			Entrevistas y encuestas	
PROPÓSITO DEL PROYECTO			INDICADORES:	
Elaboración de un Diseño organizacional			Entrevistas y encuestas	
COORDINADOR DEL PROYECTO				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJEKTIVO	ACTIVIDADES
Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes mediante el diseño y aplicación de estrategias.	Encuesta dirigida a los clientes	Desarrollar campañas publicitarias en medios de comunicación más reconocidos de la península	Jefe Comercial y Jefe de Comercio Exterior	Seleccionar la información necesaria
		Fortalecer la atención y servicio al cliente		Determinar medios de comunicación
				Capacitación del éxito en la atención y servicio al cliente
				Realizar promociones en las ventas de productos de importación
Lograr un mejor funcionamiento de la empresa mediante el desarrollo de un diagnóstico organizacional alcanzando eficiencia y efectividad administrativa.	Encuesta dirigida a los clientes Entrevistas dirigidas a los integrantes de la empresa	Planear y organizar las actividades que se realizan en las áreas departamentales	Gerente General Jefe Administrativo- Financiero Jefe Comercial Jefe de Producción y proyectos Jefe de Comercio Exterior	Elaborar un cronograma de actividades en los departamentos
		Mejorar la comunicación interna entre los integrantes de la organización, a fin de direccionarse hacia un mismo objetivo		Dar seguimiento a las actividades, de todos los departamentos para su eficaz cumplimiento
				Realizar reuniones semanales con departamentos
				utilizar correos electrónicos y medios internos de comunicación
Proporcionar al personal un manual de funciones que le permita tener conocimiento acerca de las actividades y grado de responsabilidad que se deben realizar en cada área de trabajo.	Encuesta dirigida a los clientes Entrevistas dirigidas a los integrantes de la empresa	Realizar un análisis de puestos para determinar los perfiles idóneos y responsabilidades de cada puesto de trabajo	Gerente General y Jefe Administrativo o Financiero	Diseñar una estructura organizacional acorde con las necesidades de la empresa
		Dotar a el talento humano de un bien ambiente de trabajo y de los recursos necesarios para el cumplimiento eficiente de las actividades		Determinar las funciones de los puestos de trabajo, y realizar evaluaciones de desempeño
				Identificar las necesidades de los puestos de trabajo
				Implementar los recursos materiales y capacitaciones para especializar y hacer sentir bien al talento humano

Fuente: Empresa Seatec S.A.

Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.13 PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO

La elaboración de presupuesto se la realizo en base al nuevo diseño organizacional para la empresa Seatec S.A.

4.13.1 Presupuesto general de la empresa

GRÁFICO N° 24 Presupuesto general de la empresa

PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA	
RECURSOS HUMANOS	\$ 50.332,92
RECURSOS MATERIALES	\$ 46.286,00
IMPLENTACION DE CAPACITACIONES	\$ 5.640,00
TOTAL PRESUPUESTO RECURSOS	\$ 102.258,92

Fuente: Totales.

Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.13.2 Presupuesto de recursos humanos

GRÁFICO N° 25 Presupuesto de recursos humanos

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS NUEVOS DE LA EMPRESA SEATEC S.A.						
RECURSOS	CANTIDAD	COSTOS UNITARIO	COSTO BENEFICIOS SOCIALES	COSTO MENSUAL	MESES	COSTO ANUAL
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 728,98	12	\$ 8.747,70
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	1	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 426,17	12	\$ 5.114,04
JEFE COMERCIAL	1	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 728,98	12	\$ 8.747,70
LOGISTICA EN VENTAS Y TRANSPORTE	1	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 426,17	12	\$ 5.114,04
JEFE DE PRODUCCION Y PROYECTOS	1	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 728,98	12	\$ 8.747,70
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	1	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 728,98	12	\$ 8.747,70
ASISTENTE DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	1	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 426,17	12	\$ 5.114,04
TOTAL PRESUPUESTO RECURSOS HUMANOS.	7	\$ 3.740,00	\$ 454,41	\$ 4.194,41	12	\$ 50.332,92

Fuente: Ministerio de relaciones laborales.

Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.13.3 Presupuesto de recursos materiales

GRÁFICO N° 26 Presupuesto de recursos materiales

RECURSOS MATERIALES			
RECURSOS	CANTIDAD	COSTOS UNITARIO	COSTO TOTAL
ESCRITORIOS	7	\$ 650,00	\$ 4.550,00
SILLAS	7	\$ 36,00	\$ 252,00
AIRE ACONDICIONADO SPLIT	3	\$ 530,00	\$ 1.590,00
MAQUINARIAS AREA DE PRODUCCION	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
IMPRESORAS MULTIFUNCION	7	\$ 355,00	\$ 2.485,00
IMPRESORAS MATRICIALES	4	\$ 222,00	\$ 888,00
RESMAS DE PAPEL A4	150	\$ 3,50	\$ 525,00
CAJA ESFEROS	10	\$ 4,60	\$ 46,00
CAJA LAPICES	10	\$ 3,60	\$ 36,00
CAJA RESALTADORES	10	\$ 5,50	\$ 55,00
CAJA CLIP PEQUEÑOS	80	\$ 0,35	\$ 28,00
CAJA CLIP MARIPOSAS	60	\$ 0,55	\$ 33,00
PERFORADORAS	6	\$ 3,50	\$ 21,00
GRAPADORAS	6	\$ 4,50	\$ 27,00
ARCHIVADORES GRANDES	100	\$ 4,00	\$ 400,00
ARCHIVADORES PEQUEÑOS	100	\$ 3,50	\$ 350,00
TOTAL PRESUPUESTO RECURSOS MATERIALES		\$ 36.826,60	\$ 46.286,00

Fuente: Imprenta guayaquil.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.13.4 Presupuesto de capacitaciones

GRÁFICO N° 27 Presupuesto de capacitaciones

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE CAPACITACIONES					
N° TRAB	CAPACITACIONES	COSTO UNITARIO	CAPACITACIÓN POR TRABAJADORES	N° DE CAPACIT	CAPACITACIÓN ANUAL
6	CAPACITACION ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	\$ 65,00	\$ 390,00	2	\$ 780,00
29	CAPACITACION A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LIDERAZGO	\$ 55,00	\$ 1.595,00	2	\$ 3.190,00
3	CAPACITACION A CALIDAD DE PRODUCCION	\$ 80,00	\$ 240,00	2	\$ 480,00
3	CAPACITACION USO DE HERRAMIENTAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS	\$ 55,00	\$ 165,00	2	\$ 330,00
2	CAPACITACION LOGÍSTICA DE COBROS	\$ 65,00	\$ 130,00	2	\$ 260,00
4	CAPACITACION PROCESOS DE COMERCIO EXTERIOR	\$ 75,00	\$ 300,00	2	\$ 600,00
	TOTAL PRESUPUESTO RECURSOS MATERIALES	\$ 395,00	\$ 2.820,00	\$ 12,00	\$ 5.640,00

Fuente: Capacitadores de guayaquil.
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

4.14 CONCLUSIONES

- El diseño organizacional es un proceso el cual sirve para realizar las toma de decisiones en la organización a través del análisis situacional de la misma, por ello el diseño organizacional para la empresa Seatec S.A., del Cantón La Libertad, hace que el gerente direcciona a la empresa con la finalidad de obtener un beneficio común para todos, fortaleciendo la atención y servicio personalizado del cliente. Interno y externo de la empresa.
- Se pudo determinar la necesidad de aplicar valores corporativos, para direccionar de una manera más organizada al talento humano, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- Se identificaron los factores que impiden el crecimiento óptimo de las actividades técnicas administrativas de la organización, lo que genera una inconformidad en los resultados administrativos.
- Las actividades y funciones se diseñaron de acuerdo a las necesidades de la empresa, para obtener una gestión administrativa de calidad.
- Se identificaron habilidades y competencia que deben ser aplicadas por el talento humano de la organización y que se detallan en las descripciones de puestos.

4.15 RECOMENDACIONES

- Satisfacer las necesidades que tienen los clientes internos y externos de la empresa, maximizando las fortalezas y oportunidades para el cumplimiento de objetivos.
- Implementar un diseño organizacional que contribuya al mejoramiento de actividades técnicas administrativas de la empresa, con el fin de brindar un mejoramiento en la atención de actividades de la organización.
- Aplicación de un manual de funciones en donde se detallen cada una de las funciones que debe realizarse en cada puesto de trabajo, de acuerdo a la descripción y perfil del puesto.
- Aplicar los valores corporativos a fin de direccionar a los colaboradores hacia los objetivos que se quiere lograr, afín de que tengan sentido de pertenencia con la empresa.
- Finalmente, con la implementación de una estructura organizacional para la empresa Seatec S.A del Cantón La Libertad, se espera cumplir la hipótesis que establece mejorar las actividades técnicas y administrativas a través del Diseño Organizacional permitiendo fortalecer la estructura y organización, en beneficio del desarrollo administrativo y comercial de la empresa, contribuyendo en el desarrollo económico-social de la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha A. (2007), Dirección estratégica de Recursos Humanos. Editores: ediciones Granice S.A. (30/05/2007) Segunda Edición. Buenos Aires.
- ALONSO Munguia E., Ocegueda Melgoza V. (2006) Teoría de las Organizaciones. Editores: Umbral Editorial S.A. México
- AZÓCAR Ramón (2006). Diseño Organizacional 7ma. Edición
- BERNAL Torres César A., (2006), Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición. México.
- BERNÁRDEZ Mariano L., (2007), Desempeño Organizacional. Editores: authorhouse. Global Business Press.
- BOHLANDER George W., Scott Snell (2008). Administración de recursos humanos. Editores: Cengage Learning Editores, (02/01/2008). Décima cuarta Edición. México.
- DAFT Richard L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- HERNÁNDEZ Roberto. Metodología de la Investigación Editorial. McGraw-Hill, 4º edición.
- MÉNDEZ A. Carlos (2007). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias cuarta edición, Editorial Limusa.

- MINTZBERG Henry., (2006) Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial, El Ateneo
- MICHAEL, A. Hitt., (2006) Administración. Novena Edición. Editorial Pearson.
- MARTINEZ Coll., (2007) Recursos Humanos Estructura Organizativa. Editorial, El Ateneo
- NOSNIK Ostrowiak Abraham (2005) Culturas Organizacionales: origen, consolidación, y desarrollo. Primera Edición En Español Editorial. Gesbiblo, S.L. Netbioblo.
- PÉREZ Fernández, JOSÉ Antonio (2010) Gestión por Procesos, Editorial: Esic
- ROBBINS, Stephen Y COULTER, Mary (2005) Administration. Octava Edición. Editorial Pearson.

PÁGINAS WEB

<http://www.desarrolloprofesional.eniversia.es/mercadolaboar/procesodeseleccion/>

<http://www.slideshare.net/estructuraorganizacional-presentación/>

<http://www.monografías.com>

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml>

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL**

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES DE LA
EMPRESA SEATEC S.A.

Entrevista a los directivos con el propósito de obtener información relevante para la elaboración del Diseño Organizacional para la Empresa SEATEC S.A. del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

Datos Personales:

Nombre:

Edad:

Cargo que ocupa:

Teléfono:

1. ¿Con que finalidad piensa usted que surgió la Ferretería SEATEC S.A?

2. ¿Cómo cree usted que el talento humano trabaja en la empresa?

3. ¿Piensa usted que es necesario conocer los procesos administrativos de la empresa?

4. ¿Qué tipo de comunicación existe entre los miembros de la empresa?

5. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre los integrantes de la empresa?

6. ¿Considera que se socializa las problemáticas departamentales a los involucrados del área?

7. ¿Cada que tiempo se realizan reuniones para buscar soluciones a las problemáticas departamentales?

8. ¿Piensa usted que la misión y visión están estructuradas de acuerdo a las necesidades de la empresa?

9. ¿Están bien definidas sus funciones y nivel de responsabilidad de acuerdo a su puesto de trabajo?

10. ¿Está usted de acuerdo con la asignación de funciones en las áreas departamentales de la empresa?

11. ¿Piensa usted que es importante la implementación de manuales de funciones dentro de la empresa?

12. ¿Qué políticas se aplican dentro de la empresa?

13. ¿Qué piensa usted de la aplicación de políticas organizacionales en la empresa?-----

14. ¿Sabía usted que un diseño organizacional mejoraría la administración y contribuiría en la consecución del éxito organizacional?

15. ¿Está de acuerdo con la elaboración e implementación de un diseño organizacional que ayude a mejorar el desempeño y desarrollo administrativo en beneficio de la empresa SEATEC S.A.?

ANEXO N° 2: Encuestas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA SEATEC S.A.

Objetivo. Obtener información para establecer el nivel de aceptación en el mercado que ofrece la empresa SEATEC S.A. DEL Cantón La Libertad, a través de la aplicación de encuestas para los clientes de la Provincia en beneficio del crecimiento de la empresa.

Instrucciones

Marcar con una 'X' la opción que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Sexo:

Femenino Masculino

Teléfono.....

1. ¿Determine, en una escala del 1 al 100 su preferencia por adquirir los materiales en Ferretería SEATEC S.A.?

Del 1 - 20	<input type="checkbox"/>	Del 20 - 40		<input type="checkbox"/>
Del 40 - 60	<input type="checkbox"/>	Del 60 - 80		<input type="checkbox"/>
Del 80 - 100	<input type="checkbox"/>			

2. ¿Qué tipos de productos suele adquirir con frecuencia en la Ferretería SEATEC S.A.?

Productos Eléctricos	<input type="checkbox"/>	Productos Construcción		<input type="checkbox"/>
Productos de Riego	<input type="checkbox"/>	Pinturas		<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique.....		

3. ¿Manifieste por qué prefiere usted comprar en Ferretería SEATEC S.A.?

Excelente atención	<input type="checkbox"/>	Calidad		<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	Garantía		<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique.....		

4. ¿La atención al cliente cumple con sus expectativas?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Piensa usted que se aplican los valores por parte de los integrantes de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Cree usted que la presentación del vendedor es pertinente al momento de realizar una venta?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

7. En relación a los precios de la competencia. ¿En qué nivel considera usted los precios establecidos por la Ferretería SEATEC S.A.?

Altos	<input type="checkbox"/>	Medios	<input type="checkbox"/>
Cómodos	<input type="checkbox"/>	Normales	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Cree usted que las políticas de cancelación de los productos son atendidos de manera eficaz?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Cree usted que la solicitud de cotizaciones por teléfono es atendida ágilmente?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Cree usted que existe una buena asesoría por parte del vendedor al momento de realizar una compra?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Piensa usted que el despacho y entrega de mercadería es adecuada?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Está usted de acuerdo que la compañía implemente un diseño organizacional para tener una administración efectiva en miras de brindar una mejor atención al cliente?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>		

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 3: Carta aval 1

La Libertad, 11 de Junio del 2012

Sr. Teclg.
Fernando Vélez
GERENTE GENERAL SEATEC S.A.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente, solicito a Ud., me permita recabar la información pertinente para el desarrollo del tema de tesis **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SEATEC S.A"**.

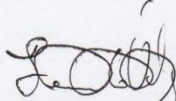
Sin otro cometido, quedo de Ud., muy agradecida.

Atte.



SANDY PRUDENTE
C.I. 09203360-1

RECIBIDO
Fecha: 29/06/2012
Hora: 12:30
Firma: [Handwritten Signature]



FERNANDO VELEZ
GERENTE GENERAL SEATEC S.A.

ANEXO N° 4: Carta aval 2



SEATEC S.A.
SERVICIOS TECNOLOGICOS PARA ACUACULTURA S.A.
R.U.C. # 0992154063001


La libertad 11 de Junio del 2012

Yo, Fernando Vélez Santacruz, Gerente General de la empresa SEATEC S.A., con cédula de identidad N° 0909850471, autorizo a Sandy Prudente Tomalá con cédula de identidad N° 0921033601, para que recopile la información pertinente, para el desarrollo y elaboración de un Diseño Organizacional para la empresa.

Particular que doy a conocer para los trámites pertinentes.


Atentamente.

SEATEC S.A.


FIRMA AUTORIZADA
Fernando Vélez Santacruz
GERENTE GENERAL SEATEC S.A.


BARRIO ABDÓN CALDERÓN, AV. 12 - 24, MZ. 37 - A ENTRE CALLES 18 Y 19
(DIAGONAL AL CEMENTERIO DE LA LIBERTAD)
TELÉFONO: (593-4)2781834 FAX: (593-4)2781835 e-mail: seatecsa@yahoo.com
LA LIBERTAD - ECUADOR

ANEXO N° 5: Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FERRETERÍA INDUSTRIAL Y NAVAL SEATEC S.A.					
					
Nombre:					
Cargo:					
Departamento:					
Para cada indicador puede asignar desde el grado 1 (deficiente) hasta el grado 5 (eficiente) marcando con una x. Marque una sola alternativa.					
INDICADOR DE GRADO	1	2	3	4	5
Acepta cambios					
Acepta responsabilidades					
Cumplimiento de actividades					
Solución de problemas					
Atención a reglas					
Buena actitud					
Resiste estrés					
Trabajo a presión					
Efectividad e iniciativa					
Planeación y organización					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
TOTAL PUNTOS OBTENIDOS					
OBSERVACIÓN					

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

ANEXO N° 6: Matriz de seguimiento talento humano

<p align="center">SEGUIMIENTO TALENTO HUMANO</p> <p align="center">FERRETERÍA INDUSTRIAL Y NAVAL</p> <p align="center">SEATEC S.A.</p>								
Nombre:								
Cargo:								
ACTIVIDADES	METAS PROPUESTAS	METAS ALCANZADAS	GRADO DE EJECUCIÓN	TIEMPO PREVISTO	TIEMPO ALCANZADO	RECURSOS PREVISTO	RECURSOS EMPLEADOS	GRADO DE EJECUCIÓN
RESPONSABLE								

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

ANEXO N° 7: Acta de trabajo

La Libertad 18 de Septiembre 2013

PRESENTACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA SEATEC S.A.

El día miércoles 18 de septiembre se procedió a realizar la estructura de la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa ferretería SEATEC S.A., con el fin de que los integrantes de la empresa se sientan comprometidos para lograr las metas planteadas en los futuros ciclos.

A continuación se establece la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la siguiente manera:

Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar productos industriales, navales, y artículos ferreteros en general, ofreciendo soluciones integrales con servicio de calidad, contamos con personal altamente capacitado dispuesto a atender las necesidades y exigencias de nuestros clientes en la Provincia de Santa Elena, actuando con responsabilidad social, contribuyendo al del desarrollo económico y social de la región.

Visión

Ser una empresa líder de alto prestigio y confiabilidad en la comercialización de productos industriales, navales, y artículos ferreteros en general, en el mercado local y nacional.

Objetivo general.

Incrementar la comercialización de productos industriales y navieros, mediante la implementación de estrategias empresariales que permitan la optimización de los recursos, generando rentabilidad, para el bienestar de nuestros colaboradores y clientes en general.

Objetivos específicos

- 1) Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes mediante el diseño y aplicación de estrategias logrando el posicionamiento en el mercado de la Provincia de Santa Elena.

- 2) Lograr un mejor funcionamiento de la empresa mediante el desarrollo de un diagnóstico organizacional alcanzando una eficiencia y efectividad administrativa.
- 3) Proporcionar al personal un manual de funciones que le permita tener conocimiento acerca de las actividades y grado de responsabilidad que se deben realizar en cada puesto de trabajo

Valores

- 1) CALIDAD DE SERVICIO: Solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes, comprometiendo a los colaboradores a que se cumpla la calidad y garantía del servicio prestado.
- 2) RESPETO: Valor básico que conlleva a la cordialidad y armonía entre los colaboradores mejorando las relaciones interpersonales.
- 3) LEALTAD: Mantener una confidencialidad sobre la información de la organización direccionando a nuestros colaboradores a tener sentido de pertenencia comprometidos con la empresa para el beneficio común.
- 4) MEJORAMIENTO CONTINUO: Buscar cada día la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos internos y externos de la organización a través del trabajo en equipo con responsabilidad para maximizar la satisfacción de nuestros clientes, comunicación efectiva.
- 5) TRABAJO EN EQUIPO: Trabajar de manera conjunta a fin de realizar el cumplimiento efectivo de las funciones.
- 6) PROFESIONALISMO: Nos preocupamos de brindar constantemente capacitaciones para el personal para que el trabajo sea realizado con dedicación y seriedad en las actividades que se realizan en la empresa, buscando siempre la excelencia.

Para constancia de lo anteriormente expuesto firman:


Sandy Prudente
Tesisista

SEATEC S.A.

FIRMA AUTORIZADA
Econ. Cindy Jaén
Asistente de Gerencia

ANEXO N° 8: Fotos

FOTO N° 1: Colaboradores



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

FOTO N° 2: Taller



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

FOTO N° 3: Compras



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

FOTO N° 4: Administración



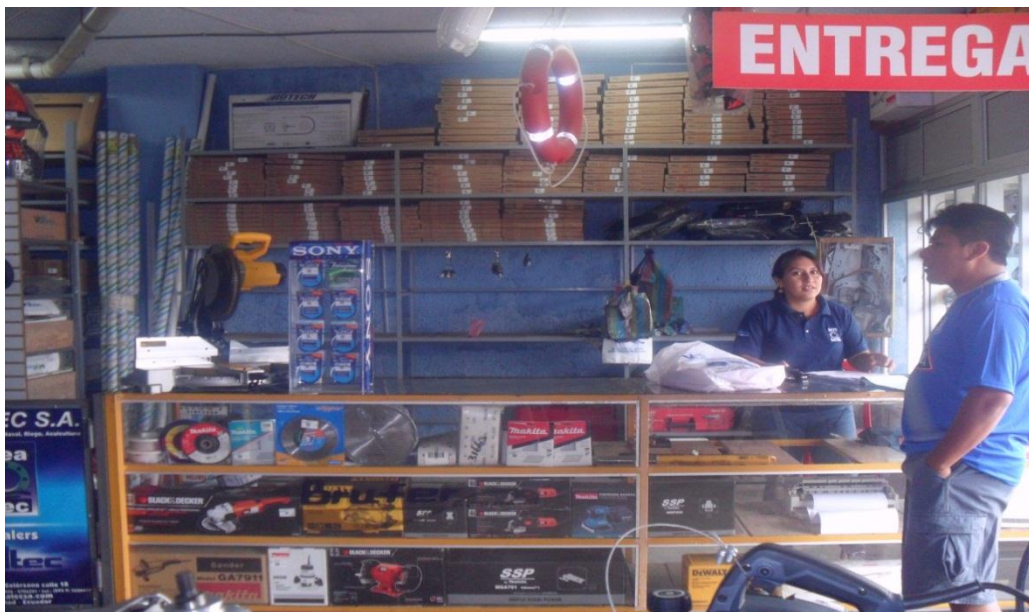
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

FOTO N° 5: Ventas



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá.

FOTO N° 6: Entrega



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

FOTO N° 7: Bodega



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

FOTO N° 8: Gerencia



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Sandy Prudente Tomalá

ANEXO N° 9: Certificado gramatólogo

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Cel.0994649678

CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo de la Sra. SANDY KARINA PRUDENTE TOMALÁ, cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SEATEC S.A. CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que la interesada puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La Libertad, Noviembre de 2013

Atentamente



Ing. Com. Washington Perero Vera, M.Sc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
REGISTRO NÚMERO 1006-06-669797
C.I. 0914299250