



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: MARÍA GABRIELA BAQUE MERCHÁN

TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

AÑO 2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: MARÍA GABRIELA BAQUE MERCHÁN

TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

AÑO 2014

La Libertad, Junio del 2014.

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA DURANTE EL AÑO 2015”**, elaborado por la Srta. MARÍA GABRIELA BAQUE MERCHÁN, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Lcdo. EDUARDO PICO GUTIERREZ, MSc.
TUTOR

DEDICATORIA

A mis Padres Ma. Natividad y Gabriel Baque, por ser mi ejemplo a seguir y estar siempre allí para brindarme su apoyo incondicional.

A mis Hermanos Gabriel y José Luis, que los amo y que siempre han estado allí para compartir juntos todos los momentos importantes de mi vida.

A mis amigas, más que amigas hermanas, por brindarme su valiosa amistad y compartir todo este camino que llamamos vida.

María Gabriela

AGRADECIMIENTO

Primeramente a DIOS PADRE, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para perdurar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A la UPSE por ser mí casa de estudios y permitirme tener una Preparación profesional.

A mi Tutor Eduardo Pico Gutiérrez por orientarme, comprenderme durante la elaboración de mi tesis, y por todos los conocimientos impartidos.

A mis hermanos, familiares y amigos, por compartir conmigo durante este trayecto de mi vida profesional, teniendo su apoyo incondicional, los quiero mucho.

María Gabriela

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR TUTOR

Eco. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESORA DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO
2015”**

Autora: María Gabriela Baque Merchán

Tutor: Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de tesis tiene como objetivo principal elaborar un diseño organizacional para la empresa CERMAPENSA del cantón La Libertad, hacia el mejoramiento del desempeño de sus funciones donde aspiran abarcar el nivel dificultad que tienen la organización, que a pesar de los años, no han logrado conseguir resultados favorables que beneficien a sus colaboradores y empresa misma. Este diseño se desarrolló mediante la investigación cualitativa aprovechando al máximo la recolección de información de las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, trabajadores de la empresa y clientes de la misma. El diseño que se planteó en la empresa CERMAPENSA se realizó en base a un análisis actual de la misma, que está compuesto por la dirección y proyección estratégica que encierran: misión, visión, objetivos, metas, estrategias y valores; seguido de la estructura y orgánico funcional, analizando las diferentes áreas que tiene la empresa y conociendo las funciones de misma y así los colaboradores puedan conocer cuál es su puesto de trabajo, el cargo, funciones y responsabilidades de cada uno dentro de la organización; igualmente las políticas, sistemas de información y control y la disponibilidad de recursos. Involucramos también el análisis de los ambientes internos y externos de la empresa, la evaluación y el seguimiento mediante la herramienta del cuadro de mando integral y los resultados de la efectividad para mejorar la gestión administrativa tomando en cuenta el programa de capacitación previsto para que de esta manera el personal cumpla de la mejor manera su función y aporte con más eficiencia. La elaboración del diseño organizacional en la empresa CERMAPENSA Centro Graiman Peninsular representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas, a través de la estructura organizacional para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador dentro de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACION DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
TEMA	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del Problema.....	7
Formulación del Problema	7
Sistematización del Problema.	7
Evaluación del Problema.....	8
Justificación del tema.....	9
Justificación Teórica.	10
Justificación Metodológica.	11

Justificación Práctica.....	12
Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Hipótesis.....	14
Operacionalización de las variables.....	14
CAPÍTULO I.....	17
MARCO TEÓRICO	17
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	17
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
1.2.1. Conceptualizaciones de diseño organizacional.....	18
1.2.2. Importancia del diseño organizacional.....	18
1.2.3. Elementos del diseño organizacional.....	19
1.2.4. Puntos básicos para el diseño de la organización.....	20
1.2.5. Modelos de diseños organizacionales.....	21
1.2.6. Dimensiones del diseño organizacional.....	24
1.2.6.1. Análisis situacional.....	24
1.2.6.1.1 Análisis interno.....	24
1.2.6.1.2 Análisis externo.....	25
1.2.6.1.3 Análisis competitivo.....	25
1.2.6.1.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	26
1.2.6.1.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	26
1.2.6.1.6 Matriz FODA.....	26
1.2.6.2. Proyección estratégica.....	27
1.2.6.2.1 Misión.....	27

1.2.6.2.2 Visión.....	27
1.2.6.2.3 Objetivos.....	28
1.2.6.2.4 Valores.....	28
1.2.6.2.5 Estrategias.....	29
1.2.6.3. Gestión de las necesidades.....	29
1.2.6.3.1 Clientes.....	29
1.2.6.3.2 Proveedores.....	30
1.2.6.3.3 Atención al cliente.....	30
1.2.6.3.4 Satisfacción del cliente.....	31
1.2.6.4. Proyección de la Estructura Organizacional.....	32
1.2.6.4.1 Estructura formal.....	32
1.2.6.4.2 Orgánico funcional.....	33
1.2.6.4.3 Políticas organizacionales.....	33
1.2.6.4.4 Tecnología de información.....	34
1.2.6.4.5 Sistemas de control.....	35
1.2.6.4.6 Cuadro de mando integral.....	35
1.2.6.5. Resultados de Efectividad.....	36
1.2.6.5.1 Eficiencia.....	36
1.2.6.5.2 Eficacia.....	36
1.2.6.5.3 Seguimiento y Evaluación.....	37
1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	38
1.3.1. Recursos.....	38
1.3.1.1 Recursos Humanos.....	39
1.3.1.2 Recursos materiales.....	39
1.3.1.3 Recursos técnicos.....	40

1.3.2. Proceso Administrativo.....	40
1.3.2.1 Planificación.....	40
1.3.2.2 Dirección.....	42
1.3.2.1 Control.....	42
1.3.3. Productos o servicios.....	43
1.3.3.1 Productos.....	43
1.3.3.2 Servicios.....	44
1.3.4. Financiamiento.....	44
1.3.4.1 Acceso a créditos.....	45
1.3.4.2 Presupuesto.....	46
1.4. MARCO LEGAL.....	47
1.4.1. La Constitución de la República del Ecuador.....	47
1.4.2. Régimen Del Buen Vivir.....	48
1.4.3. Ley de Compañías.....	49
CAPÍTULO II	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	55
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	56
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	60
CAPÍTULO III.....	63

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.	64
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	70
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.....	85
3.4. CONCLUSIONES	91
3.4. RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO IV	93
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA	93
4.1. PRESENTACIÓN.....	93
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
4.3. OBJETIVOS.	95
4.3.1. Objetivo General.....	95
4.3.2. Objetivos Específicos.....	95
4.4. DATOS DE LA EMPRESA “CERMAPENSA”.....	96
4.4.1. Datos de identificación.....	96
4.5. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “CERMAPENSA”	98
4.6. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	99
4.6.1. Análisis interno.	99
4.6.1.1. Recursos.	99
a) Talento Humano.	99
b) Recursos materiales.	100
c) Recursos financieros.....	100
d) Recursos tecnológicos.....	101

4.6.2. Análisis externo.....	101
4.6.3. Análisis competitivo.	102
4.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	102
4.6.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	103
4.6.6. Matriz de perfil competitivo.....	104
4.6.7. Análisis de la Matriz FODA de la Empresa CERMAPENSA.....	106
4.7. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	107
4.7.1. Misión.	107
4.7.2. Visión.	107
4.7.3. Objetivos empresariales.	107
4.7.3.1. Objetivo General.	107
4.7.3.2. Objetivos Específicos.....	107
4.7.4. Metas.	108
4.7.5. Valores corporativos.	108
4.7.6. Estrategias y cursos de acción.....	109
4.8. GESTIÓN DE NECESIDADES.....	112
4.8.1. Identificar productos y servicios.	112
4.8.2. Análisis de los clientes.....	113
4.8.3. Descripción de la satisfacción del cliente.	113
4.9. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	114
4.9.1. Diseñar la estructura formal.	114
4.9.2. Orgánico Funcional.....	116
4.9.3. Políticas organizacionales.	126
4.9.4. Tecnología de información organizacional.....	127
4.9.5. Sistemas de información y control.....	128

4.9.6. Plan de Acción.	129
4.9.7. Cuadro de Mando Integral BSC.....	130
4.10. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	131
4.10.1. Eficiencia.....	131
4.10.2. Eficacia.....	131
4.10.3. Seguimiento.	132
4.10.4. Evaluación.....	132
4.11. PRESUPUESTO DEL DISEÑO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.....	133
CONCLUSIONES.	135
RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA.	137
ANEXOS	141

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Variable Independiente.	15
CUADRO N° 2 Variable Dependiente.....	16
CUADRO N° 3 Matriz FODA	106
CUADRO N° 4 Nomenclatura Jerárquica.....	114
CUADRO N° 5 Cuadro de Mando Integral BSC.....	130
CUADRO N° 6 Presupuesto Equipo de Oficina.	133
CUADRO N° 7 Presupuesto Equipo de computación	133
CUADRO N° 8 Presupuesto de Estrategias de Infraestructura.....	133
CUADRO N° 9 Presupuesto de Programas de Capacitación.....	134
CUADRO N° 10 Presupuesto de Estrategia de Organización	134
CUADRO N° 11 Presupuesto General.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Ailed Labrada Sosa	22
GRÁFICO N° 2 Richard Datf	23
GRÁFICO N° 3 Responsabilidades asignadas.....	70
GRÁFICO N° 4 El ambiente de trabajo	71
GRÁFICO N° 5 Actividades laborales que desempeña.....	72
GRÁFICO N° 6 Distribución en base a la especialización	73
GRÁFICO N° 7 Estructura organizacional	74
GRÁFICO N° 8 La comunicación con los empleados.....	75
GRÁFICO N° 9 Cumplimiento de los objetivos.....	76
GRÁFICO N° 10 Recurso humano	77
GRÁFICO N° 11 Cursos de capacitación	78
GRÁFICO N° 12 Producto de mayor venta.....	79
GRÁFICO N° 13 Percepción de los clientes.....	80
GRÁFICO N° 14 Las políticas de la empresa.....	81
GRÁFICO N° 15 Satisfacción del cliente	82
GRÁFICO N° 16 Elaboración de un diseño organizacional.....	83
GRÁFICO N° 17 Gestión administrativa de la empresa.....	84
GRÁFICO N° 18 Servicios que ofrece la empresa	85
GRÁFICO N° 19 Personal capacitado suficientemente.....	86
GRÁFICO N° 20 Instalaciones y equipos tecnológicos.	87
GRÁFICO N° 21 Personal de la empresa CERMAPENSA	88
GRÁFICO N° 22 Comunicación entre clientes y vendedores.	89
GRÁFICO N° 23 Aspectos importantes del producto	90
GRÁFICO N° 24 Logotipo de CERMAPENSA.....	96
GRÁFICO N° 25 Mapa de ubicación de la empresa.....	97
GRÁFICO N° 26 Diseño Organizacional	98
GRÁFICO N° 27 Estructura Organizacional para CERMAPENSA	115

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Población	59
TABLA N° 2 Responsabilidades asignadas	70
TABLA N° 3 El ambiente de trabajo	71
TABLA N° 4 Actividades laborales que desempeña	72
TABLA N° 5 Distribución en base a la especialización	73
TABLA N° 6 Estructura organizacional	74
TABLA N° 7 La comunicación con los empleados	75
TABLA N° 8 Cumplimiento de los objetivos	76
TABLA N° 9 Recurso humano	77
TABLA N° 10 Cursos de capacitación	78
TABLA N° 11 Producto de mayor venta	79
TABLA N° 12 Percepción de los clientes	80
TABLA N° 13 Las políticas de la empresa	81
TABLA N° 14 Satisfacción del cliente	82
TABLA N° 15 Elaboración de un diseño organizacional	83
TABLA N° 16 Gestión administrativa de la empresa	84
TABLA N° 17 Servicio que ofrece la empresa	85
TABLA N° 18 Personal capacitado suficientemente	86
TABLA N° 19 Instalaciones y equipos tecnológicos.....	87
TABLA N° 20 Personal de la empresa CERMAPENSA.....	88
TABLA N° 21 Comunicación entre clientes y vendedores.	89
TABLA N° 22 Aspectos importantes del producto.....	90
TABLA N° 23 Matriz MEFI	103
TABLA N° 24 Matriz MEFE	104
TABLA N° 25 Matriz Resumen del perfil competitivo	105

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO N° 1 Formato de Encuestas
- ANEXO N° 2 Formulario de Encuesta a los Clientes.
- ANEXO N° 3 Formulario de Entrevista
- ANEXO N° 4 Matriz de consistencia
- ANEXO N° 5 Plan de Capacitación
- ANEXO N° 6 Fotografías de Encuestas
- ANEXO N° 7 Productos que ofrece la empresa
- ANEXO N° 8 Fotografías del Local y sus Departamentos
- ANEXO N° 9 Carta Aval
- ANEXO N° 10 Carta Gramatólogo

INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios, las empresas tienen que estar completamente equipadas para enfrentarse a las competencias, de la misma manera bien organizada estructuralmente para enfrentarse con los retos como la atención al cliente para que de esta manera pueda hacer la diferencia cada organización.

Las nuevas directrices permitirán identificar cambios en esas áreas, además las empresas siempre se enfocan debido a sus esfuerzos y actividades en función a la mejora continua para lograr sus metas y objetivos.

De acuerdo con las herramientas y técnicas que se utilizarán van a permitir que todos los procesos que se ejecutaran dentro de las organizaciones y además puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a comercialización de sus productos de calidad, permitiendo que estos sean acorde a los gustos y preferencias y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los usuarios, lo que nos permitirá tener máximas utilidades.

En la empresa CERMAPENSA, es de gran importancia la organización según la actividad que desarrolla ya que de esta manera muchas empresas no logran desarrollar procesos para sus departamentos, sean estos por falta de recursos materiales, económicos y humanos, dejando aparte las áreas de trabajo en donde la elaboración de un plan es indispensable, esto trae como consecuencia con los colaboradores al momento de desarrollar sus funciones.

De acuerdo con esto sea posible identificar la falta de un diseño organizacional que permita al encargado actualizar los conceptos teóricos y prácticos que lleven a dirigir el pensamiento empresarial a un proceso lógico organizado y planificado para obtener una mejor eficiencia, tanto en la gestión administrativa como en la comercialización de los productos. Por lo antes mencionado se demuestra que es necesario presentar el diseño organizacional para adquirir la eficiencia en la

comercialización de los productos de la empresa CERMAPENSA y así se desarrolle dentro del mercado competitivo del cantón La Libertad.

Este trabajo se encuentra formado por cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El marco contextual está constituido por el tema, la problemática, descripción de la empresa, la justificación, los objetivos, hipótesis y la Operacionalización de las variables.

En el Capítulo I, marco teórico este título hace referencia a los conceptos teóricos en cuanto al diseño organizacional, importancia, modelos, análisis internos, externos y competitivos, fundamentación legal. Para la aplicación de modelos organizacionales en las empresas.

El Capítulo II, la metodología, presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, la población y muestra del trabajo, se menciona las actividades ejecutadas, las técnicas e instrumentos de recolección de información, procesamiento de la información, tabulación, elaboración de tablas y gráficos, y tipos de análisis a realizar, con el fin de facilitar la elaboración del diseño organizacional.

En el Capítulo III, se analizan los resultados obtenidos por las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa CERMAPENSA, y clientes lo que es información necesaria para la implementación del diseño organizacional.

El Capítulo IV, la propuesta, en este capítulo se muestra el diseño de la propuesta creada en base a los aspectos más relevantes, identificados en el estudio de diagnóstico realizado.

Por último se detallan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía y anexos.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CERMAPENSA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Planteamiento del Problema.

A nivel general, las empresas están tomando mayor importancia en la actualización de sus conocimientos mediante una capacitación constante y en la identificación de técnicas o herramientas sobre cambios organizacionales que ayuden al desarrollo de los factores económicos, productivos y sociales permitiéndoles ser competitivas en el mundo.

Actualmente la elaboración de diseños organizacionales van incrementándose por motivo que las empresas están tomando importante por el hecho de requerir una estructura profesional que proporcione técnicas que ayuden al cumplimiento de sus objetivos.

Además Las pequeñas, medianas y grandes empresas, dependiendo de los planes gubernamentales se les está presentando la posibilidad de exportar y obtener créditos nacionales e internacionales, para las empresas aquello ha influenciado a el desarrollo de la motivación a accionistas, directivos, empleados y propietarios de negocios a capacitarse continuamente y a la vez buscar ayuda experta bajo estándares de calidad superior.

En la provincia de Santa Elena, las empresas no cuentan con un diseño organizacional distribuido debido al poco conocimiento con todo esto se puede observar que existen diversas organizaciones en donde el empresario, además de hacer las veces de gerente propietario cumple con otras funciones dentro de la empresa que no serían de su competencia; y de la misma manera los trabajadores obtienen cargas laborales que no les corresponden, por tal motivo produce una ineficiencia en las labores diarias de sus colaboradores dentro de la empresa.

En la actualidad un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos.

La mayor parte de los admiradores de las empresas tienen un conocimiento técnico, pero de la misma manera existe cierta resistencia a delegar responsabilidades o compartir conocimientos a los subordinados, aun cuando existen excelentes talento humano.

También se da que el administrador delega responsabilidades a sus subordinados y tienen inconvenientes debido a que no puede separarse del trabajo, puesto que no da la confianza total a sus colaboradores y cree que él es el único que puede solucionar los problemas que se presentan a la empresa.

El administrado ha tomado en cuenta que necesita asesoría interna para implementarla en la empresa pero al verificar que se encuentra muy cara y por sus recursos no puede implementarla deja a un lado la asesoría.

Es por esto que los directivos, junto con las personas encargadas de gestionar cuestiones de recursos humanos, deben considerar ciertos aspectos fundamentales dentro de la empresa como son el reclutamiento, la selección del personal correcto o el diseño de puestos de la organización.

CERMAPENSA es una empresa que mantiene la actividad comercial por más de 13 años, comercializando líneas de cerámicas y porcelanatos, materiales de acabados de construcción, se encuentra ubicado en la vía principal La Libertad Santa Elena, Barrio 6 de Diciembre Avenida 12 y calle 30 diagonal a la Clínica Ajoy, siendo distribuidores de cerámicas gramon, cerámicas Rialto, ecuacerámicas, kerámikos, italpisos, porcelanato, grifinit, eternit, entre otras marcas de cerámicas importadas y de más alta calidad y resistencia, sus ventas exclusivas son de planchas de eternit, ardex, placas traslucidas, caballetes, tanques para agua, cerámicas nacionales e importadas para pisos y paredes, porcelanatos en varias marcas, porcelanas de color, decorados y listeslos especiales, fregaderos, gabinetes y accesorios de baños, bombas de agua, grifería F.V. y EDESA, bloques de vidrio, además consta con una extensa gama de productos de ferretería, a disposición del cliente peninsular, ecuatoriano y extranjero.

Esta empresa está comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes puesto que en su trayectoria sus funciones han sido de manera empírica, tanto en su estructuración organizacional y actividad comercial, llevándonos a la necesidad de estudiar la situación actual de la misma.

CERMAPENSA carece de misión, visión, además no cuenta con una administración adecuada, tampoco consta con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos, lo que le ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, de la misma manera los problemas están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, y que los trabajadores carezcan de conocimientos de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones no cumplan con las debida labor por la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

En cuanto a los factores externos, existe una competencia que es KERAMIKOS, por lo que es necesario seguir contando con productos de calidad para lograr buenos clientes y mantenerlos, ya que si no cumplen de forma adecuada con sus expectativas y necesidades otro proveedor puede llegar fácilmente a sustituir al anterior; como resultado de esto es importante que la empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y variedad de productos en diseños y calidad.

Todo esto nos lleva a la necesidad de una estructura organizacional adecuada, requerida por la empresa, que permita tener un buen manejo de las ventas mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el objetivo principal de ser competitivos.

Al momento de la elaboración de una estructura organizacional lo que se busca, es tener una mejor organización en los puestos de trabajo, para que de esta manera poder visualizar de forma más clara y ordenada las funciones de cargos de cada uno de los colaboradores, y así optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para la comercialización de los diferentes productos.

En un diseño organizacional se expone a la estructura de la empresa, con lo que se señala los puestos de trabajos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. También se presenta la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

Estas técnicas y herramientas permitirán que los procesos que se realizan dentro de la organización puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a la comercialización, eficiencia y calidad permitiendo así poder ofrecer productos acordes a las necesidades de sus clientes, que permitan lograr máximas utilidades y generar mayor rentabilidad.

Delimitación del Problema.

Área.- Aplicación de la estructura organizacional adecuada.

Aspecto.- Diseño de trabajo de tesis de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial.

Campo.- Cía. CERMAPENSA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Tiempo.- En el año 2015.

Formulación del Problema

¿Qué impacto tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa en la empresa CERMAPENSA en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, en el año 2015?

Sistematización del Problema.

- ¿Dispone la empresa de una estructura organizacional adecuada que le dé beneficios satisfactorios?
- ¿La carencia de conocimientos una estructura organizacional limitaría a la empresa CERMAPENSA?
- ¿Podría la empresa CERMAPENSA mantener un modelo de estructura organizacional adecuada?
- ¿El deficiente funcionamiento de una gestión administrativa podría perjudicar a la empresa CERMAPENSA?
- ¿Produciría la gestión administrativa debilidades o fortalezas para la empresa CERMAPENSA?
- ¿Permitirían los modelos de gestión administrativa la evolución de la empresa?

Evaluación del Problema.

Delimitado.

Descripción del problema y su definición en términos de tiempo, espacio y población. (Diseño Organizacional para la Empresa CERMAPENSA en el Cantón La Libertad, Provincia Santa Elena, año 2015).

Claro.

Redactado en forma precisa, fácil de comprender e identificar con ideas precisas y concisas. (Redactar las necesidades de la empresa CERMAPENSA para poder tomar las ideas adecuadas).

Evidente.

Que tiene manifestaciones claras y observables. (Al momento de tomar buenas decisiones empezara a mejorar la gestión administrativa y con estos lo planificado tendrá éxito).

Concreto.

Redactado de manera que sea corto, preciso, directo y adecuado. (Se basa en la elaboración de una estructura organizacional, para la mejor gestión administrativa, en la EMPRESA CERMAPENSA del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena en el 2015.)

Original.

El trabajo realizado es muy novedoso, con un nuevo enfoque, y es la primera vez que se ha investigado totalmente sobre el tema.

Factible.

El estudio genera la posibilidad de plantear soluciones prácticas en la organización de la estructura de la empresa en un tiempo determinado y con la optimización de los recursos disponibles.

Justificación del tema.

Las organizaciones están conformada por personas con diferentes habilidades y capacidades. Esas habilidades deben ser organizadas para que de esta manera contribuyan a la consecución de los fines comunes de esa organización. Para esto es importante que se diseñen funciones, responsabilidades y autoridad en cada uno de los departamentos de la empresa.

Dado que es difícil identificar en los sistemas y sus subsistemas metodologías de asignación de responsabilidades o cargos y si se identifican que no han sido formalizados, es necesario emprender alguna técnica que sirva como guía a organizaciones de todo tipo para diseñar una estructura que dirija las habilidades de los individuos para lograr el objetivo común. De allí que recoge gran importancia el proceso de estructurar la organización procurando aprovechar al máximo las habilidades de cada integrante del área y, en este caso, del sistema de control interno, para alcanzar un óptimo desempeño.

En muchas ocasiones los resultados no efectivos de los departamentos en las empresas es el no permitir afirmar que parte de ello se debe a su inadecuada estructura organizacional. Esto no es sorprendente, ya que, en ocasiones las estructuras organizacionales en los departamentos son incorrectas. Si se considera que la empresa está comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca a la satisfacción de sus clientes, esta depende de su eficaz y eficiente gestión administrativa y a su vez, de una adecuada estructura organizacional.

La presente propuesta presentará una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual de la organización donde se establecerá en la Gerencia, basándose en un diseño ideal de estructura organizacional, que pueda servir de la mejor manera posibles y además sea una guía para definir los cambios necesarios de la empresa para que de esta forma podamos llegar a una estructura óptima.

Justificación Teórica.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se aplicaran muchas de la teoría sobre la tesis como es todo lo que se relaciona con la gestión administrativa y estructura organizacional.

(Muñiz, L. , 2004). “La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

La gestión administrativa se basa en un grupo de acciones las cuales el directivo desarrolla sus diferentes actividades cumpliendo con todas las fases del proceso administrativo que son: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Con el fin de lograr los objetivos y la efectividad de la empresa, la gestión administrativa no solo crea una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades de la empresa u organización.

(Hiill Michael , 2006).

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y de las demandas ambientales para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se refiere como organigrama. La estructura organizativa de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar y puede ser estructura organizativa formal y la informa”.

La estructura organizacional puede ser definida de distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización coordinando y orientándolo para alcanzar los objetivos.

Justificación Metodológica.

Entre los diferentes métodos de la investigación según (Wilson Gonzalez P., 2011). “El método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, se conoce también como el camino o sendero que se debe seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano” Pág. 60.

La técnica de la investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información principal y necesaria, para concretar el trabajo, tener datos relevantes, oportunos.

Para llevar a cabo esta propuesta de investigación, hemos optado por la articulación de las técnicas cualitativa, con su modalidad de pre-factibilidad de intervención y los tipos de investigación que más se ajustan al tema son: por el propósito (aplicada), por el nivel (descriptivos), por el lugar (bibliográfico e investigación de campo) y el método que se ajusta a este estudio es el inductivo y analítico.

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información relevante y necesaria, para concretar el trabajo, tener datos relevantes, oportunos, y para esto se consideró las siguientes técnicas entrevistas y encuestas.

Las técnicas de investigación que se va a realizar para el levantamiento de información son las encuestas lo que utilizaremos un cuestionario para la misma y estas serán dirigidas a todo el personal de cada departamento de la empresa como: Dpto. Administrativo, de ventas, sistemas, bodegueros, choferes y clientes; las entrevistas que necesitaremos una guía de entrevista que son designadas para los directivos de la empresa CERMAPENSA.

Mediante estas técnicas obtendremos información relevante de la empresa.

Justificación Práctica.

Una vez terminado el trabajo de investigación, logrando los resultados de manera factible, permitirá pasar a la segunda fase que es la implementación del proyecto bajo las recomendaciones realizadas, lo cual se verá reflejado directamente a los beneficios de la empresa.

La finalidad del diseño organizacional para esta empresa es establecer y mantener una estructura idónea que les permita definir el perfil de mando a los diferentes niveles del personal.

(Daft Richard, 2011) :

“Formular y establecer organigramas de la organización, departamentales, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades así como también maneras de comercializar los productos para garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de las ventas, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades”.

Además se busca conocer el grado de identificación de la fuerza laboral con los objetivos de la empresa y el diseño organizacional fortalezca las acciones para lograr que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La aplicación del diseño organizacional permitirá en definitiva identificar el análisis situacional de la empresa, fortalecer el direccionamiento estratégico de la institución, describir las dimensiones pertinentes para orientar sus líneas de acción que favorezcan la productividad, y eleven el desempeño de los empleados y colaboradores de la empresa, y también los componentes de la organización con el fin de brindar una atención de calidad a los clientes e incrementar la diversidad de productos que se ofrece con el propósito de desarrollarse como una institución que promueve el progreso de la provincia. Cabe recalcar que este estudio está ajustado a la línea de investigación de la carrera, con su componente desarrollo e innovación empresarial.

Objetivos

Objetivo General.

Evaluar el Impacto de la estructura organizacional, para el mejoramiento la gestión administrativa, en base a un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la EMPRESA CERMAPENSA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

Objetivos Específicos.

- Elaborar una estructura organizacional, analizando las diferentes áreas que tiene la empresa para que de esta manera genere beneficio y se encuentre jerárquicamente organizada.
- Conocer las funciones de una estructura organizacional, verificando los puestos de trabajos y el cargo de cada uno de los empleados, para que conozcan sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Elegir un modelo adecuado de la estructura organizacional para la empresa CERMAPENSA.
- Diseñar un programa de capacitación en base de la gestión administrativa para que de esta manera el personal cumpla de la mejor manera su función y aporte con más eficiencia en la empresa.
- Mejorar la gestión administrativa de la empresa CERMAPENSA para el desarrollo de la institución.
- Estudiar los modelos y procesos de la gestión administrativa para la empresa CERMAPENSA.

Hipótesis.

La aplicación de la estructura organizacional adecuada mejorará la gestión administrativa en la EMPRESA CERMAPENSA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, en el año 2015.

VARIABLES

Variable Independiente.

- La estructura organizacional

Variable Dependiente.

- La gestión administrativa de la empresa CERMAPENSA.

Operacionalización de las variables.

Según (Baray Avila, 2006), Operacionalizar significa

“Definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente el PON. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación”.

En la Operacionalización es un proceso en la cual se definen las variables en función estrictamente medibles a los indicadores. Además es necesario determinar los parámetros de control a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis.

CUADRO N° 1 Variable Independiente.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
Independiente LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.	Análisis organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno. • Análisis externo. • Análisis competitivo 	¿La empresa cuenta con misión y visión? Y porque.	Encuesta
		Proyección estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión. ✓ Visión. ✓ Objetivos. ✓ Valores. ✓ Estrategias. 	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados?	Encuesta
		Gestión de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que comercializa la empresa. • Analizar sus clientes y proveedores. • Definir atención y satisfacción al cliente 	¿A criterio personal considera usted que se están llevando a cabo los objetivos planteados?	Entrevista
		Proyección de la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura formal. ✓ Orgánico funcional ✓ Políticas organizacionales ✓ Tecnología de información ✓ Sistemas de control ✓ Cuadro de mando integral. 	¿Cree usted necesario la elaboración de un diseño organizacional para la empresa?	Entrevista
		Resultado de efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Eficacia. • Recursos. • Evaluación de desempeño. 	¿La empresa consta con un indicador para medir la satisfacción del cliente?	Entrevista
					¿Se siente usted satisfecho con su responsabilidad asignada?
				¿Considera usted. Que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus labores?	Encuesta

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: María G. Baque Merchán

CUADRO N° 2 Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Dependiente LA GESTION ADMINISTRATIVA	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	• Elementos Constitutivo	✓ Aspectos históricos ✓ Normativas	¿Qué tan capacitados considera usted que se encuentran el recurso humano para que ejerza sus diferentes funciones?	Encuesta
		• Recursos	✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Técnicos	¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus colaboradores dentro de la empresa?	Encuesta
		• Proceso Administrativo	✓ Planeación ✓ Dirección ✓ Control	¿De acuerdo a su punto de vista los puestos de trabajos se encuentran de distribuidos en base a la especialización de cada uno de las trabajadores?	Encuesta
		• Productos o Servicios	✓ Cerámica ✓ Porcelanato ✓ Eternit	¿Qué productos nomas comercializa la empresa?	Encuesta
		• Financiamiento	✓ Acceso de créditos ✓ Presupuesto	¿Qué sugiere usted para la mejora de la gestión administrativa de la empresa?	Encuesta

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: María G. Baque Merchán.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.

En el presente capítulo, se hace referencia a los conceptos de las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores, así mismo bases teóricas que se usaron para la realización del presente trabajo.

Como de que se trata un diseño organizacional, así como el análisis situacional de la empresa, tanto interno y externo, la proyección estratégica, gestión de las necesidades detallando los productos que comercializa, analizando a los cliente y proveedores, y así describir la satisfacción del cliente tanto por los productos como de la atención.

Estudiando y analizando los conceptos de cada una de las variables se pondrá en práctica en la empresa para que así mejorar la gestión administrativa y sea más competitiva de lo que es ahora.

La empresa tiene un grupo de sucursales cerca de la matriz para que de esta manera el cliente tenga la disponibilidad de visualizar los productos de acuerdo a las marcas de los productos, parte de comercializar cerámicas, porcelanatos, comercializa productos como eternit llaves fregaderos entre otros productos que se necesita para su hogar.

El modelo organizacional permitirá tener una adecuada estructura administrativa, con procesos y procedimientos eficientes para desarrollar sus actividades de comercialización y distribución de los productos a sus clientes.

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1. Conceptualizaciones de diseño organizacional.

Según (Daft Richard, 2011), manifiesta que "el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico". Pág. 56

El diseño organizacional es un proceso donde los gerentes y directivos toman decisiones y los trabajadores ponen en práctica las estrategias, teniendo en cuenta que en la actualidad consideramos los aspectos internos y externos, para el logro de los objetivos de la empresa u organización.

Por lo tanto podemos decir que el diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las relaciones de autoridad y responsabilidades de la empresa, con la finalidad de dividir las tareas, actividades y lograr la coordinación efectiva de las mismas dentro de la empresa.

Así mismo influyendo la comunicación entre gerentes y el recurso humano ya que en el diseño organizacional todas las partes están integradas y se relacionan de tal forma que, un cambio en un elemento generará cambios en los demás elementos, en las relaciones y la conducta de la organización.

1.2.2. Importancia del diseño organizacional.

Todas las organizaciones contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar al objetivo propuesto o fin común.

Para el autor (Hiill Michael , 2006), el diseño de una estructura organizacional podría ser "una de las actividades más complejas de la administración". Pág. 262.

La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización.

Se considera que una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad; es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo que realmente importa para generar un ambiente de respeto en la organización.

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión y misión, lo que manejamos, cómo se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

Otro de los objetivos importantes es que el diseño se realice para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar, donde en conjunto con los recursos financieros y humanos se conjuguen para la sustentabilidad de la empresa.

1.2.3. Elementos del diseño organizacional.

La organización no funciona sola, necesita de los recursos humano, material, técnico, tecnológico y financiero del diseño organizacional para lograr sus metas. El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

- **Estrategia:** Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que le permitirá maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja

competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla.

- **Estructura:** Es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, comprende su agrupación y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.
- **Procesos:** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor con las expectativas del cliente y así se sientan satisfechos.
- **Gente:** La distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas ya que al momento de colocar a las personas en el lugar que le corresponde de acuerdo a su capacidad y a sus cualidades productivas, y es así que de esta manera se aseguran la optimización de los recursos humanos.
- **Coordinación:** Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales.
- **Tecnología:** La tecnología, entendida como el sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopte una organización, y actúe como una de las limitaciones del sistema social.

1.2.4. Puntos básicos para el diseño de la organización.

2. Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados.
3. Una relación entre el cliente y los trabajadores.
4. Formar líderes para fomentar el liderazgo.

5. Productividad.
6. Compromiso ver a la organización como familia.
7. Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
8. Saber entender que el recurso humano es primordial.
9. La flexibilidad y rigidez de la organización.

1.2.5. Modelos de diseños organizacionales.

El modelo del diseño organizacional nos hace referencia a la estructura de los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos.

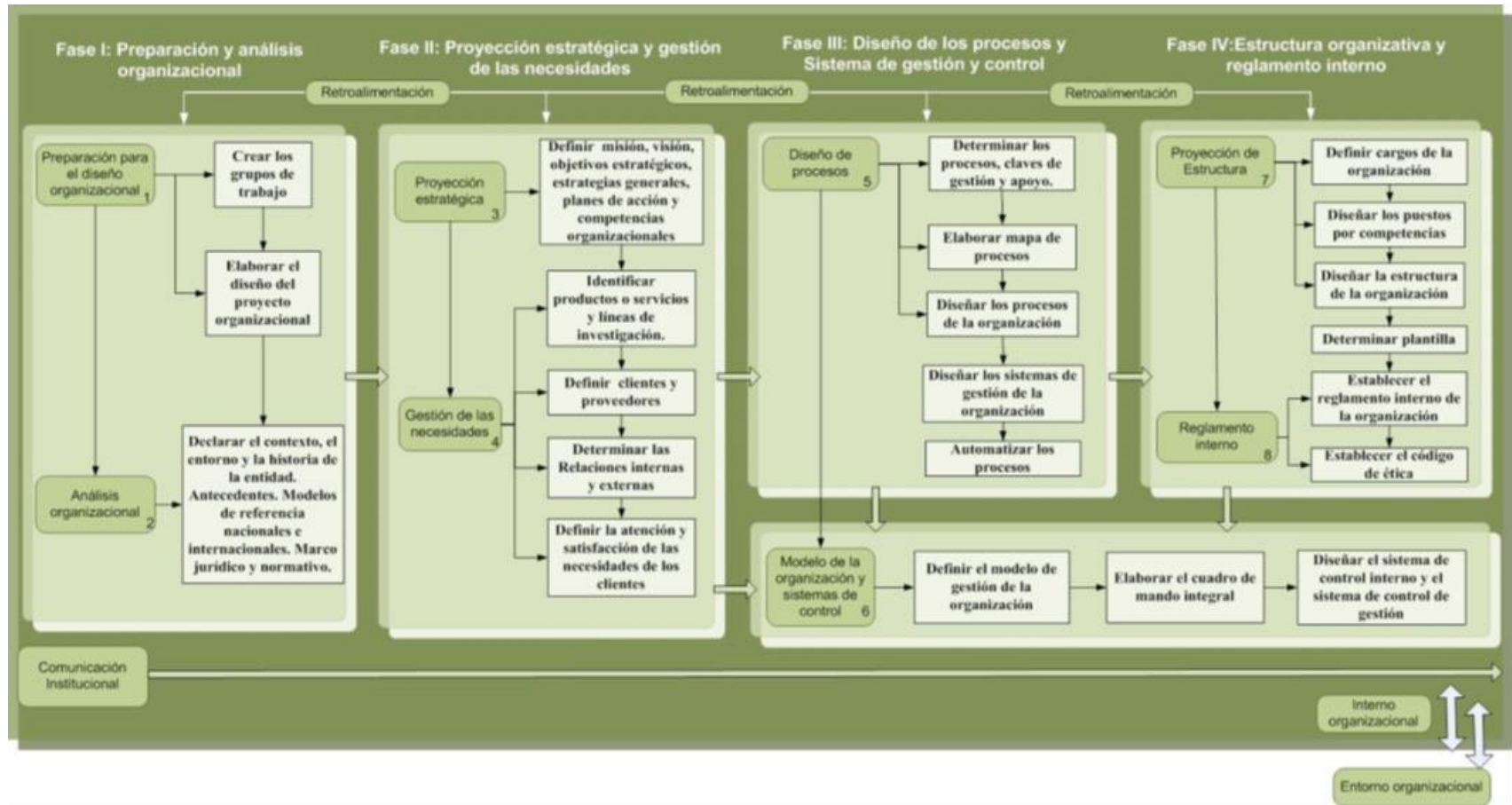
Este modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa, según gráfico N°1 es uno de las herramientas que nos permite saber sobre la presentación de la organización complementada con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

El modelo de diseño organizacional de (Daft Richard, 2011), está definida como “una social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinadas y vinculadas con el ambiente externo”.

(Daft Richard, 2011)

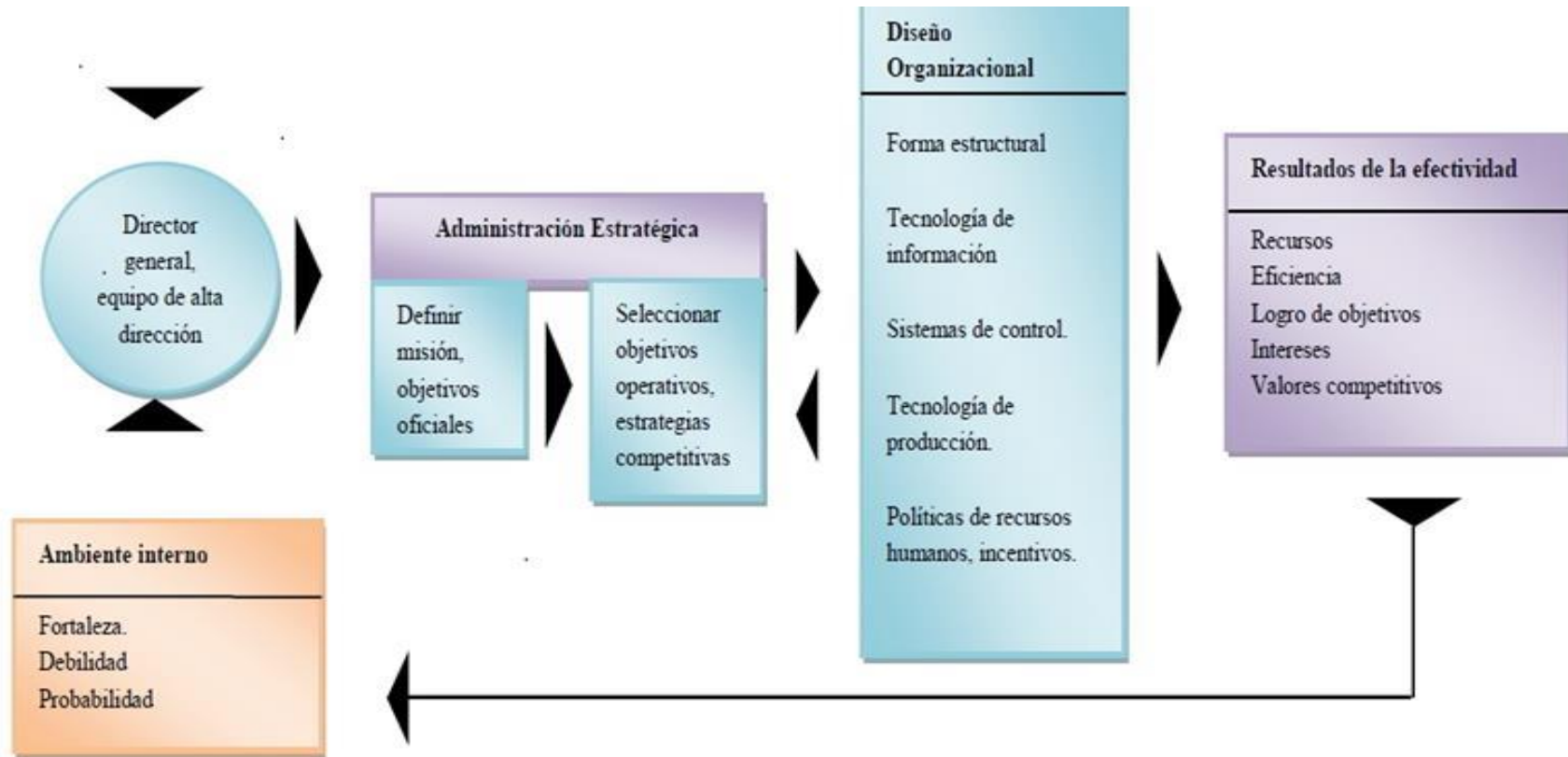
“Este modelo nos indica sobre la situación de la empresa en cuanto al análisis del ambiente externo e interno de la organización sin dejar de lado la situación de la administración estratégica aplicada la profundidad del diseño organizacional y efectividad en los resultados a obtenerse mediante la eficiencia y eficacia y la consecución de los objetivos aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la empresa”.

GRÁFICO N° 1 Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa .- Diseños Organizacionales.

GRÁFICO N° 2 Richard Daft



Fuente: (Daft Richard, 2011).

1.2.6. Dimensiones del diseño organizacional.

1.2.6.1. Análisis situacional.

(Mohammad Naghi , 2005), Análisis situacional “es observar rápidamente el medio ambiente interno y externo de la organización para identificar consecuencias potenciales y prácticas de la investigación” pág.64.

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. Es importante ya que haciendo este análisis estaremos al corriente de cómo se encuentra la empresa.

Es importante realizar un análisis situacional para la empresa CERMAPENSA ya que de esta manera reuniremos información sobre el ambiente interno y externo y con esto obtener un diagnóstico preciso que nos permita e función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.

1.2.6.1.1 Análisis interno.

Arjona, Miguel. (1999) El análisis interno tiene.

“como actividad fundamental integrada en el conocimiento y confirmación de la estrategia, el análisis y revisión de los procesos principales de negocio, en especial aquellos que están ligados al cliente o consumidor final o que implican aspectos competitivos claves de la empresa”. Pág. 94.

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer la capacidad con

que cuenta, también detectar fortalezas y debilidades, y de ese modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan disminuir la debilidades.

Este análisis se realizara en el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control; en el área de talento humano podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño.

1.2.6.1.2 Análisis externo.

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

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

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias. Este análisis se lo realiza para determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

1.2.6.1.3 Análisis competitivo.

(Hax. Arnoldo y Majluf, 2004), El análisis competitivo de la industria “es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos”. (Pág. 100).

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

1.2.6.1.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Lo relévate es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

1.2.6.1.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El análisis de la evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz del perfil competitivo.

1.2.6.1.6 Matriz FODA.

La matriz FODA, es una de las herramientas administrativa más importantes, ya que esta radica en que no hace un diagnostico real de nuestra empresa, nos dice como estamos, como vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos que hacer.

En si esta matriz nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación de la empresa.

1.2.6.2. Proyección estratégica.

1.2.6.2.1 Misión.

Enrique Franklin, la misión, "sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"

La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito, esta también es el motivo o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, lo que pretende cumplir en su entorno o en el sistema social en el actúa, también se basa en que es lo que pretende hacer, para quien lo va hacer.

1.2.6.2.2 Visión.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, esta responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la empresa, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, tomando en cuenta de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

1.2.6.2.3 Objetivos.

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

Existen objetivos a largo plazo que representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión. Toda empresa pretende alcanzar sus objetivos ya que es una situación deseada de cada organización, al momento de alcanzar el objetivo la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual por lo tanto el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para hacer alcanzado y así ir mejorando cada día cumpliendo todo lo que nos proponemos.

1.2.6.2.4 Valores.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, así mismo son fuentes de satisfacción y plenitud.

Los valores reflejan la imagen positiva de los integrantes de una organización hacia el medio, lo cual permite abarcar mercado, ser reconocidos por la buena imagen que se proyecta mediante los valores que se demuestran a través de la honestidad, integración, respeto, sinceridad, humildad, honestidad entre otros. Los valores son bases o características morales en los seres humanos tales como la humildad, la piedad y el respeto para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas, nos permiten vivir en convivencia armoniosa, de la misma manera son muy importantes en la empresa u organización por eso ellos lo definen así de esta sobrentendida que tenemos que aceptarlos y ponerlos en práctica. Ya que es lo que los miembros de la empresa esperan de nosotros.

1.2.6.2.5 Estrategias.

La estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares, también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que se aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus objetivos y crecimiento empresarial.

En el campo administrativo, una estrategia, es el plan que se integra las principales metas y políticas de una empresa y al mismo tiempo establece la continuidad coherente de las acciones a realizarse.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

1.2.6.3. Gestión de las necesidades.

1.2.6.3.1 Clientes.

Los clientes son la razón de ser del negocio, ya que son quienes adquieren el producto, sin ellos no existiera la fábrica, por lo tanto se les brindará atención y productos de óptima calidad, satisfaciendo así todas sus expectativas. El objetivo es que el cliente regrese ya que ellos no dependen de la empresa pero la empresa sí depende de ellos.

El cliente es la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago, existen clientes que constantes acceden a dicho bien de una forma constante y otras que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

Hay que tomar en cuenta que el comprador es la persona que compra el producto, usuario es la persona que usa el servicio y consumidor es la persona que consume el producto o servicio.

1.2.6.3.2 Proveedores.

Proveedor, es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término proceder del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Se conoce como proveedor de servicios a la empresa que presta servicios a otras empresas. El negocio más habitual de los proveedores de servicios es la oferta de suscripciones o contratos.

Son las personas que proveen o abastecen, es decir que entregan bienes o servicios a otros, además ellos incentivan el dinamismo al negocio, suplen las necesidades que generalmente provienen de las exigencias de nuestros clientes, por lo tanto deben existir buenas relaciones interpersonales (empresa y proveedor), comunicación asertiva, confianza y respeto para que de esta manera lleguen a su fin.

1.2.6.3.3 Atención al cliente.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización.

La atención al cliente se basa en el servicio que presta una empresa de servicio o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio.

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacer, logrando de este modo cubrir sus expectativas y por tanto crear o incrementar la satisfacción de nuevos clientes.

1.2.6.3.4 Satisfacción del cliente.

(Philip Kotler, 2004), La define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Entonces la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta, por ello el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente es darle una mejor atención y brindar un servicio de primera.

La satisfacción de los clientes es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en comportamiento, es una meta valiosa para todo programa.

Además es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha adquirido, cuando este ha cumplido o sobrepasado sus expectativas. Por lo tanto hay que lograr la plena satisfacción del cliente ya que esta es la clave del éxito de toda empresa.

1.2.6.4. Proyección de la Estructura Organizacional.

1.2.6.4.1 Estructura formal.

Organización formal es un conjunto fijo de normas, estructurales y procedimientos para ordenar una organización. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación en algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío.

La estructura formal está basada en la división de trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo a su criterio establecido por aquellos que manejan su criterio de decisión.

Además se conforma con las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidad, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajos, asignación de recursos y todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.

Por otra parte (Gil, 2010) (Cómo crear y hacer funcionar una empresa.) establece:

“la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello una mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización”. (Pág. 237).

En la organización formal es importante la coordinación de las actividades para lograr el objetivo de la actividad principal de la empresa.

1.2.6.4.2 Orgánico funcional.

Según (Melinkoff Ramon, 2010), “Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de esta, a través de los diversos niveles que permite delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato”.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relaciones con las que son subordinadas en el proceso de autoridad.

El orgánico funcionales un elemento fundamental de la organización se define como se interrelacionan en sus diversos componentes, incluyendo a los beneficiarios, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos para el mismo. Toda empresa cuenta con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma, en consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

1.2.6.4.3 Políticas organizacionales.

Según (Ricky W. Griffin, 2009):

“El punto de partida para manejar la diversidad y el multiculturalismo son las políticas que adopta una organización que afecta en forma directa o indirecta la manera en que se trata a las personas. Otro aspecto de las políticas organizacionales es la forma en que la organización aborda y responde a los problemas que surgen de las diferencias entre las personas”.

De hecho tal vez la principal política mediante la cual una organización puede reflejar su posición acerca de la diversidad y el multiculturalismo es su declaración de misión. Si la declaración de misión de una organización articula un compromiso claro y directo con las diferencias entre las personas, lo que sigue es que todos los que estén en contacto con esa declaración de misión de una

organización articula un compromiso claro y directo con las diferencias entre personas. (pág. 187).

Es un proceso en el cual se utiliza las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a relacionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Es decir que las políticas organizacionales tienen como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o de industrias dentro de cada nación.

1.2.6.4.4 Tecnología de información.

El departamento o equipo que dentro de una organización ejerce las funciones de TI se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos e información de toda la organización. Estos sistemas, a su vez, comprenden aplicaciones o software y equipos o hardware.

Llevando a cabo las tareas de la organización apoyándose en la tecnología de información, generalmente redundan en un procesamiento más rápido y confiable de sus datos.

Las tecnologías de información se entienden como aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

1.2.6.4.5 Sistemas de control.

Ñeco R., reinoso O., García N. y Aracil Rafael. (2003).

“Los sistemas de control consistirían en intentar responder la pregunta ¿Qué es el control? Sería difícil responder de una forma exacta a esta pregunta, pero todos tenemos una idea más o menos clara de la respuesta. Así encontramos en la vida cotidiana numerosos ejemplos donde podemos observar que existe control de algún sistema”.

El ejemplo más cercano lo encontramos en las viviendas donde observamos la existencia de un mecanismo que permite regular la temperatura de las viviendas.

De esta forma podríamos considerar en un sentido lo más amplio posible un sistema de control como aquel sistema que ante unos objetivos determinados responde con una serie de actuaciones.

Un sistema de control es un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado.

1.2.6.4.6 Cuadro de mando integral.

(Amo Baraybar F., 2011) Dice:

“El cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos y relaciones entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”.

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, métodos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

1.2.6.5. Resultados de Efectividad.

1.2.6.5.1 Eficiencia.

La eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado es decir cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Hay dos factores que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: costos y tiempo.

La eficiencia es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, es una de las palabras más aplicadas a nuestras profesiones ya que se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayor resultado mayor eficiencia.

Es necesario tener presente que la eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice.

1.2.6.5.2 Eficacia.

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Un líder debe tener un desempeño eficiente y a la vez eficaz, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva.

La eficacia es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficiencia no puede ser reemplazada con mayor

eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

De acuerdo a la empresa la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimientos de los objetivos organizacionales.

Para ser eficaz se debe priorizar o anticipar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente, ya que es la capacidad de escoger los objetivos apropiados, para que de esta manera el administrador seleccione los objetivos correctos y trabaje en sentido de alcanzarlos con el menor costo posible.

1.2.6.5.3 Seguimiento y Evaluación.

1. Seguimiento.

Se considera un apoyo incondicional en el desempeño de las actividades a continuación se detalla:

(Cid E, 2009):

“Seguimiento ayuda a mejorar el desempeño y a conseguir resultados, el objetivo general del seguimiento es la medición y el análisis del desempeño. El seguimiento se lo denomina como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes al logro de resultados”. Pág. 5-6.

El seguimiento facilita mejorar las estrategias, programas y otras actividades, para corregir errores a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.

2. Evaluación.

La evaluación es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficiencia y eficacia, con que han sido empleados los recursos destinados a

alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados.

Evaluación es la acción que se realiza para supervisar las actividades de control de calidad. Así como también se puede realizar una evaluación de contexto donde se determinan los objetivos y los medios para alcanzarlos, se estudia comparativamente lo esperado de lo que se ha conseguido.

La evaluación que se realiza en este proyecto implica un análisis de los recursos, los medios y la puesta en práctica de ellos, para de esta manera verificar los resultados obtenidos.

1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1.3.1. Recursos.

Recursos es una fuente o suministro del cual produce un beneficio. Normalmente los recursos que son transformado para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.

La palabra recurso se emplea en diversos ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En el lenguaje cotidiano decimos que una persona posee recursos, cuando cuenta con medios económicos necesarios para tener una vida digna, y poder comprar lo necesario para satisfacer sus necesidades, decimos también este es un recurso extremo al usar un medio poco habitual y con alto costo material o espiritual para conseguir los propósitos.

Para que una empresa pueda ser efectiva y satisfactoriamente debe lograr y cumplir sus objetivos, será imprescindible que cuente con una serie de elementos, también llamados recursos o insumos, los cuales contribuirán con un correcto funcionamiento.

1.3.1.1 Recursos Humanos.

Es el conjunto de esfuerzos, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, entre otras que son intangibles y forman parte del patrimonio individual de cada una de las personas que laboran en una empresa.

Normalmente se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las riquezas más importantes ya que son los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

1.3.1.2 Recursos materiales.

Se conoce como recursos materiales de una empresa a aquellos bienes tangibles con los que contara la compañía en cuestión para poder ofrecer sus servicios tales como, para ofrecer una ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores y que el cliente que visita la empresa se sienta cómodo y satisfecho.: instalaciones (edificios, maquinarias, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros) y la materia prima (aquellos materiales auxiliares que forman parte del producto, los productos en procesos y los productos terminando entre otros estos en la industria).

1.3.1.3 Recursos técnicos.

Los recursos técnicos son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, los cuales pueden ser sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, formulas, patentes, marcas.

1.3.2. Proceso Administrativo.

Para un mejor estudio de las funciones administrativa se toma en consideración y por separado las siguientes actividades o procesos a seguir como pilares fundamentales del proceso administrativo.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales con la empresa. Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control; consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, si se toma como una totalidad para conseguir objetivos y forman el proceso administrativo.

1.3.2.1 Planificación.

Para (Agustin Reyes Ponce, 2005), la planeación consiste en: “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos.” Pág. 211.

Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso que planear consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro.

En conclusión podemos decir que la planificación es una de las funciones administrativas que permite definir los cursos de acción en determinando tiempo y espacio, que nos ayudan a conseguir en un futuro los objetivos propuestos.

La importancia de la planificación radica en cómo hacer y porque las actividades en una empresa:

- a. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación, se debe planificar.
- b. Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma cómo esa acción habrá de coordinarse, tener todo en orden y en su lugar.
- c. El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que puedan ser realizados integra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación, de tal manera que se previene algún imprevisto..
- d. Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

1.3.2.2 Dirección.

Dentro del análisis de varios autores se encuentra (Koontz, H, 2010), definiendo a la dirección como: “La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.” Pág. 52.

Mediante varios conceptos se puede determinar que la dirección es la función administrativa que consiste en vigilar y supervisar los esfuerzos del talento humano mediante la guía, motivación y comunicación efectiva, para alcanzar las metas de la empresa.

Estableciendo canales de comunicación efectiva a través de los cuales se ejerza y se controlen los procesos y sus resultados, aplicando la supervisión en el ejercicio de la autoridad competente, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes establecidas.

La dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados de la empresa CERMAPENSA, del Cantón La Libertad, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la coordinación de esfuerzos de los directivos de la institución.

1.3.2.1 Control.

Para (Daft Richard, 2011). “Es un proceso sistemático, que consiste en la regulación de las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño”.

En el control se establecen sistemas para medir los resultados y corregir las diversas desviaciones que se presentan con el fin de asegurar que los objetivos

planteados se logren, además es la medición de los resultados actuales en comparación con los esperados, ya sea total o parcialmente; con el fin de mejorar y formular nuevos planes, para que la mercadería sea entregada en buen estado y que no haya devoluciones.

Así mismo es de vital importancia ya que nos damos cuenta en lo que estamos fallando y de este modo corregir y no volver a provocar dichos errores y todo se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

El control considerado de trascendencia en los procesos se cumplen manifestado por:

(Cabrera E, 2009):

“El control es una etapa primordial en la administración, es importante que la organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente. Así también George R. Terry indica como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.”. Pág. 5-11.

Por tal motivo, el control se entiende no como un proceso directamente técnico de seguimiento, sino informal donde se valoran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

1.3.3. Productos o servicios.

1.3.3.1 Productos.

El producto es el resultado de la transformación de diferentes flujos de materiales. Se denomina producto a todo lo que la organización ofrece en el mercado para ser usados o consumido, el producto no es solo lo que ve sino también lo que significa para el que lo adquiere.

El producto es un objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Los productos poseen dos atributos sus características y beneficios.

El producto es el componente básico del proceso de intercambio. Que puede ser tangible, algo físico (bien), ejemplo: automóvil; o intangible (no material); la marca que se trata de un servicio, ejemplo: se contrata a un profesional quien brinda un producto en forma de conocimientos.

1.3.3.2 Servicios.

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

Los servicios son las distintas actividades que buscan satisfacer las necesidades de los individuos, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un bien, o también como valor agregado adjunto a un bien que la empresa vende al cliente y acompaña el servicio acorde a la acción.

1.3.4. Financiamiento.

El financiamiento es el conjunto de recursos monetarios financieros que se destinaran a para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico. El financiamiento es el mecanismo por el cual tiene la finalidad de obtener recursos con el menor costo posible.

Tiene como principal ventaja la obtención de recursos y el pago en años o meses posteriores a un costo de capital fijo llamado, por lo general es una tasa de interés es compuesto lo que significa que capitalizados cada mes.

Un financiamiento será favorable cuando se hace bajo las siguientes condiciones:

- Lograr el mayor plazo posible, porque en un proyecto el flujo de caja tiene mayor impacto que la tasa de interés que se paga.
- Preferir un financiamiento con tasa de interés fija, la cual reduce el riesgo por inflación, devolución y recensión.
- Reducir los riesgos de financiamientos, debido al incumplimiento de pago de amortizaciones y el consecuente recargo para los costos.

1.3.4.1 Acceso a créditos.

Crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada deudor, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Toda empresa, pública o privada requiere de recursos financieros para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, como el inicio de nuevos proyectos de inversión.

En si crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado, un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento.

De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses.

Además por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas.

1.3.4.2 Presupuesto.

El presupuesto es un plan, operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios, tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía.

El presupuesto en este sentido es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. Entonces un presupuesto es un plan que permite controlar los ingresos y gastos de una organización para sus metas y objetivos en un periodo determinado de tiempo, además los presupuestos sirven para la toma de decisiones en determinado tiempo de la gestión.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit o por lo contrario puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentara un superávit.

En cuanto al ámbito del comercio un presupuesto es un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse, sirviendo inclusive de soporte para los organismos de control.

El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

1.4. MARCO LEGAL

1.4.1. La Constitución de la República del Ecuador.

Según la (Asamblea Nacional)

En la Sección octava, Trabajo y seguridad social:

Art. 33.- “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Art. 34.- “El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas”.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

En la Sección sexta, Personas con discapacidad:

Art. 47.- “Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

5. El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas”.

En el capítulo sexto, Trabajo y producción, Sección tercera, Formas de trabajo y su retribución.

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

Art. 327.-“La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva”.

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

Art. 328.-“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos”.

1.4.2. Régimen Del Buen Vivir.

Título VII, (Gobierno Nacional PNDBV, 2009)

En el Capítulo Primero, Inclusión y Equidad:

Art. 340.-“El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos

reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo”.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

1.4.3. Ley de Compañías.

Art. 1.- “Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- “Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta”.

Art. 4.- “El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma”.

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- “Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional”.

En la Sección VI, de la Compañía Anónima.

CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

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 determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

(Gómez, M., 2006): El diseño de la investigación de este trabajo “es transaccionales correlacionales/causales estos diseños tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado”.

Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. La diferencia entre los diseños transaccionales descriptivos y los correlacionales causales puede también expresarse gráficamente.

La investigación es un proceso indispensable para llegar a un resultado satisfactorio. Su propósito es llegar a obtener datos e información, directa o indirectamente de acuerdo al objetivo de la misma, todo esto se basa mediante el surgimiento de una idea. Antes de realizar una investigación, es necesario determinar y organizar algunos conceptos básicos para poder realizarla.

La finalidad del presente trabajo investigativo para la empresa CERMAPENSA es definir las actividades que nos ayuden al buen desenvolvimiento laboral, adquiriendo conocimientos actualizados, de la misma manera es indispensable elegir el método adecuado para obtener conocimientos basados en la realidad.

Existen dos tipos de investigación que ofrecen información valiosa, pero cada una trabaja para obtener datos específicos dentro de distintos campos, una trabaja con las cualidades del objetivo y la otra mide cantidades.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud, patrones en una población. Entonces el enfoque cuantitativo, es aquel que permite la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos sobre variables, es decir que ponderamos en los resultados obtenidos, en las encuestas y entrevistas realizadas; mientras que el enfoque cualitativo, evitando la cuantificación de los datos, produce registros narrativos de los fenómenos investigados, en la descripción de problemas que se detectaron en la empresa CERMAPENSA.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad de este trabajo de investigación, es el proyecto factible o de intervención, que está inmerso en el cantón La Libertad a través de una propuesta del diseño organizacional para la empresa CERMAPENSA.

Este tipo de modalidad comprende la elaboración y desarrollo de la propuesta de un plan de acción, para de esta manera solucionar los problemas que se presenten y requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, pueden referirse a la formulación de políticas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigación de campo, de tal manera que se pueda dar solución a un problema práctico o más bien satisfacer las necesidades de un organismo social.

Para la realización del trabajo se investigó a al gerente de la empresa CERMAPENSA, para darnos cuenta de la situación actual que la organización se ve afectada. Lo que conlleva a que se pueda tener una propuesta viable a la solución de cada uno de los problemas que presenta la misma, esto nos indica a realizar estudios explicativos e investigaciones que nos permite el desarrollo oportuno donde genere la eficiencia y eficacia organizacional.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se basa en un estudio de campo, descriptivo y aplicada que crea la información para el desarrollo del trabajo investigativo; estableciéndose en los datos adquiridos por los colaboradores y clientes de la empresa receptando datos actuales que nos permita la realización de una evaluación objetiva.

a) Por el propósito.

Investigación aplicada.

Aplicado ya que después de realizar y analizar cada una de las actividades, se delinearán las normas y procedimientos necesarios para la ejecución detallada de las correcciones dentro de los parámetros establecidos a fin de un buen desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

Es fundamental porque sirve como apoyo para realizar la presente investigación, es decir el trabajo de tesis recolectando la información de la empresa, información básica, tomando como referencia las situaciones y experiencias por las que se desarrolla la investigación, es decir de una forma práctica y sencilla de obtener la información de la empresa.

b) Por el nivel.

Investigación descriptiva.

Esta investigación permite observar y describir las actividades a desarrollarse en esta empresa, donde no existe un diseño que les conlleve a mejorar su imagen corporativa donde los clientes se sientan satisfechos de la atención que se les brinda.

Descriptivo porque por medio de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa CERMAPENSA y de esta manera hacer lo mejor posible el análisis.

c) Por el lugar.

Investigación bibliográfica.

Se realizó la investigación bibliográfica tomando en cuenta a Galan Zazo, J. Diseño Organizativo: los puntos básicos para el desarrollo organizacional y los modelos de Diseños Organizacionales del libro de Daft, R. Teoría y diseño organizacional. En cambio en el libro Estrategia, Planificación y Control, de Koontz, H., incluyendo las visitas a la Biblioteca Virtual de la UPSE, en páginas web con temas relacionados para la elaboración de la presente propuesta de Diseño Organizacional y así conseguir los objetivos deseados.

Investigación de campo.

De campo por qué se va a obtener información de las personas indicadas y a la vez se recogerá la información en su ambiente natural. Esta herramienta a utilizar tiene gran ventaja para el investigador ya que permite ver con claridad el estudio sistemático de la realidad actual de cómo se maneja la empresa a través de las entrevistas y encuestas.

Para la presente investigación se utilizó las entrevistas a personas con alta jerarquía dentro de la empresa, la observación directa de las situaciones y condiciones de la misma y encuestas se han determinado al personal subdividiendo al personal administrativo de ventas, operativo y clientes de la empresa ya que cada uno de estos grupos tienen perspectivas diferentes de la condición y situación actual de la empresa, estas actividades a realizar permitió obtener información relevante para el proceso de investigación para que los datos que se obtengan sean los más idóneos.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos."

El método independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas.

2.4.1 Método inductivo.

El método inductivo estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. Decimos también que este método es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, este nos permite la formación de hipótesis, investigaciones de leyes científicas y las demostraciones.

Con este método se analizaron las actividades administrativas de los accionistas de la Empresa "CERMAPENSA" por los 15 años de vida en el mercado local, la misma que permite extraer la información relevante para el presente trabajo de grado y en base a las interrogantes que se plantearon obteniendo los resultados relevantes.

2.4.2 Método analítico.

El método analítico es un método de investigación de los objetivos que nos permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a un estudio independiente. Facilita estudiar partes separadas de este, poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y de este modo captar las particularidades del origen y desarrollo del objeto.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

El objeto de las técnicas de investigación es ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar el control de los datos y orientar la obtención de conocimientos, por eso las técnicas a realizarse en el levantamiento de información son la entrevista y la encuesta.

2.5.1 Entrevista.

(Klaus Heinemann, 2003):

“Una entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplos visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test de estímulo–reacción”.

Siendo esta una excelente técnica por medio de la cual se puede hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que se necesite, las cuales facilitan todo lo que se requiera para llevar a cabo el informe.

En la empresa “CERMAPENSA”, se procede a realizar la entrevista a los directivos de la misma, teniendo la intención de recaudar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la empresa sobre el proceso que se lleva a cabo, con las personas que más dominan o que realizan a diario estas actividades.

Este tipo de entrevista brinda una respuesta cuasi real, ya que de esta manera se llegara a la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible de las personas que serán entrevistadas, diagnosticando las causas y efectos del problema planteado.

2.5.2 Encuesta.

Según (Wilson Paredes G y Nataly Paredes., 2006) consideran que:

“Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de nuestra investigación, dicha información puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía de entrevista, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara.” Pág. #39.

La encuesta es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador indaga a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener el resultado esperado.

Hacemos referencia que las encuestas se las realizar a todo el personal de la empresa tanto de administrativos, ventas, sistemas, bodegueros, choferes y guardias. Esta nos permitirá obtener información a través del personal de la empresa para obtener mejores resultados al momento de ejecutarla.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.6.1 Guía de entrevista.

La guía de la entrevista se la realizo antes de efectuarla a los directivos de la empresa CERMAPENSA. Se elaboró un esquema que señala la dirección que siguió esta técnica.

La guía de entrevistas no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben de cubrirse con la información que proporciona cada informante. En la situación de entrevista, el investigador decide como enunciar las preguntas y cuando formular, la guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

Su objetivo es que cada una de las personas entrevistadas produzca información sobre todas las áreas generales que nos interesan para la investigación del estudio.

2.6.2 Cuestionario.

Es una herramienta de la encuesta. Las encuestas para el presente trabajo investigativo consta de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son aquellas en las que damos dos o más alternativas de respuesta.

Se elabora este tipo de preguntas cuando se tiene suficiente información para cerrarlas o el número de respuestas posibles es reducido. Las preguntas se elaboraron de manera clara y sencilla de modo que sean entendibles para las personas encuestadas y que faciliten su posterior tabulación y análisis.

Para realizar las encuestas primero se elaboró un cuestionario de preguntas que están orientadas a cumplir el objetivo del estudio que se concentra en un Diseño Organizacional para la empresa “CERMAPENSA”.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población.

Según: (Icart, Fuentelza y Pulmón, 2006), manifiestan que “población o universo es el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades, que son las que se desean estudiar” Pág. 54. En este caso será los colaboradores, trabajadores que realizan sus actividades en la Empresa “CERMAPENSA” y los clientes.

Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita, como es el caso de la presente investigación en la empresa

CERMAPENSA, y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferencia es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará, variará en función de estos dos tipos de población.

En resumen podemos decir que población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. A continuación se demostrará en el siguiente cuadro quienes son las personas que están involucrados en el presente estudio.

TABLA N° 1 Población

Denominación	f.
Personal Administrativo de la Empresa.	79
Clientes de la Empresa.	100
Total	179

Fuente: Población
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

El número de trabajadores dentro de la Empresa CERMAPENSA es en total 84 personas, por lo tanto la población o universo para la realización de este estudio fue de 84, entre los cuales tenemos diferenciados personal que trabaja en las áreas de gerencia, contable, talento humano, ventas, bodega, guardianía y operarios.

2.7.2 Muestra.

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. (Icart, Fuentelza y Pulmón, 2006): “Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población”, manifiestan Pág. 55

Muestra por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar, esta técnica es considerada la más fácil y la que menos tiempo lleva. Este muestreo busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestra se deja principalmente al entrevistador, se selecciona a los entrevistados porque se encuentran en el lugar adecuado en el momento oportuno.

Para este trabajo tomamos en cuenta la muestra por conveniencia ya que podemos observar que el total de las personas que laboran dentro de la empresa CERMAPENSA es de 79 y se encuentran en el lugar oportuno y los 100 corresponden a los clientes de la misma. Además nos es menos costosa y nos requiere menos tiempo, de la misma manera las unidades de muestras son accesibles y fáciles de medir.

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

2.8.1 Procedimientos.

La presente investigación se desarrolló con el siguiente procedimiento que se detalla:

- Selección de la institución.
- Selección del tema.
- Revisión bibliográfica.
- Definición del diseño organizacional.
- Selección de los modelos del diseño organizacional.
- Clasificación de los elementos del diseño organizacional.
- Descripción de la empresa CERMAPENSA.
- Operacionalización de las variables.
- Descripción de la metodología de la investigación.
- Definición de la población y muestra.
- Selección de la muestra.
- Elaboración del instrumento de la investigación.
- Aplicación del instrumento.

Los procesos que se desarrollan en el trabajo, cuenta emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, de tal forma que haga posible al lector comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertenencias de la información.

2.8.2 Procesamiento.

La información se procederá en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación aplicada a los trabajadores de la empresa CERMAPENSA y de esta manera tener información relevante y cumplir con el objeto deseado el de realizar un diseño organizacional.

Una vez obtenida la información, el procesamiento se efectuara mediante los siguientes pasos:

- Procesamiento de la información.
- Análisis y discusión de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Realización de la propuesta.
- Preparación y redacción del informe final.
- Componentes del diseño organizacional.
- Proyección estratégica y cursos de acción.
- Proyección de la estructura organizacional.
- Presupuesto de la propuesta.
- Conclusiones de la propuesta.
- Anexos.
- Entrega del informe final.

A partir de la recolección de la información y cumpliendo los procesos anteriormente anotados se realizará a representar en tablas y gráficos los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo describe el análisis e interpretación de los resultados adquiridos mediante las entrevistas y encuestas dirigidas a los colaboradores y clientes de la empresa CERMAPENSA ubicada en la provincia de Santa Elena, cantón La Libertad.

En una primera etapa del análisis de los resultados se mostraran los resultados obtenidos a través de la información recopilada de la entrevista realizadas a las personas que dirigen la empresa, primordialmente con quienes conforman el directorio, como Sr. Luis De La Cruz, Ing. Evelyn De La Cruz, así mismo el Sr. Jaime Poveda, Ing. Antonio Perero jefe de Recurso Humano y el Contador Hernán Beltrán. La información recopilada mediante la entrevista es muy importante para establecer el nivel de calidad administrativa de la empresa a través de su desempeño.

En la segunda etapa se muestra los análisis e interpretación de los resultados adquiridos por las encuestas que se realizó internamente a los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa CERMAPENSA, para que de esta manera se pueda verificar el nivel de satisfacción de los servicios que ofrece la empresa.

En una tercera etapa nos muestra el análisis de los resultados de los cliente de la empresa los cuales estuvieron predispuestos a responder las interrogantes ya que de ellos depende la ejecución del diseño organizacional para la empresa y así esta sería más privilegiada y más reconocida ante la competencia donde pueda existir un seguimiento y control de las actividades que se dedica el centro Graiman Peninsular (CERMAPENSA). A continuación veremos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario que utilizamos para las encuestas.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Pregunta N° 1.- ¿De qué manera la empresa ha aportado en su desarrollo?

De acuerdo a los puntos de vista de los entrevistados la empresa ha aportado al desarrollo de muchas personas tanto a sus colaboradores como también a sus clientes:

A los colaboradores, por la oportunidad de trabajo que le han brindado y le están brindando para que de esta manera tengan un ingreso y así tener un mejor nivel de vida; y a los cliente, por medio de los servicios que esta brinda, además que le brindan la oportunidad de que mejoren su vivienda de acuerdo a las necesidades o deseos de los clientes para que tengan su casa moderna y así tener la comodidad para su familia y tener un mejor nivel de vida, no solo para la población sino también para la provincia en general ya que esta le permite que se desarrolle cada día más.

Pregunta N° 2.- ¿Podría describirme el análisis interno de la empresa?

Es una empresa que tiene sus fortalezas a pesar de todo debido a que fue una de las que empezó a comercializar las cerámicas y porcelanatos, aparte de esto tiene una variedad de producto y marcas que son reconocidas, tienen sucursales dentro de la Península, su personal se encuentra en capacitación constante de los vendedores para sí tener conocimiento de los productos que se venden para así tener una buena atención al cliente.

De acuerdo a sus debilidades tienen una escasa publicidad, aparte de que algunos sus puntos de ventas son alquilados, y esto es un gasto para ellos, le hacen falta de departamentos para cada uno de sus jefes de personal, la inseguridad es otra de sus debilidades ya que en la actualidad hay mucha delincuencia y los locales no se encuentran bien seguros aunque haya cámaras de seguridad y guardias.

Pregunta N° 3.- ¿Describame el análisis externo de la empresa?

La empresa en cuanto a su análisis externo mencionaron que sus amenazas son medias bajas ya que depende de que la infraestructura de algunos de los locales son demasiado estrecho por lo que el cliente no puede visualizar bien los productos y no se encuentra conforme en ese ambiente como para elegir lo que él desea, aparte de que el cliente merece la mejor atención y que en este caso el vendedor le ayude a elegir combinar el producto adecuado.

En cuanto a su competencia como es kerámikos que se encuentra en la misma vía y con una infraestructura más amplia y cómoda al servicio de a sus clientes. Además el “FERRISARIATO” que se encuentra en el paseo Shopping donde la población acude más a realizar sus diferentes compras de todo ámbito.

Pregunta 4.- ¿Considera usted Qué se están llevando a cabo los objetivos propuestos?

De acuerdo a los entrevistados la mayoría cito que los objetivos siempre se llevan a cabo, y que el personal demuestra y cumple con sus labores asignadas para que de esta manera puedan cumplir con objetivos que se proponen mensualmente y no solo los mensual sino también los objetivos generales y así la empresa logre rentabilidad.

La empresa debe tomar medidas de socialización y difusión de los objetivos mediante el departamento de recursos humanos, e inclusive dictar charlas, conferencias y talleres para que el personal este informado de los indicadores de venta y que ellos sean parte de los objetivos alcanzados.

Los objetivos que se proponga la empresa deben estar enmarcados en la misión, visión y objetivos estratégicos, alineando cada una de las áreas o departamentos, con el propósito de seguir una misma línea de filosofía.

Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que la misión y visión se encuentran bien definidas en la empresa?

En si la misión y visión de la empresa no se encuentran definidas. Sin embargo la empresa en el mercado lleva 15 años de actividad comercial y carece de una estrategia precisa que sea implementada con todos los requisitos y parámetros de organización y planificación de los recursos humanos, técnicos y financieros.

La misión es la forma de conseguir los objetivos, la visión el propósito de la empresa donde quiere estar, los objetivos son las diferentes actividades que realizan la empresa utilizando sus recursos para mantener su imagen comercial en el mercado.

Pregunta N° 6.- ¿Mencione que políticas aplica la empresa?

Entre las políticas comerciales que mantiene la empresa son:

- En las compras de sus productos se mantiene el 15 % de descuento.
- Cada semana se revisa este porcentaje para planificación mensual.
- Se compra en efectivo.
- Los créditos en compras a 20 – 30 hasta 45 días.
- Se autoriza ventas por tarjeta de crédito.
- Facilidades en el transporte cuando las ventas son mayores.

Las políticas disciplinarias y organizacionales son:

- Reunión cada fin de mes día domingo de 9:00 hasta 14:00.
- Hora de entrada 7:50
- Reunión cada día en el local matriz
- Marcar la hora de entrada con las tarjetas a las 8:30, hora de salida de almuerzo entrada de almuerzo y salida.

Pregunta N° 7.- ¿Cómo se encuentra estructurada esta empresa Jerárquicamente?

La empresa si se encuentra estructurada jerárquicamente desde que se inició pero cada vez que la empresa va creciendo y necesitan mejorar su estructura para eso están desarrollando un nuevo organigrama, para que de esta manera sea organizada de la mejor condición.

Sin embargo lo realizan sin hacer un diagnóstico interno, para obtener las necesidades del talento humano, y no realicen doble función. No existe un manual de funciones y responsabilidades.

Al contratar un personal nuevo, este no recibe información mediante una capacitación.

Pregunta N° 8.- ¿Cómo se maneja el ambiente laboral dentro de la empresa?

En el aspecto de ambiente laboral se considera agradable, se trabaja en forma normal. Los colaboradores muestran sentido de solidaridad y amistad. Además se cumplen los días festivos en que el personal se reúne y celebran el día de navidad y fin de año.

También es necesario que se implemente un plan de contingencia para observar las normas de seguridad laboral, aplicación del reglamento de seguridad y salud ocupacional bajo estricto cumplimiento del seguro social. Tener mapas de salida de emergencia, ubicación de extintor.

Cada colaborador cuenta con su material de trabajo diario, escritorios, sillas y equipos tecnológicos, sin embargo el EPP (Equipo de Protección Personal), no poseen, utilizan los guantes, cascos, botas ni mascarillas, constituyéndose en alto riesgo de sufrir un accidente laboral.

Pregunta N° 9.- ¿Existe en la empresa un adecuado manejo de recursos humanos, técnicos y financieros?

- Recursos humano.

Los recursos humanos están en un buen manejo ya que en unos meses atrás ingreso a laborar un jefe de recurso humano a poner en orden ya que la persona que estaba anterior no es que administraba mal sino que no cumplía con todo lo que tenía que hacer el jefe de talento humano.

- Recurso Técnico.

El Departamento de sistema esta manejado por un experto en sistema, profesional que mantiene en forma sistemática los procesos y la información al día.

- Recursos Financieros.

Se presentan periódicamente los estados y balances financieros a los entes de control, de tal manera que no se reciba llamados de atención por parte de las autoridades.

Pregunta N° 10.- ¿Conoce usted lo que es un Diseño Organizacional?

Un diseño organizacional es una herramienta que emplea las organizaciones con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas delegándole a cada uno sus funciones y responsabilidades y con esto que lleven a la empresa a la obtención de los objetivos.

También manifestaron que es un organigrama que deben de cumplir ciertas funciones y responsabilidades de manera verbal cada uno de sus colaboradores. Reportándose al Jefe Inmediato.

Pregunta N° 11.- ¿Considera usted que un diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa dentro de la empresa?

De acuerdo a un diseño organizacional por supuesto que mejoraría la gestión administrativa ya que dividiríamos el trabajo en las múltiples tareas a los trabajadores para que de esta manera mejoren la administración de la empresa y así cumplir con los objetivos de la misma y a la vez las expectativas sería mejor.

Se contaría con un organigrama estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa, mediante una socialización y capacitación continua al talento humano, debe realizarse una selección adecuada antes de contratar al personal. Ubicarlo de acuerdo a sus competencias y habilidades en un salario digno de sus responsabilidades.

Pregunta N° 12.- ¿Detalle cuáles son los productos que ofrece la empresa?

La empresa CERMAPENSA, ofrece los siguientes productos:

- Materiales de acabados de construcción
- Porcelanatos
- Cerámicas
- Eternit
- Sanitarios
- Cementos
- Lístelos
- Porcelana, entre otros materiales.
- Empastes
- Bondex
- Sanitarios Edesa
- Grifería Edesa
- Sanitarios f.v
- Grifería f.v

Estos productos deben mantener un stock en bodega, por lo tanto se solicita cada trimestre la compra de los mismos, con el fin de no agotar el inventario.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

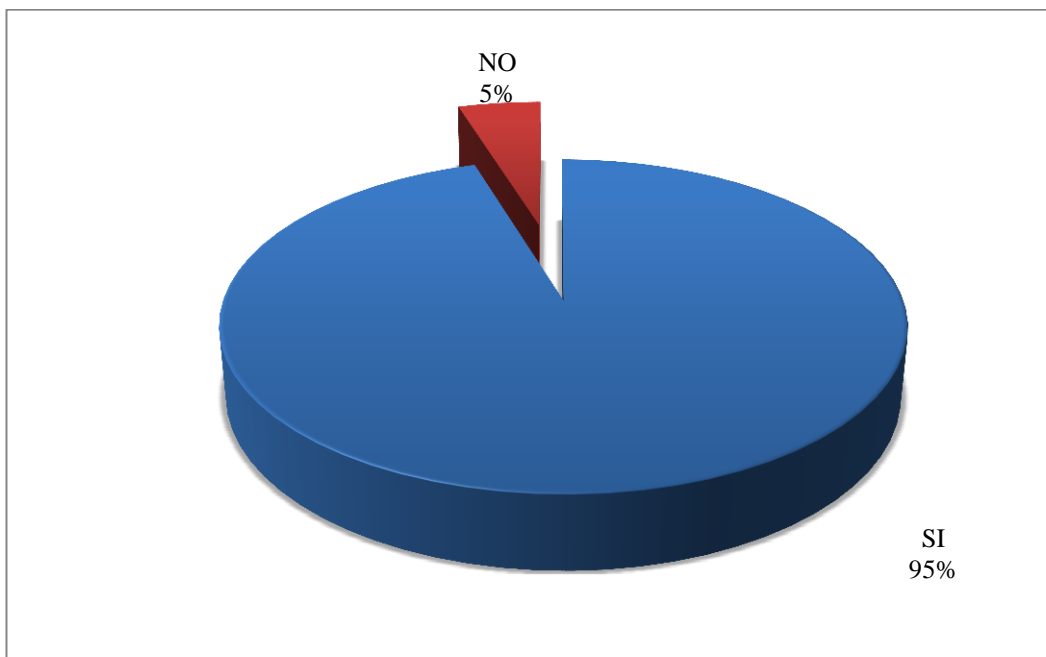
1.- ¿Se siente usted satisfacción con sus responsabilidades asignadas?

TABLA N° 2 Responsabilidades asignadas

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
1	SI	75	95%
	NO	4	5%
	Total	79	100%

Fuente: Responsabilidades asignadas
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 3 Responsabilidades asignadas



Fuente: Responsabilidades asignadas.
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según los resultados del gráfico anterior nos muestra que la mayor parte de los empleados de la empresa CERMAPENSA, encuentran bien satisfechos con su puesto de trabajo y con todas las tareas que se les asignan.

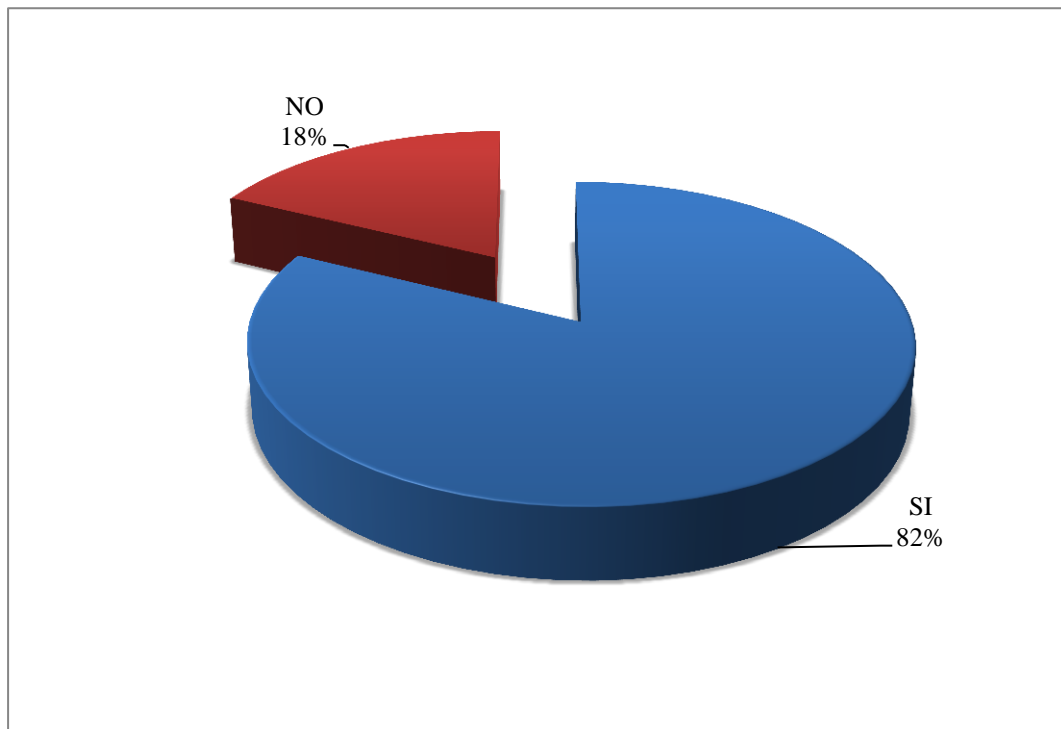
2.- ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar labores?

TABLA N° 3 El ambiente de trabajo

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
2	SI	65	82%
	NO	14	18%
	TOTAL	79	100%

Fuente: El ambiente de trabajo
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 4 El ambiente de trabajo



Fuente: El ambiente de trabajo
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

En base a los datos reflejados del gráfico anterior, podemos expresar que la mayoría de los trabajadores de la empresa si se encuentran en un buen ambiente y lugar favorable de trabajo para desarrollar sus actividades dentro de la empresa CERMAPENSA.

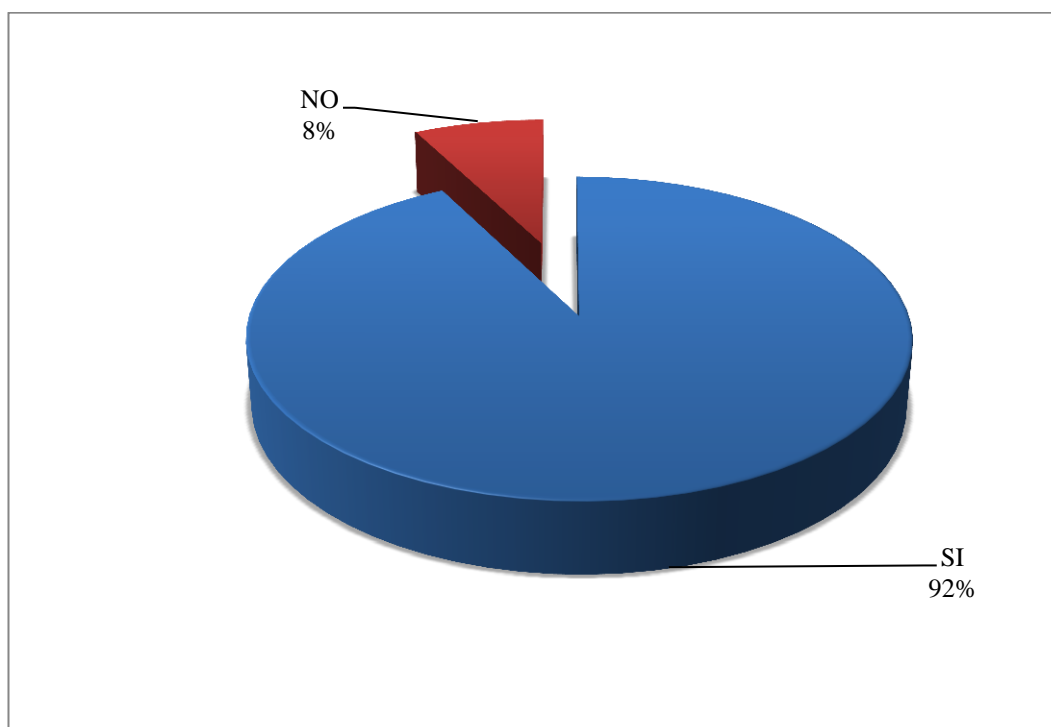
3. ¿Está satisfecho con las actividades laborables que desempeña?

TABLA N° 4 Actividades laborales que desempeña

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
3	SI	73	92%
	NO	6	8%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Actividades laborables que desempeña
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 5 Actividades laborales que desempeña



Fuente: Actividades que desempeñan
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según los resultados del análisis estadístico nos muestra que la mayoría de los colaboradores del Centro Graiman Peninsular, se encuentran de acuerdo con las actividades que desempeñan y que les asignan, logrando ellos su mayor desenvolvimiento en el área de trabajo, desempeñando sus conocimientos y sintiéndose orgullosos por sus metas y las de la empresa misma.

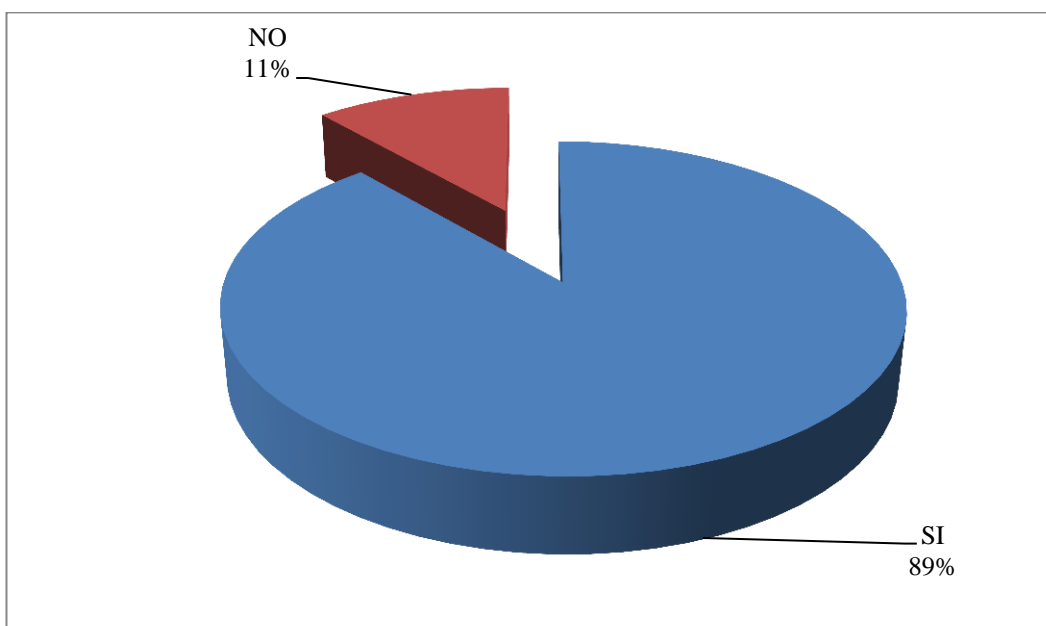
4.- ¿Se encuentran distribuidos en base a la especialización de cada uno de los trabajadores sus funciones?

TABLA N° 5 Distribución en base a la especialización

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
4	SI	70	89%
	NO	9	11%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Distribución en base a la especialización
Elaborado por: María G. Baque Merchán.

GRÁFICO N° 6 Distribución en base a la especialización



Fuente: Distribución en base a la especialización
Elaborado por: María G. Baque Merchán.

En la interrogante planteada a los trabajadores de la empresa se puede comprobar que la mayor parte se encuentran distribuidos en base a la especialización de cada uno según sus funciones considerando que hay que tomar en cuenta la parte restante y ubicarlos en los puestos de trabajos correctos para que de esta manera puedan otorgar sus servicios profesionales y saber cuál es la capacidad de ellos.

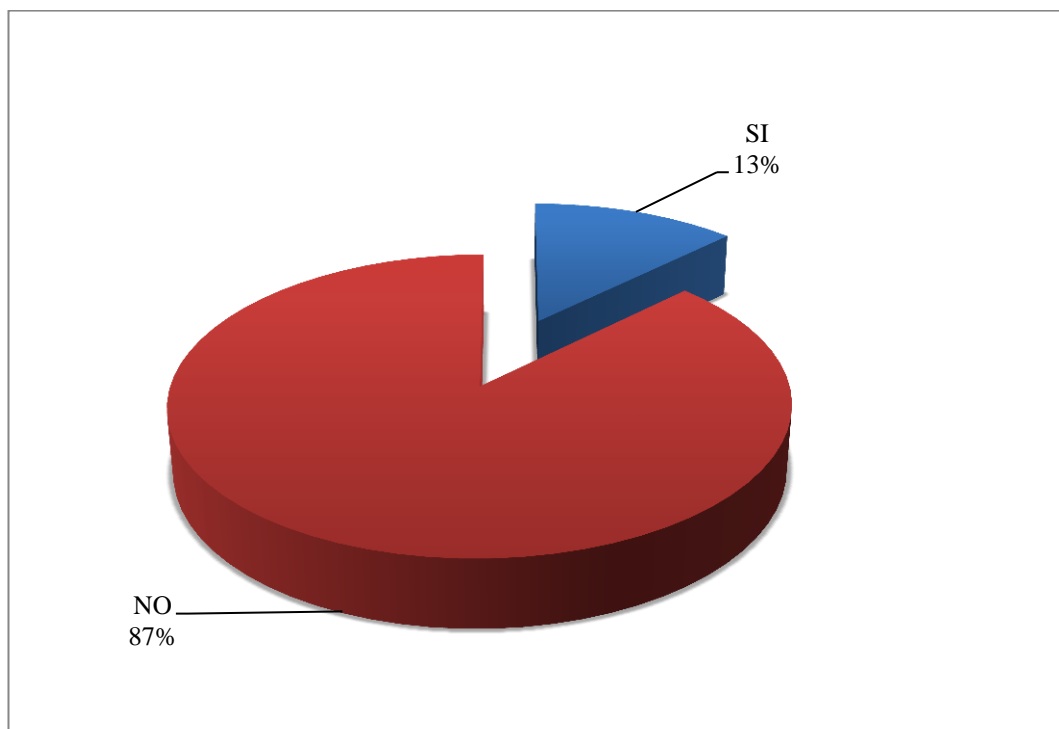
5.- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional completa?

TABLA N° 6 Estructura organizacional

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
5	SI	10	13%
	NO	69	87%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Estructura organizacional.
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 7 Estructura organizacional



Fuente: Estructura organizacional.
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

En la tabla y el gráfico anterior nos muestra que de acuerdo al total de personas encuestadas tenemos que la mayor parte toma en consideración que la empresa CERMAPENSA tiene que elaborar una nueva estructura organizacional o que mejore la misma.

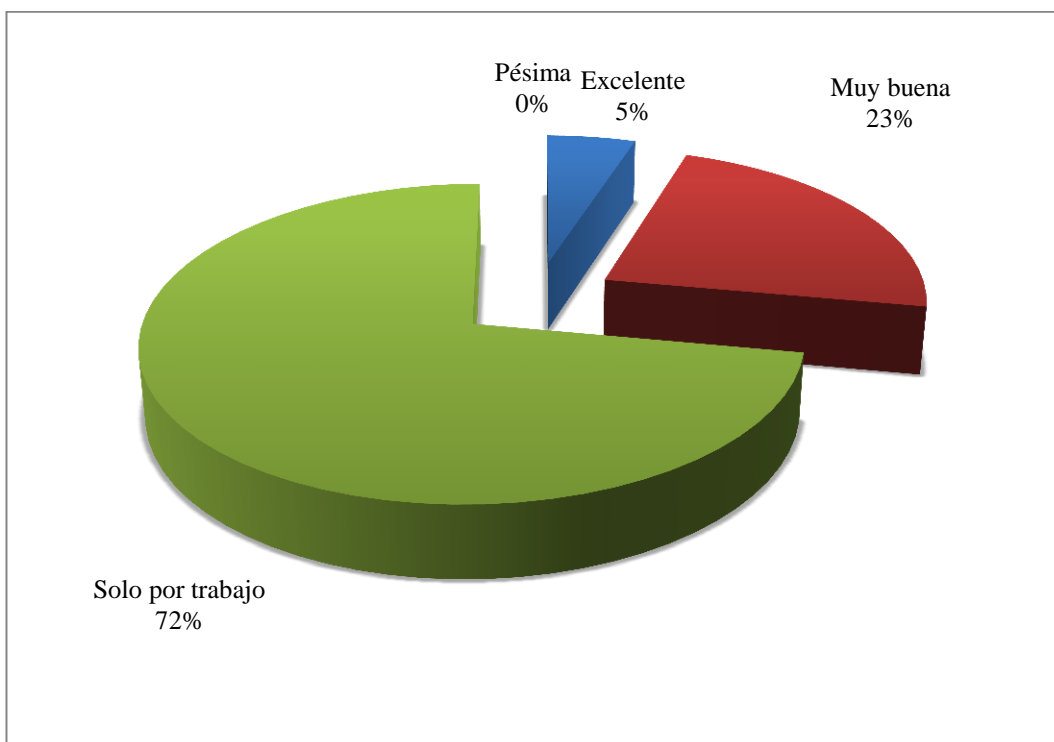
6.- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la empresa?

TABLA N° 7 La comunicación con los empleados

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
6	Excelente	4	5%
	Muy buena	18	23%
	Solo por trabajo	57	72%
	Pésima	0	0%
	TOTAL	79	100%

Fuente: La comunicación con los empleados
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 8 La comunicación con los empleados



Fuente: La comunicación con los empleados
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Con respecto los resultados acerca de la comunicación que existe entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la empresa nos damos cuenta que la mayoría de los empleados tienen comunicación con ellos solo por trabajo.

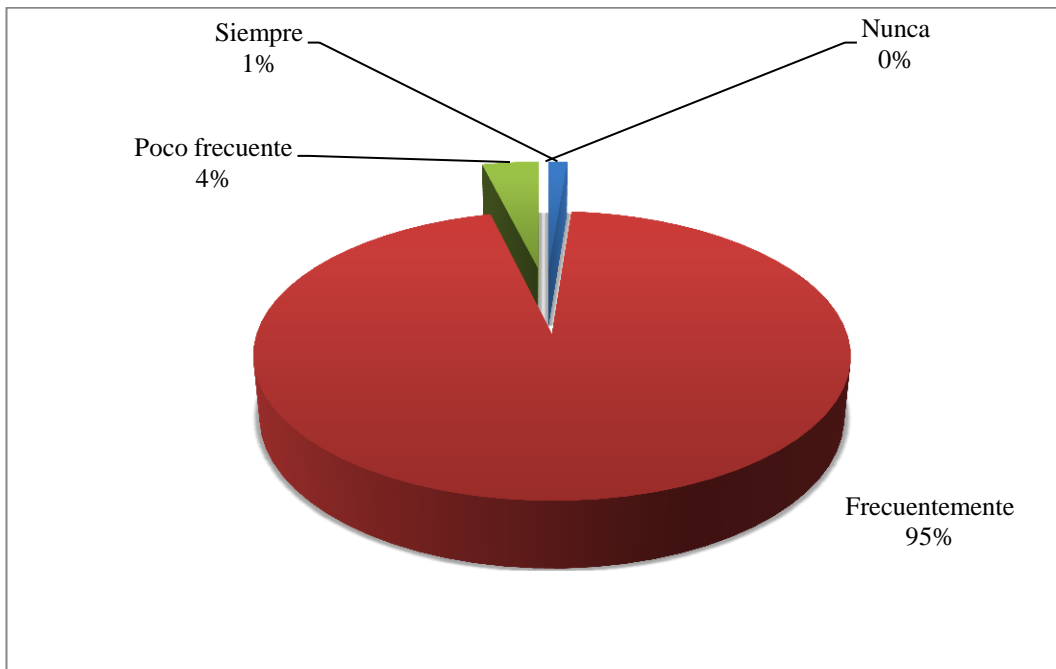
7.- ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados?

TABLA N° 8 Cumplimiento de los objetivos

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
7	Siempre	1	1%
	Frecuentemente	75	95%
	Poco frecuente	3	4%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Cumplimiento de los objetivos
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 9 Cumplimiento de los objetivos



Fuente: Cumplimiento de los objetivos
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según el gráfico anterior los resultados que obtuvimos mediante la encuestas a los empleados de la empresa es que la mayoría considera que el seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados es frecuente.

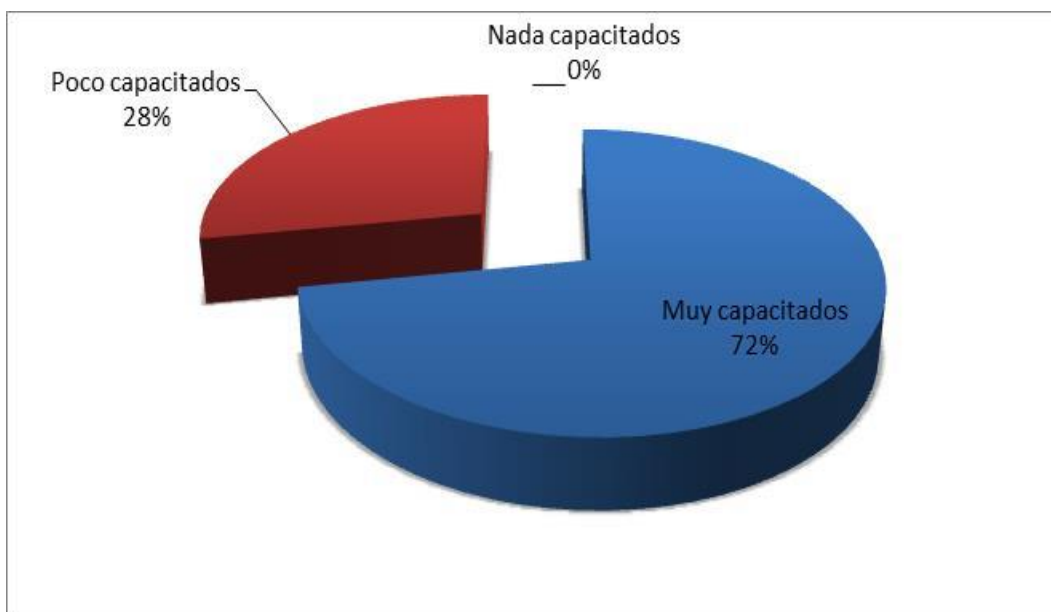
8.- ¿Qué tan capacitado considera usted que se encuentra el recurso humano para cumplir sus responsabilidades?

TABLA N° 9 Recurso humano

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
8	Muy capacitados	57	72%
	Poco capacitados	22	28%
	Nada capacitados	0	0%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Recurso humano
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 10 Recurso humano



Fuente: Recurso humano
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

De acuerdo a los resultado del análisis estadístico la mayor parte pronunciaron que encuentran muy capacitados para ejercer sus actividades dentro de la empresa, por lo que están aptos para ejecutar sus trabajo que le encomiendan le jefe superior.

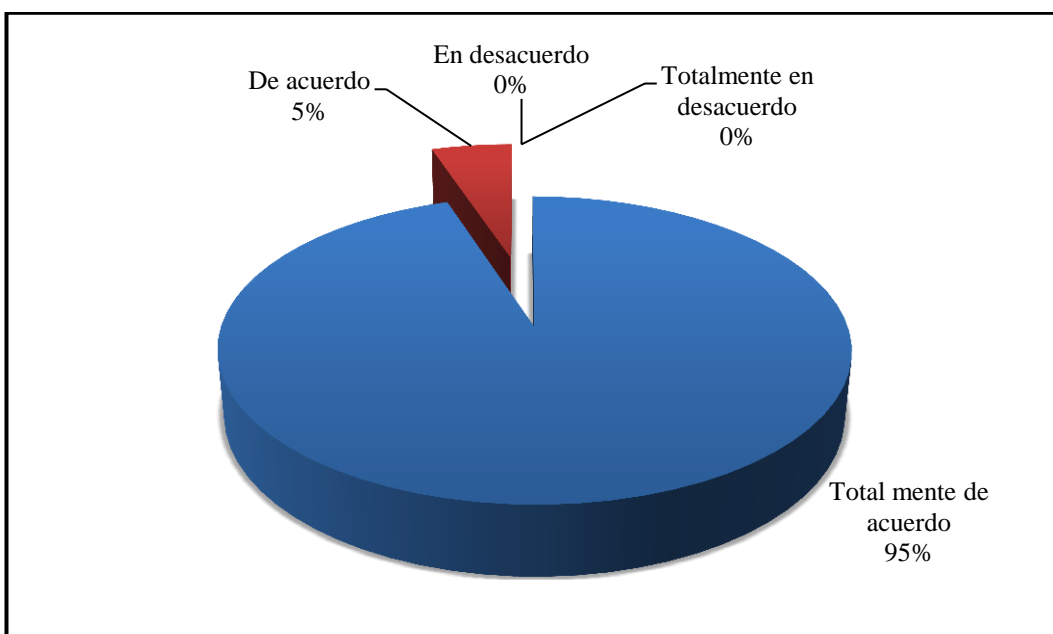
9.- ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

TABLA N° 10 Cursos de capacitación

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
9	Total mente de acuerdo	75	94%
	De acuerdo	4	6%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Cursos de capacitación
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 11 Cursos de capacitación



Fuente: Cursos de capacitación
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

De acuerdo a la pregunta anterior el mayor porcentaje del total de las personas encuestadas manifestaron que están totalmente de acuerdo que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral, con lo que nos damos cuenta que están dispuestos a recibir más capacitación y que estas son muy importantes para ellos para así estar actualizados.

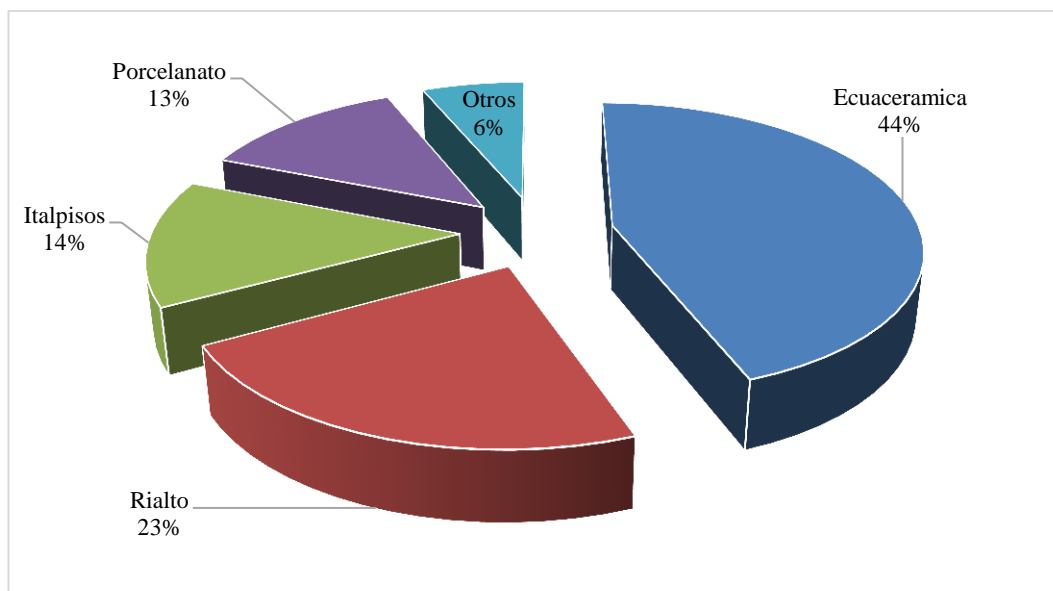
10.- ¿Cuál es el producto de mayor venta en la empresa según su marca?

TABLA N° 11 Producto de mayor venta

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
10	Ecuacerámica	35	44%
	Rialto	18	23%
	Italpisos	11	14%
	Porcelanato	10	13%
	Otros	5	6%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Producto de mayor venta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 12 Producto de mayor venta



Fuente: Producto de mayor venta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según los resultados de la encuestas los productos que comercializa la empresa CERMAPENSA son los materiales de acabados de construcción, por lo que nos damos cuenta que la cerámica que se vende más es la Ecu cerámica.

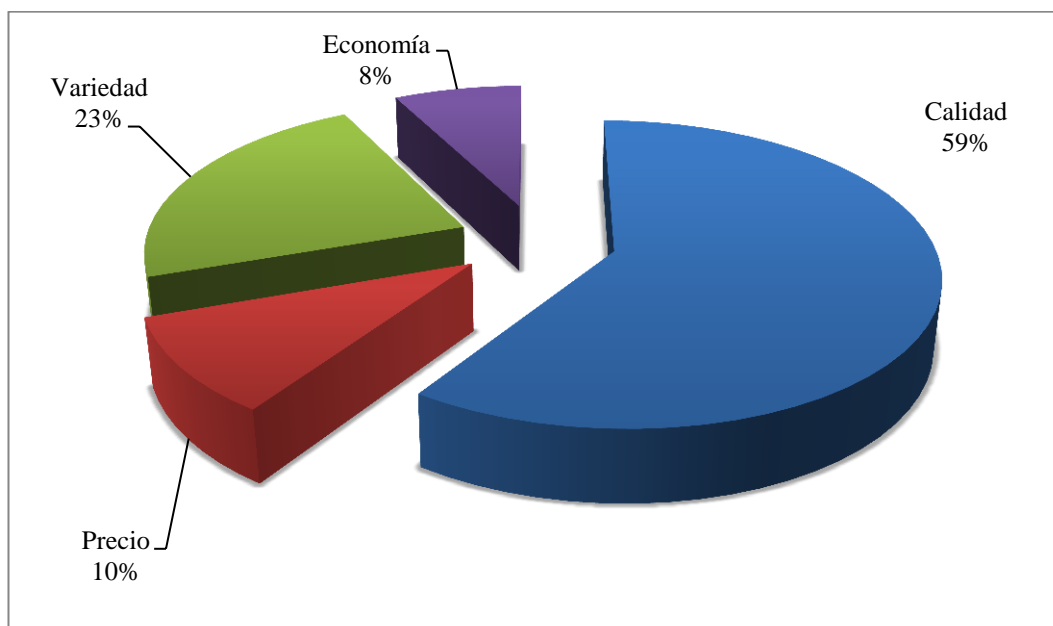
11.- ¿De los siguientes ítems, cuál considera usted que es la percepción de los clientes respecto a los productos?

TABLA N° 12 Percepción de los clientes

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
11	Calidad	47	58%
	Precio	8	10%
	Variedad	18	24%
	Economía	6	8%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Percepción de los clientes
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 13 Percepción de los clientes



Fuente: Percepción de los clientes
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

De acuerdo a la interrogante antes expuesta los resultados que nos muestra es que los productos los clientes los adquieren por la calidad y aparte que la empresa ofrece mucha variedad.

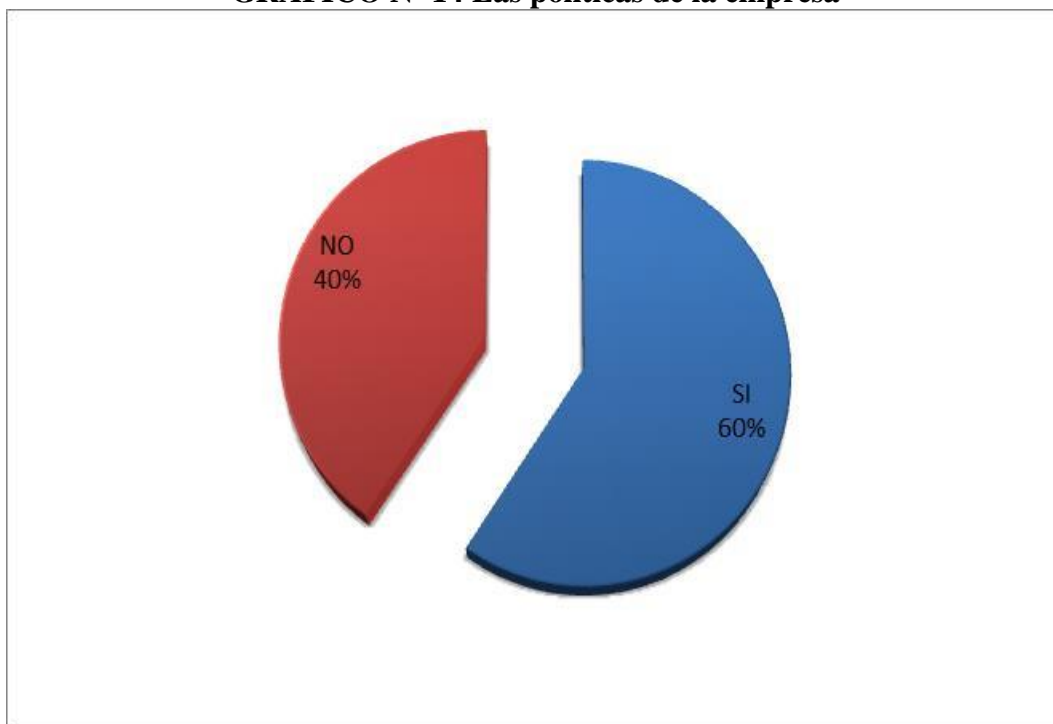
12.- ¿Se encuentra de acuerdo con las políticas de la empresa?

TABLA N° 13 Las políticas de la empresa

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
12	Si	48	60%
	No	31	40%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 14 Las políticas de la empresa



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

La pregunta planteada a los empleados de la empresa CERMPAPENSA nos muestra que la mayoría considera que se encuentran de acuerdo con las políticas de la empresa, con lo que nos podemos dar cuenta que tenemos que leer las políticas y estudiarlas para ver en que no están de acuerdo la parte restante.

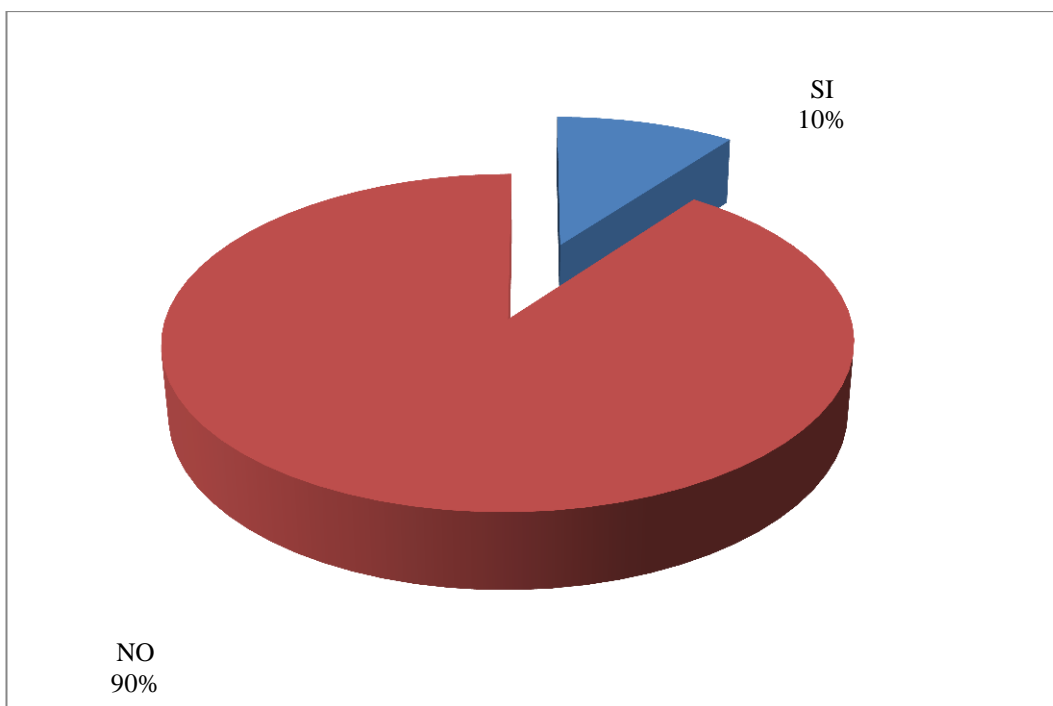
13.- ¿Utiliza la empresa algún indicador para medir la satisfacción del cliente?

TABLA N° 14 Satisfacción del cliente

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
13	SI	10	10%
	NO	69	90%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Satisfacción de los clientes
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 15 Satisfacción del cliente



Fuente: Satisfacción de los clientes
Elaborado por: María G. Baque Merchán

Los resultados que nos representa el gráfico anterior es que del total de las personas encuestadas, la mayoría afirman que no consta ningún indicador para medir la satisfacción del cliente.

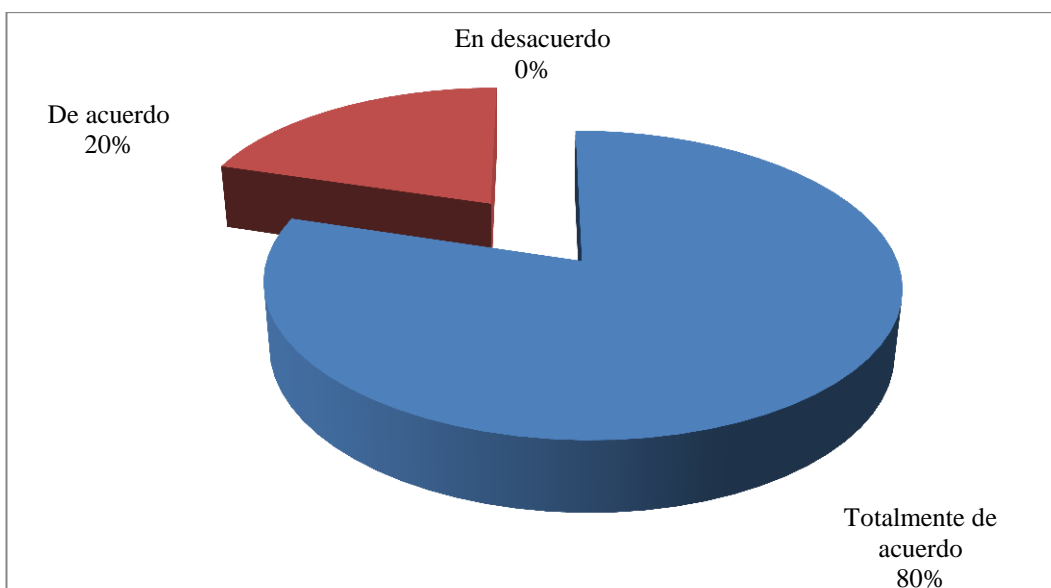
14.- ¿Cree usted necesario la elaboración de un diseño organizacional para la empresa?

TABLA N° 15 Elaboración de un diseño organizacional

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
14	Totalmente de acuerdo	63	80%
	De acuerdo	16	20%
	En desacuerdo	0	0%
	TOTAL	79	100%

Fuente: Elaboración de un diseño organizacional
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 16 Elaboración de un diseño organizacional



Fuente: Elaboración de un diseño organizacional
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Los resultados que nos demuestra el gráfico anterior es que la mayoría está totalmente de acuerdo que la empresa CERMAPENSA necesita un Diseño organizacional para mejorar el desempeño en la actividad comercial y ayudará al cumplimiento de sus objetivos.

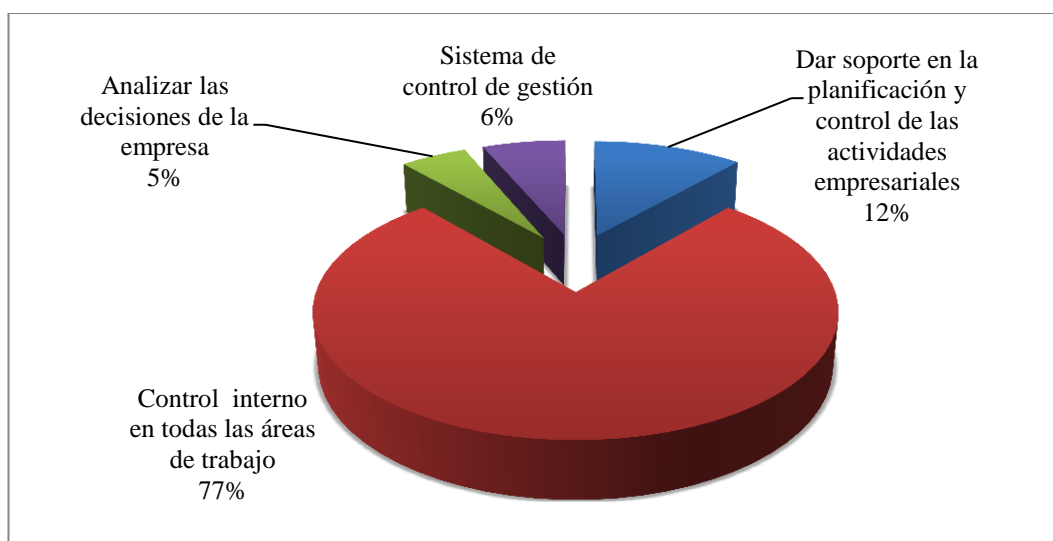
15.- ¿Qué sugiere usted para gestión administrativa de la empresa?

TABLA N° 16 Gestión administrativa de la empresa

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
15	Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales	9	11%
	Control interno en todas las áreas de trabajo	62	78%
	Analizar las decisiones de la empresa	3	4%
	Sistema de control de gestión	5	6%
	TOTAL	84	100%

Fuente: Gestión Administrativa de la empresa.
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 17 Gestión administrativa de la empresa



Fuente: Gestión administrativa de la empresa
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Con respecto a la tabla y gráfico anterior nos muestra que del total de las personas encuestadas la mayor parte sugiere el Control interno en todas las áreas de trabajo para la mejor gestión administrativa de la empresa.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.

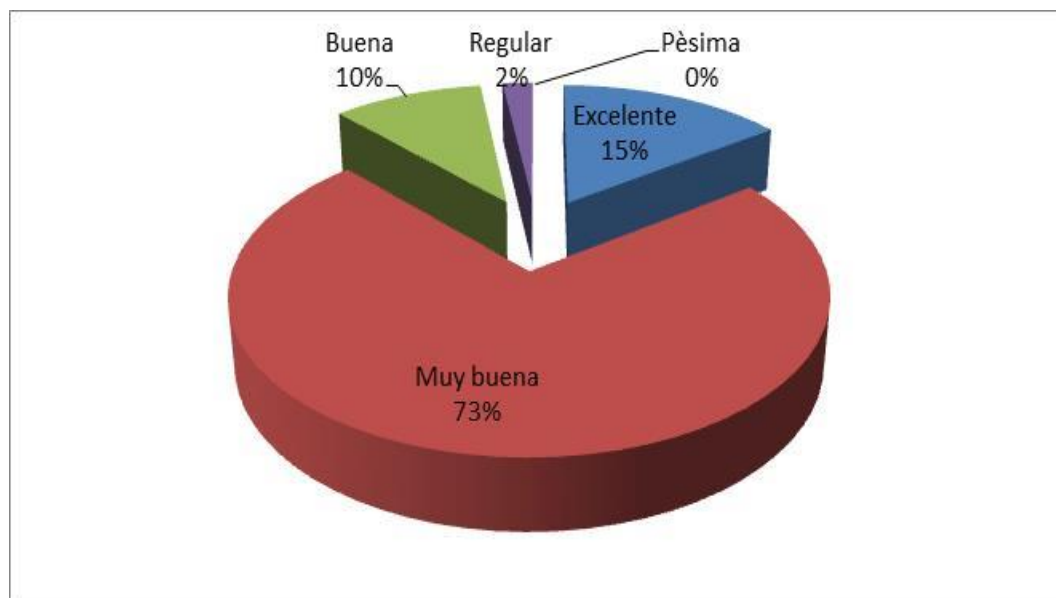
1.- ¿Cómo considera usted la calidad de servicio que ofrece la empresa?

TABLA N° 17 Servicio que ofrece la empresa

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
1	Excelente	15	15%
	Muy buena	73	73%
	Buena	10	10%
	Regular	2	2%
	Pésima	0	0%
	TOTAL		100

Fuente: Servicio que ofrece la empresa
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 18 Servicios que ofrece la empresa



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según los resultados obtenidos de la encuesta nos muestra que la mayor parte de las personas se sienten bien con los servicios que presta la empresa y que su calidad de servicio es muy buena.

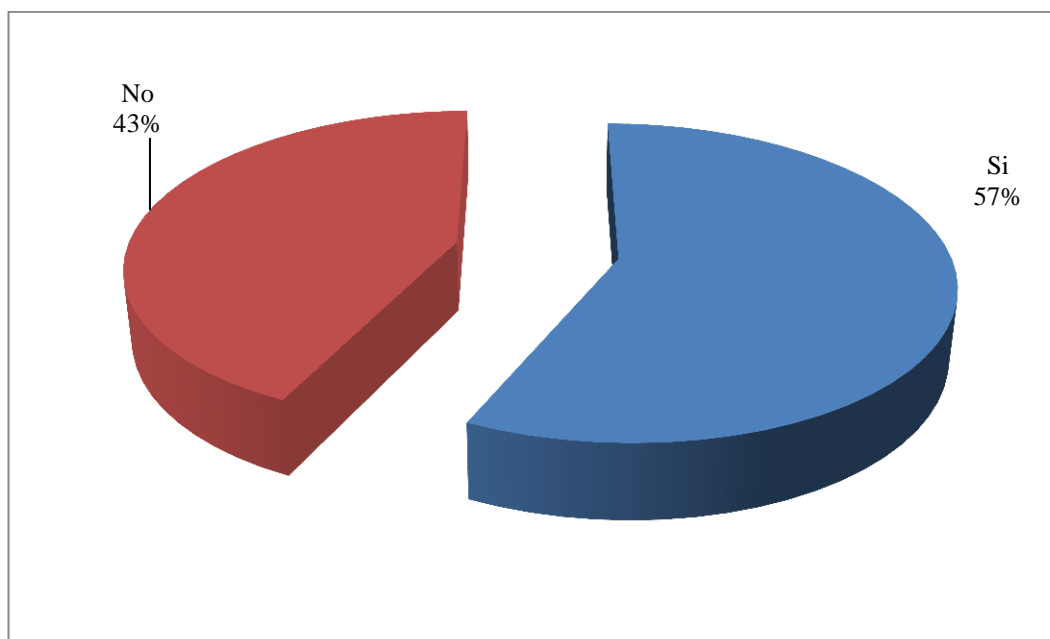
2.- ¿El Personal que lo atendió se mostró lo suficiente capacitado?

TABLA N° 18 Personal capacitado suficientemente

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
2	Si	57	57%
	No	43	43%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Personal capacitado suficiente mente
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 19 Personal capacitado suficientemente



Fuente: Personal capacitado suficientemente
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Según los resultados que se obtuvieron en las encuestas dirigidas a los cliente, la mayor parte afirma que el personal de la empresa CERMAPENSA que lo atendió se muestra suficientemente capacitados, pero hay que capacitar a la otra parte del personal para que de esta manera pueda atender a los cliente y consumidos de la mejor manera posibles y estos queden satisfechos y libres de inquietudes.

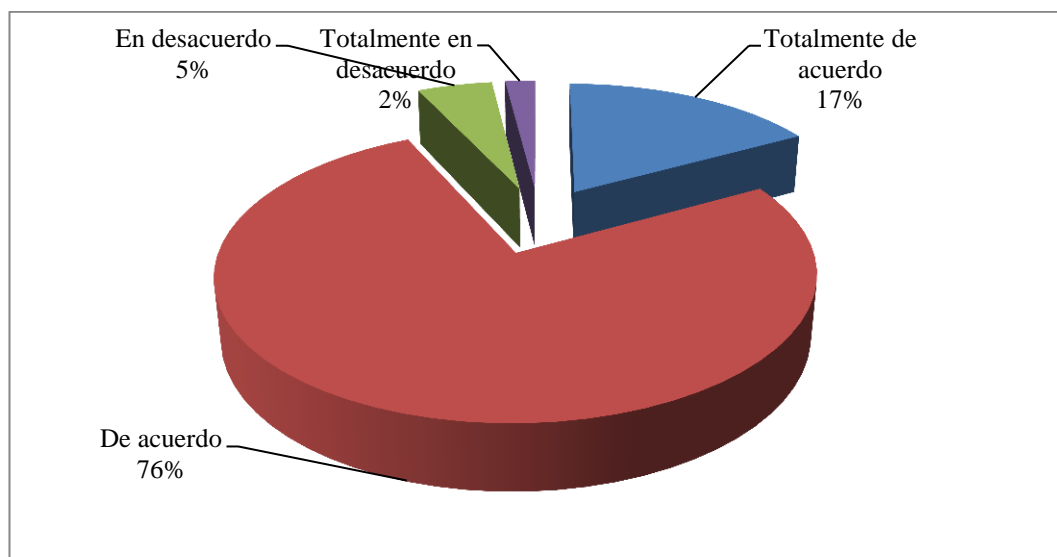
3.- ¿Las Instalaciones y equipos tecnológicos son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios?

TABLA N° 19 Instalaciones y equipos tecnológicos.

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
3	Totalmente de acuerdo	17	17%
	De acuerdo	76	76%
	En desacuerdo	5	5%
	Totalmente en desacuerdo	2	2%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 20 Instalaciones y equipos tecnológicos.



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

De acuerdo a los resultados de esta interrogante nos muestra que mayoritariamente los clientes encuestados están de acuerdo que las instalaciones y equipos tecnológicos se encuentren aptos para brindar los servicios.

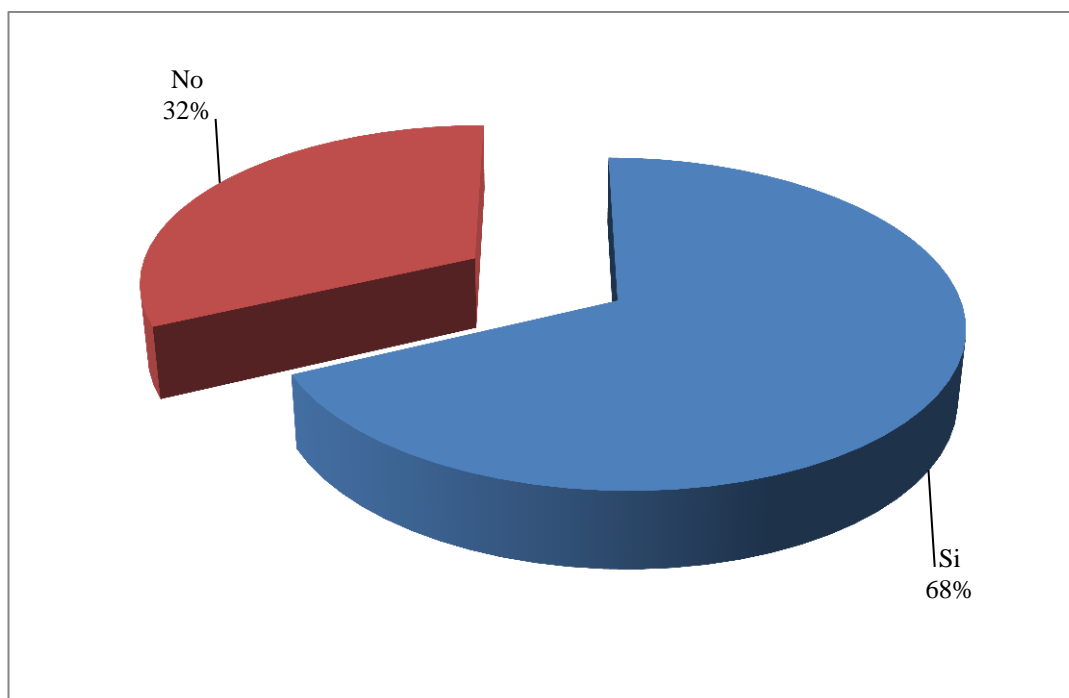
4.- ¿El número de personas de la empresa CERMAPENSA es suficiente para brindar los servicios?

TABLA N° 20 Personal de la empresa CERMAPENSA

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
4	Si	68	68%
	No	32	32%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Personal de la empresa CERMAPENSA
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 21 Personal de la empresa CERMAPENSA



Fuente: Personal de la empresa CERMAPENSA
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Los resultados que nos reflejan este gráfico es que la mayor parte de los clientes encuestados afirman que la empresa CERMAPENSA tiene el suficiente personal para brindar los servicios a los interesados.

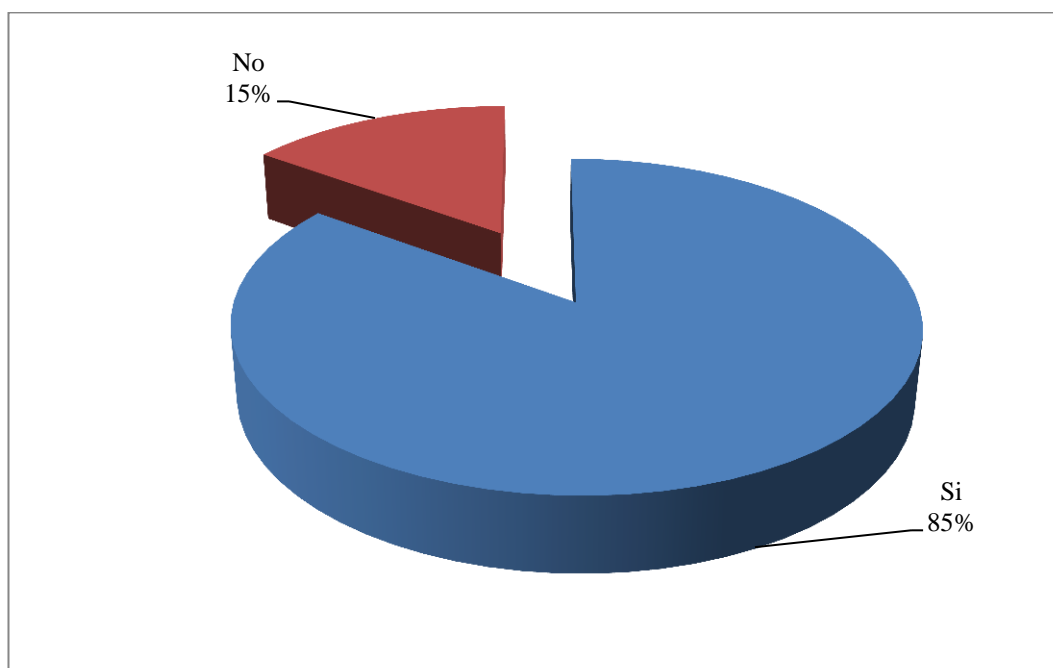
5.- ¿Cree usted que existe buena comunicación entre clientes y vendedores?

TABLA N° 21 Comunicación entre clientes y vendedores.

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
5	Si	85	85%
	No	15	15%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Comunicación cliente vendedor
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 22 Comunicación entre clientes y vendedores.



Fuente: Comunicación cliente vendedor
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

De acuerdo a la comunicación entre cliente y vendedores los resultados que muestran el grafico anterior que mayoritariamente los clientes afirman que si existe buena comunicación entre ellos y despejan sus dudas al momento de adquirir el producto cumpliendo las expectativas de cada uno de ellos.

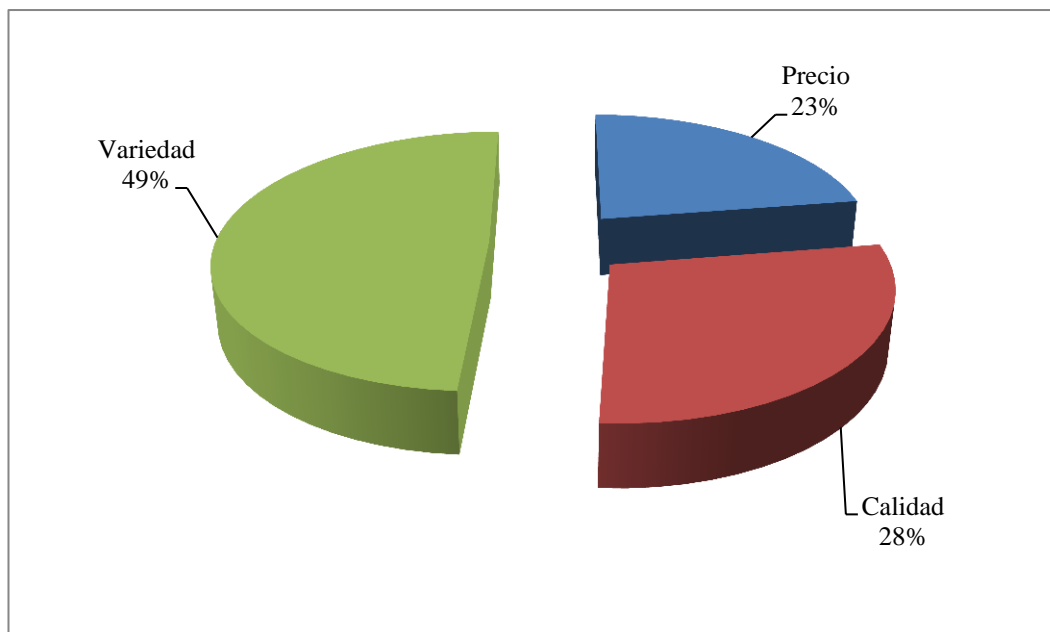
6.- Escoja el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto.

TABLA N° 22 Aspectos importantes del producto.

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje
6	Precio	23	23%
	Calidad	29	29%
	Variedad	50	50%
	TOTAL	102	102%

Fuente: Aspectos importantes del producto
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 23 Aspectos importantes del producto



Fuente: aspectos importantes del producto
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Los resultados adquiridos del cuadro estadístico anterior nos muestra que la mitad los clientes encuestados los aspectos más importantes a la hora de adquirir el producto es la variedad, siguiendo la calidad y por último el precio, con esto observamos que los clientes buscan variedad y calidad a la hora de comprar.

3.4. CONCLUSIONES

- Los resultados en las encuestas y en las entrevistas permitieron conocer que actualmente la empresa carece del recurso humano suficiente para algunas áreas, lo cual hace que ciertos trabajadores tengan que asumir en muchas ocasiones funciones que les corresponden a otros colaboradores.
- Mediante la encuesta realizada en la empresa CERMAPENSA sus trabajadores en un 94% indicaron que la empresa carece de una estructura organizacional acorde a su situación actual de la misma por lo que nos damos cuenta que existe una limitada función en algunos departamentos existentes.
- En la empresa CERMAPENSA, en un 54% se evidencia que existe un compromiso y disponibilidad por medio de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Los resultados obtenidos evidencio que en un 94% los colaboradores manifestaron que necesitan más capacitación en los diferentes temas en cada área administrativa, de ventas y operarios.
- Por medio de los instrumentos aplicados a los colaboradores se demostró que un 77% del total de las encuestas, el personal requiere un control interno en todas las áreas de trabajo para que de esta manera haya una mejor gestión administrativa dentro de la empresa CERMAPENSA.
- Las inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuesto, requieren un sistema de control de gestión dentro de la empresa para que de esta manera la empresa CERMAPENSA aplique efectividad en su gestión administrativa.
- En la opinión del cliente sobre la comunicación entre él y los vendedores el 85% afirman que si existe buena comunicación y con 15% expresan que no, de esta manera es necesario fortalecer este aspecto, para que al cliente se lo retenga y sea leal en sus compras a la compañía.
- Con respecto las instalaciones y equipos tecnológicos se encuentren aptos para brindar los servicios, el 76%, de los clientes encuestados respondieron que están de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo y un 5% desacuerdo.

3.4. RECOMENDACIONES

- Contratación del personal idóneo para cubrir las vacantes que existe, este personal hay que reclutarlo y evaluarlo para saber cuáles son sus capacidades y habilidades y si cumplen con lo requerido en cada área para que de esta manera tenga una mejor gestión administrativa.
- La elaboración del diseño organizacional propuesto para todo el personal, tiene la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa el nivel jerárquico y cuáles son sus actividades, responsabilidades y áreas de desempeño dentro de la empresa que nos ayudará a que todos puedan realizar las labores que corresponde y evitar la duplicidad de las actividades o recarga de trabajo.
- La empresa deberá seguir cumpliendo sus objetivos propuestos para el efecto tiene que dictar charlas, conferencias y talleres para que el personal este informado de los indicadores de las ventas y éstos sean parte de los objetivos alcanzados.
- Realizar cursos de capacitación al personal administrativo y operativo en todas las áreas, que garanticen un mejor desempeño laboral con el fin de lograr un mayor rendimiento en sus actividades.
- Se recomienda implementar un control interno en todas las áreas de trabajo para de esta manera fortalecer la gestión administrativa y cumplir con los objetivos programados en la empresa.
- Constituye un requerimiento eminentemente necesario la implementación de un diseño organizacional acorde a sus expectativas, sustentado en el análisis y diagnóstico interno y externo del entorno estableciendo una visión alcanzable, y una misión perdurable para el desarrollo de la empresa.
- Las instalaciones se debe aprovechar esta fortaleza de la Empresa, para formular una estrategia de ventas, que difunda la comodidad y el buen ambiente de trabajo.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA

4.1. PRESENTACIÓN.

La empresa CERMAPENSA se encuentra ubicada en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena esta empresa empezó su actividad hace doce años contando un capital propio y su respectivo personal. La misma que ha realizado un importante esfuerzo en términos de desarrollo de la productividad económica, buscando su competitividad en el mercado, para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y de sus clientes, esto se ha visto reflejado en las ventas de materiales de acabados de construcción.

La empresa está conformada por directivos, colaboradores y operarios, estos han sido parte y son el eje fundamental en este trascendental desarrollo como impulsador y acompañante en el proceso de impulso económico, sin embargo le hace falta dar un paso primordial en su trayectoria como organización que se encamine a lograr sus objetivos.

Con un diseño organizacional que permita guiarse hacia los fines propuestos respaldándose en estrategias a seguir y de esta manera alcanzar los objetivos, desplegando cada una de sus actividades y así se orienten y se proyecten hacia el futuro firme siendo más competitivo entre las empresas que se dedican a la misma actividad y sus colaboradores, considerando conjuntamente que el diseño organizacional debe ser diseñado a las necesidades de cada organización.

Por lo tanto CERMAPENSA debe adaptar el diseño organizacional para mejorar la gestión Administrativa y así poder obtener resultados notables que lleve a la empresa a proyectarse la ejecución de nuevas ideas de desarrollo.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para la empresa CERMAPENSA es de gran importancia que se realice el diseño organizacional debido a que este proporcionara una estructura administrativa y un manual organizacional idóneo, como también maneras de comercializar los productos, de atención al cliente para que de esta manera garantice el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrolla, y así mismo la satisfacción del consumidor.

Se desarrollan las actividades y tareas de los colaboradores de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa logrando que el ambiente laboral se torne más agradable de lo que se encuentra en el desempeño laboral, beneficiando no solo a la empresa, sino también el desempeño de personal de cada uno de los miembros que forma la empresa, con la meta del desarrollo administrativo esperado de una empresa tomando en cuenta los siguientes aspectos: La Planificación, organización, dirección, ejecución y control permitiendo así, alcanzar la efectividad organizacional.

La elaboración del diseño organizacional para la empresa CERMAPENSA de la provincia de Santa Elena del cantón La Libertad, permitirá el reordenamiento de las funciones y responsabilidades asignada a cada colaborador en los puestos de trabajos pertinentes de acuerdo a sus competencias, habilidades y actitudes de cada miembro de la empresa, con un diagnóstico del entorno interno y externo que ayude a establecer las estrategias o políticas comerciales, utilizando los recursos humanos, técnicos y financieros de la manera más positiva.

La aplicación de los procesos administrativos, servicios, tecnológicos, financiero y recursos humanos. Estos procesos permitirán medir la calidad de desempeño de los empleados de la empresa mediante una evaluación de desempeño periódica, evaluando sus habilidades, actitudes destrezas que poseen, con el fin de contribuir a la efectividad organizacional.

4.3. OBJETIVOS.

4.3.1. Objetivo General.

Establecer un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa CERMAPENSA, verificando los puestos de trabajos y las funciones de cada uno de los empleados, para que conozcan sus responsabilidades dentro de la empresa y de esta manera se desarrolle.

4.3.2. Objetivos Específicos.

- Establecer un direccionamiento estratégico que permita enfocarse a la filosofía, misión visión, políticas empresariales para el cumplimiento de sus actividades administrativas y operativas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual para establecer una estructura organizacional para mejorar las tareas, las responsabilidades de cada uno de los que integran la empresa, así mismo las relaciones de autoridad y la comunicación en la empresa, permitiendo el comportamiento organizacional adecuado.
- Implementar un organigrama estructural de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, mediante la utilización de un manual de procesos y procedimientos administrativos y operativos para sus colaboradores.
- Efectuar un estudio económico para la implementación de un diseño organizacional para optimar las tareas y actividades de la empresa, utilizando de una manera adecuada sus recursos técnicos, humanos y financieros.

4.4. DATOS DE LA EMPRESA “CERMAPENSA”.

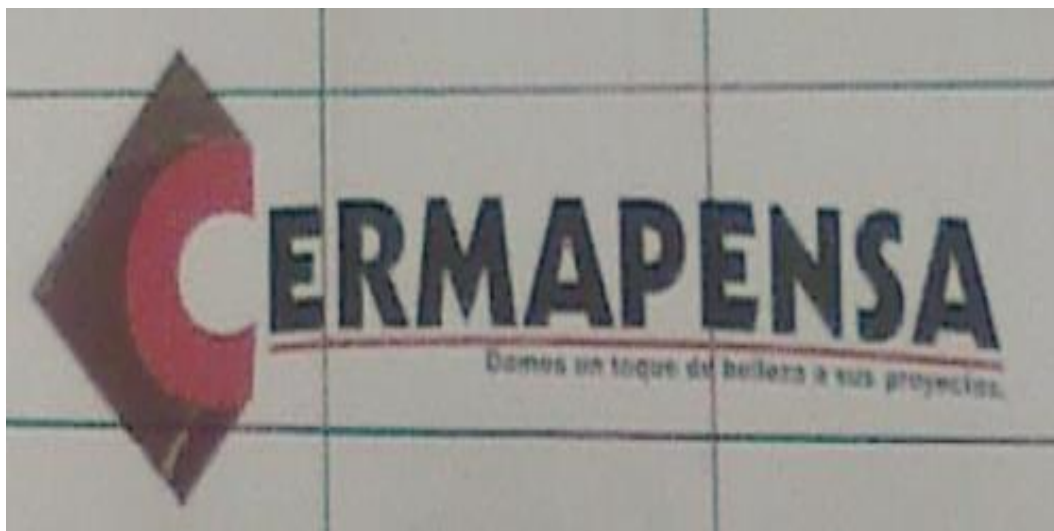
4.4.1. Datos de identificación.

Razón Social.

CERMAPENSA.CENTRO GRAIMAN PENINSULAR.

Logotipo

GRÁFICO N° 24 Logotipo de CERMAPENSA



Fuente: Logotipo de la empresa
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

Propietario o Representante Legal: Sr. Luis De La Cruz

Categoría: Comercializadora de materiales de acabados de construcción.

Dirección: Vía principal La Libertad Santa Elena Barrio 6 de Diciembre Av12 y calle 30 diagonal a la clínica Ajoy.

Ciudad: La Libertad

Provincia: Santa Elena

Teléfono: 04-2784221

Slogan

CERMAPENSA, “*Damos un toque de belleza a sus proyectos*”.

Ubicación Sectorial y Física

El Centro Graiman Peninsular “CERMAPENSA” se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Elena, el Cantón La Libertad, Barrio 6 de Diciembre avenida 12 calle 30 diagonal a la Clínica Ajoy.

Su actividad es comercializar materiales de acabados de construcción y artículos de ferretería.

GRÁFICO N° 25 Mapa de ubicación de la empresa

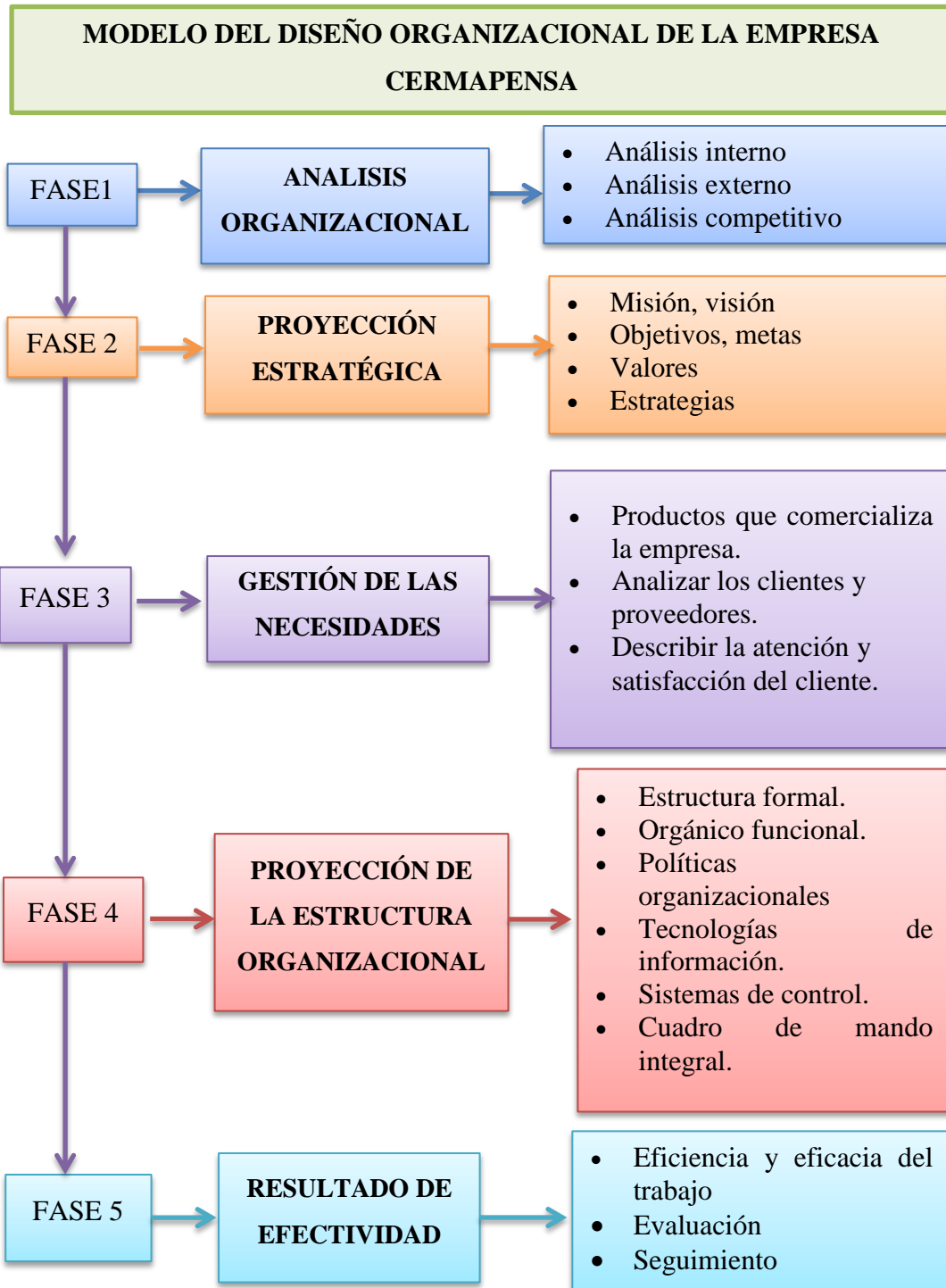


Fuente: www.googleart.com
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

El trabajo de investigación desarrollado para la elaboración del Diseño Organizacional para el Centro Graiman Peninsular (CERMAPENSA) del cantón La Libertad, considera pertinente tomar como base el diseño propuesto por Ailed Labrada Sosa y Richard Daft, los cuales fue adaptado a las necesidades de la empresa.

4.5. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “CERMAPENSA”.

GRÁFICO N° 26 Diseño Organizacional



Fuente: Diseño Organizacional
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

4.6. ANÁLISIS SITUACIONAL.

A continuación se presenta el análisis situacional del entorno interno y externo en que se desarrolla la Empresa “CERMAPENSA”.

4.6.1. Análisis interno.

Fortalezas.

- Variedad de productos de acabados para el hogar.
- Diversas líneas de productos.
- Varias sucursales dentro de la Península.
- Calidad de productos
- Buena atención al cliente
- Nivel de capacitación del personal

Debilidades.

- Inexistencia de una estructura organizativa.
- Ausencia de un manual de organización, donde describan las funciones de cada uno cargos de los departamentos de la empresa.
- Arriendo de los diferentes locales (puntos de ventas)
- Limitadas medidas de seguridad.
- Escasa imagen de la acción comercial de las sucursales.

4.6.1.1. Recursos.

a) Talento Humano.

La empresa CERMAPENSA cuenta con un personal idóneo en lo que se refiere al área operativa lo que es muy esencial ya que esta empresa es básicamente comercializadora de cerámicas y materiales de acabados de construcción.

Sin embargo, el personal administrativo tiene que ver mucho con el direccionamiento organizacional ya que emplean toda su capacidad, destreza y habilidades para llevar el éxito en la empresa y de esta manera poner en práctica la motivación, capacitación y evaluación de los empleados y el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

b) Recursos materiales.

CERMAPENSA cuenta con los recursos apropiados para brindar el servicio que presta y hace que el cliente se sienta satisfecho como son:

- La atención al cliente.
- Equipos de seguridad en los locales.
- Un ambiente propicio.
- Transportes de cargas.
- Bodegas cerca del local.
- Productos en exhibición.

Estos recursos antes mencionados son los más relevantes para que la empresa siga desempeñando su actividad en el mercado competitivo y de esta manera lograr el mejoramiento de la atención y que los productos ofrecidos tengan una entrega óptima y así tener una prestación de un servicio de alta calidad.

Sin olvidarnos de que el progreso de lo detallado anteriormente nos lleva a tener una mayor rentabilidad.

c) Recursos financieros.

Los recursos financieros son el pilar primordial para la empresa ya que toda empresa requiere de liquidez para afrontar sus necesidades que produzcan al interior o exterior de la empresa.

Para la empresa en sus inicios el recurso financiero fue proporcionado por el papá del gerente actual y sus socios para poner en práctica la generación de la comercialización de las cerámicas y demás materiales de acabados de construcción, actualmente el recurso financiero de CERMAPENSA está conformado por el dinero en efectivo que dispone, las acciones de los socios y los préstamos bancarios que son la inyección financiera necesaria para su funcionamiento.

d) Recursos tecnológicos.

En la empresa CERMAPENSA existen recursos tecnológicos y con estos se brindará un mejor servicio a los clientes y de esta manera ser más competentes dentro del mercado, en la empresa encontramos equipos de computación, sistemas de facturación, inventario, pedidos, el manejo desde que ingresa la mercadería hasta cuando sale, entre otros recursos.

4.6.2. Análisis externo.

Oportunidades.

- Mayor eficiencia para el servicio que ofrece.
- Fidelización de los clientes.
- Tener estrategias de innovación que ayuden a mejorar el servicio al cliente.
- Alta demanda de los productos que comercializa.

Amenazas.

- Incumplimiento de sus objetivos.
- Competencia.
- Degradación de los productos al momento de exportarlo.
- Crisis económica y aumento en el precio de los materiales (cerámicas).

4.6.3. Análisis competitivo.

El análisis competitivo de la empresa “CERMAPENSA”, permite tomar en cuenta los factores internos de las diferentes actividades que se realizan para ponderar una calificación y asignación del peso del grado de importancia por las acciones emprendidas en la estructura organizacional.

4.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para la evaluación de los factores internos, se asignó mayor peso a las siguientes fortalezas:

- Variedad de productos de acabados para el hogar (0,15)
- Diversas líneas de productos (0,08)
- Calidad de productos (0,08)
- Buena atención al cliente (0,08)

Así mismo se les asigno mayor peso a las siguientes debilidades:

- Inexistencia de una estructura (0,15)
- Ausencia de un manual de organización, donde se describa cada una de las funciones de los cargos de los departamentos de la empresa. (0,10).

De acuerdo a las calificaciones consideradas para cada uno de los factores internos tanto para las fortalezas y debilidades, se obtuvo un resultado de 2,56.

Esto indica que el análisis interno es menor al considera que es necesario la formulación de una estructura administrativa que ayude a mejorar los procesos en las actividades de la Empresa CERMAPENSA, e inclusive la implementación de un manual de funciones para que los puestos no tengan duplicidad de funciones y puedan los colaboradores tener mejor rendimiento.

TABLA N° 23 Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN
Variedad de productos de acabados para el hogar	0,15	2	0,30
Diversas líneas de productos	0,08	2	0,16
Varias sucursales dentro de la península	0,07	4	0,28
Calidad de productos	0,08	3	0,24
Buena atención al cliente	0,08	3	0,24
Nivel de capacitación del personal	0,05	4	0,20
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN
Inexistencia de una estructura organizativa.	0,15	2	0,30
Ausencia de un manual de organización, donde describan las funciones de cada uno de los cargos de los departamentos de la empresa	0,10	2	0,20
Arriendo de los diferentes locales (puntos de venta)	0,08	3	0,24
Faltan mayores medidas de seguridad	0,08	3	0,24
Falta de una imagen que potencie la acción comercial de las sucursales.	0,08	2	0,16
INDICADORES	1,00	30,00	2,56

Fuente: Matriz competitiva
Elaborado por: María G. Baque

4.6.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para la evaluación de los factores externos, se asignó mayor peso a las siguientes oportunidades:

- Fidelización de los clientes (0,15)
- Mayor eficiencia para el servicio que ofrece (0,10)
- Tener estrategias de innovación que ayuden a mejorar el servicio al cliente (0,10).

Así mismo se les asigno mayor peso a las siguientes amenazas:

- Incumplimiento de sus objetivos (0,15)
- Competencia (0,15)

De acuerdo a las calificaciones consideradas para cada uno de los factores externos tanto para las fortalezas y debilidades, se obtuvo un resultado de 2,56.

TABLA N° 24 Matriz MEFE

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN
Variedad de productos de aca	0,15	2	0,30
Diversas líneas de productos	0,08	2	0,16
varias sucursales dentro de la	0,07	4	0,28
Calidad de productos	0,08	3	0,24
Buena atención al cliente	0,08	3	0,24
Nivel de capacitación del pers	0,05	4	0,20
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN
Inexistencia de una estructura	0,15	2	0,30
Ausencia de un manual de organización, donde describan las funciones de cada unos de los cargos de los departamentos de la empresa	0,10	2	0,20
Arriendo de los diferentes loca	0,08	3	0,24
Faltan mayores medidas de se	0,08	3	0,24
Falta de una imagen que potencie la acción comercial de las sucursales.	0,08	2	0,16
INDICADORES	1,00	30,00	2,56

Fuente: Matriz competitiva

Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

4.6.6. Matriz de perfil competitivo.

Tomando en cuenta los indicadores de la matriz FODA, al evaluar 2 fortalezas, 2 amenazas y 1 oportunidad dentro de la matriz de perfil competitivo, se obtiene como resultado que la empresa CERMAPENSA posee una ponderación de 2,62, mientras que la empresa GRAIMAN posee una ponderación de 3,04 y la empresa KERAMIKOS posee el 2,37 de ponderación.

Realizando el análisis respectivo con la empresa GRAIMAN que es una empresa de origen cuencano, la empresa CERMAPENSA se encuentra por debajo del total de la ponderación con una variación de 0,42. Y en comparación a la empresa KERAMIKOS, la empresa CERMAPENSA está en un nivel superior con una variación de 0,25; debido a que la empresa KERAMIKOS es nueva en el mercado peninsular.

TABLA N° 25 Matriz Resumen del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA CERMAPENSA							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CERMAPENSA		GRAIMAN		KERAMIKOS	
		CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
Variedad de productos de acabados para el hogar	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Diversas líneas de productos	0,22	3	0,66	4	0,88	3	0,66
Incumplimiento de sus objetivos	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Competencia	0,20	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Fidelización de los clientes	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50
INDICADORES	1,00	13,00	2,62	15,00	3,04	12,00	2,37

Fuente: Matriz competitiva

Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

En resumen, el análisis mediante la matriz MEFI, MEFÉ y la matriz competitiva, permite establecer ponderaciones en cada aspecto positivo de la empresa, logrando determinar calificaciones que ayuden al mejoramiento continuo a las actividades de la empresa, y la utilización adecuada de los recursos humanos, técnicos y financieros. Ayudando a la toma de decisiones en cierto periodo, de acuerdo a los resultados que se obtengan de la aplicación de las estrategias que se implementen.

4.6.7. Análisis de la Matriz FODA de la Empresa CERMAPENSA

CUADRO N° 3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">CERMAPENSA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Variedad de productos de acabados para el hogar. F2. Diversas líneas de productos. F3. Varias sucursales dentro de la Península. F4. Calidad de productos F5. Buena atención al cliente F6. Nivel de capacitación del personal</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Inexistencia de una estructura organizativa. D2. Ausencia de un manual de organización, donde describan las funciones de cada uno cargos de los departamentos de la empresa. D3. Arriendo de los diferentes locales (puntos de ventas) D4. Faltan mayores medidas de seguridad D5. Falta de una imagen que potencie la acción comercial de las sucursales.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mayor eficiencia para el servicio que ofrece. O2. Fidelización de los clientes O3. Tener estrategias de innovación que ayuden a mejorar el servicio al cliente. O4. Alta demanda de los productos que comercializa.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>O1 y F5. Realizar capacitación para todos los empleados para así tenga la eficiencia de que la atención sea mejor. O3 y F2, F3. Realizar estrategias para mejorar el servicio en todas las sucursales y en las diferentes líneas de productos.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D1 y O1. Realizar la estructura organizativa de la empresa. D2 y O3. Definir las funciones y propósito de cada puesto de trabajo, para que de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Incumplimiento de sus objetivos. A2. Competencia. A3. Degradación de los productos al momento de exportarlo. A4. Crisis económica y aumento en el precio de los materiales (cerámicas).</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F1 y A1. Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. F2 y A4. Seguir manteniendo las fortalezas como empresa luchando cada día y teniendo una visión futura</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D3 y A2. Terminar de construir la infraestructura para de esta manera ya no alquilar los demás locales y así tener una mejor imagen. D2 y A1. Elaborar un manual de funciones y procesos administrativos-operativos.</p>

Fuente: Diseño organizacional
 Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

4.7. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.

4.7.1. Misión.

Somos una empresa comercializadora de materiales para acabados de construcción, orientada al mejoramiento de las viviendas de las personas, mediante el suministro de productos que satisfaga sus necesidades, manteniendo precios competitivos y con un talento humano comprometido que garantice una excelente orientación y servicio al cliente.

4.7.2. Visión.

CERMAPENSA, será reconocida como una empresa sólida, efectiva, innovadora y a la vanguardia en la comercialización de productos acordes a las necesidades de los clientes, conservando los productos de calidad por medio de un equipo de trabajo calificado a un alto nivel de servicio a través de nuestra red de distribución para mantener la lealtad de los mismos.

4.7.3. Objetivos empresariales.

4.7.3.1. Objetivo General.

Brindar una excelente atención al público, capacitando constantemente al personal de trabajo para obtener los resultados requeridos por la empresa y a la vez llenar las expectativas del cliente orientando a sus necesidades en base a precios competitivos del mercado.

4.7.3.2. Objetivos Específicos.

- Implementar un programa de capacitación al personal para su desempeño eficiente en las distintas actividades que se le designa.

- Implementar un organigrama estructural de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, mediante la utilización de un manual de procesos y procedimientos administrativos y operativos para sus colaboradores.
- Presentar una estructura organizacional mediante el uso de las herramientas técnicas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la empresa.
- Lograr el funcionamiento efectivo de la empresa, mediante las evaluaciones periódicas de desempeño para contribuir al desarrollo productivo de la empresa.

4.7.4. Metas.

- Incrementar los ingresos por venta de los productos con diseños nuevos.
- Captación de nuevos clientes como mínimo 15 por semana.
- Tener a disposición de un talento humano altamente capacitado para la atención y ventas.
- Lograr reconocimiento a nivel local y nacional por la atención que se brinda.

4.7.5. Valores corporativos.

- **Honestidad.-** Cumplir su deber, obrar correctamente y de acuerdo con la moral, especialmente el respeto a la propiedad ajena y la transparencia en los negocios.
- **Amabilidad.-** Ser amable es el que se comporta de modo determinado, con el objeto de inducir a los demás a que lo amen, se trata por lo tanto de una conducta que no se agota en sí misma, sino que tiene como finalidad mover a los demás a comportarse proporcionalmente, es decir que se comporte atentamente con los el resto de personas.
- **Cooperación.-** Realización de una actividad con varias personas bajo un mismo fin.

- **Fe.-** es la seguridad, aseveración de que una cosa es cierta.
- **Responsabilidad.-** Es la respuesta que se debe dar a la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza a diario en la empresa.
- **Confiabilidad.-** Es la esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Depositar en uno el derecho, el secreto, el cuidado de algún asunto u otra cosa cualquier.
- **Honradez.-** Es el cuidado que uno toma para distanciarse y protegerse de las condiciones que podrían dañar en la vida futura. Es temer y alejarse de todo lo que merece un castigo, de todo lo que es pecaminoso, ilegal e indeseable.
- **Fidelidad.-** Exactitud en cumplir con sus compromisos. Constancia en el efecto.

4.7.6. Estrategias y cursos de acción.

En esta etapa las estrategias son diseñadas en función a los objetivos y políticas que la empresa sigue como propósito comercial, debido a que la empresa “CERMAPENSA”, necesita una adecuada planificación de sus actividades comerciales:

E1. Realizar capacitación para todos los empleados para así tenga la eficiencia de que la atención sea mejor.

Cursos de acción

- Programa de capacitación del personal sobre temas de comportamiento organizacional, servicio al cliente y trabajo en equipo.

- Evaluación de desempeño al personal sobre el comportamiento organizacional durante el primer semestre de trabajo.

E2. Realizar estrategias para mejorar el servicio en todas las sucursales y en las diferentes líneas de productos.

Cursos de acción.

- Conferencias y charlas sobre el producto de ventas, seminarios de imagen corporativa, motivación en el trabajo, autoestima personal y seguridad laboral.
- Mejorar la exhibición de los productos, ampliando el ambiente de ventas.

E3. Realizar la implementación de un organigrama administrativo, operativo y técnico.

Cursos de acción.

- Elaborar un organigrama estructural y funcional.
- Socializar con el personal el nivel jerárquico del mismo.

E4. Terminar de construir la infraestructura para de esta manera ya no alquilar los demás locales y así tener una mejor imagen.

Cursos de acción.

- Gestionar en el corto plazo la conclusión de la obra de ampliación.
- Distribuir adecuadamente las oficinas administrativas y de ventas.

E5. Definir las funciones y propósito de cada puesto de trabajo, para que de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones.

Cursos de acción.

- Elaborar un manual de funciones con sus respectivas responsabilidades y perfil del puesto.
- Evaluación de los indicadores de ventas trimestrales al personal del departamento respectivo.

E6. Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos de los colaboradores.

Cursos de acción.

- Socialización de la misión, visión y valores corporativos mediante letreros y publicidad interna.
- Evaluar periódicamente los resultados mediante los indicadores de gestión del cuadro de mando integral.

E7. Seguir manteniendo las fortalezas como empresa cumpliendo las metas cada día y teniendo una visión futura de compromiso de servicio al cliente.

Cursos de acción.

- Incentivar al talento humano con premios e bonificaciones para motivarlos al compromiso laboral.
- Realizar periódicamente los diagnósticos MEFE y MEFI.

4.8. GESTIÓN DE NECESIDADES.

4.8.1. Identificar productos y servicios.

Los productos que la empresa comercializa son los siguientes:

- ✓ **Cerámicas nacionales**
 - Ecuaceramica
 - Rialto
 - Ital piso
 - Graiman
- ✓ **Cerámicas importadas**
 - San Lorenzo
 - Alfa
 - Italia
 - Celima
 - Corona
- ✓ **Porcelanatos**
 - Grifini
 - Boyaca
 - Italpisos
 - Megaproductos
 - Piazza
 - Ortiz
 - Dakota
 - Vicesa
 - Graiman
- Cerlux
- Interimepex
- Indumadera
- ✓ Bondex
- ✓ Porcelanas
- ✓ Cemento
- ✓ Empastes
- ✓ Sanitarios Edesa
- ✓ Grifería Edesa
- ✓ Sanitarios f.v
- ✓ Grifería f.v
- ✓ Listelos
- ✓ Mallas
- ✓ Fregaderos
- ✓ Bloques de vidrio
- ✓ Espejos
- ✓ Cerraduras
- ✓ Focos
- ✓ Griferías
- ✓ Llaves
- ✓ Duchas
- ✓ Accesorios de baños
- ✓ Sifones.

4.8.2. Análisis de los clientes.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores dentro de la pregunta 11 que dice ¿De los siguientes ítems, cuál considera usted Que es la percepción de los clientes respecto de sus productos?

La repuestas a esta pregunta indica que el cliente se basa a la calidad del producto que oferta la empresa acorde con ello la variedad y por consiguiente el precio de dicho producto, esto nos hace referencia que el cliente normalmente se rige por calidad que del precio.

La empresa CERMAPENSA, debe tener como prioridad al cliente, que es la razón y fuente de ingresos, por lo tanto continúame debe capacitar al talento humano encargado de las ventas en temas relacionados con mejorar al servicio de atención, claves de atención al cliente, tips y estrategias para una buena atención.

4.8.3. Descripción de la satisfacción del cliente.

El asesor de ventas en su afán de vender los productos ofertados de la empresa desarrolla imaginación y destrezas que permite que el cliente obtenga una perspectiva amplia y segura de acuerdo a los requerimientos de sus necesidades y por ende que este que de satisfecho tanto con el producto como la atención, mostrando la variedad de los productos que oferta la empresa, e inclusive indicarle cuales productos tienen descuentos especiales y están de promoción.

La atención al cliente es la base principal de la empresa “CERMAPENSA”, debido a que depende de las ventas de los productos que se comercializan en el establecimiento, es la razón de ser porque se debe exhibir los diferentes productos en un ambiente agradable y adecuado y que el cliente se sienta cómodo y confortable, de tal manera que este demuestra la fidelización en sus compras en la empresa.

4.9. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

4.9.1. Diseñar la estructura formal.

El diseño organizacional debe estar alineado a los objetivos y políticas comerciales que se definen en una planeación de las diferentes actividades comerciales de la empresa, dividir y organizar adecuadamente las áreas y secciones para que en una forma estructurada pueda desarrollar sin ningún contratiempo las acciones estratégicas que decidan los administradores o líderes de la empresa.

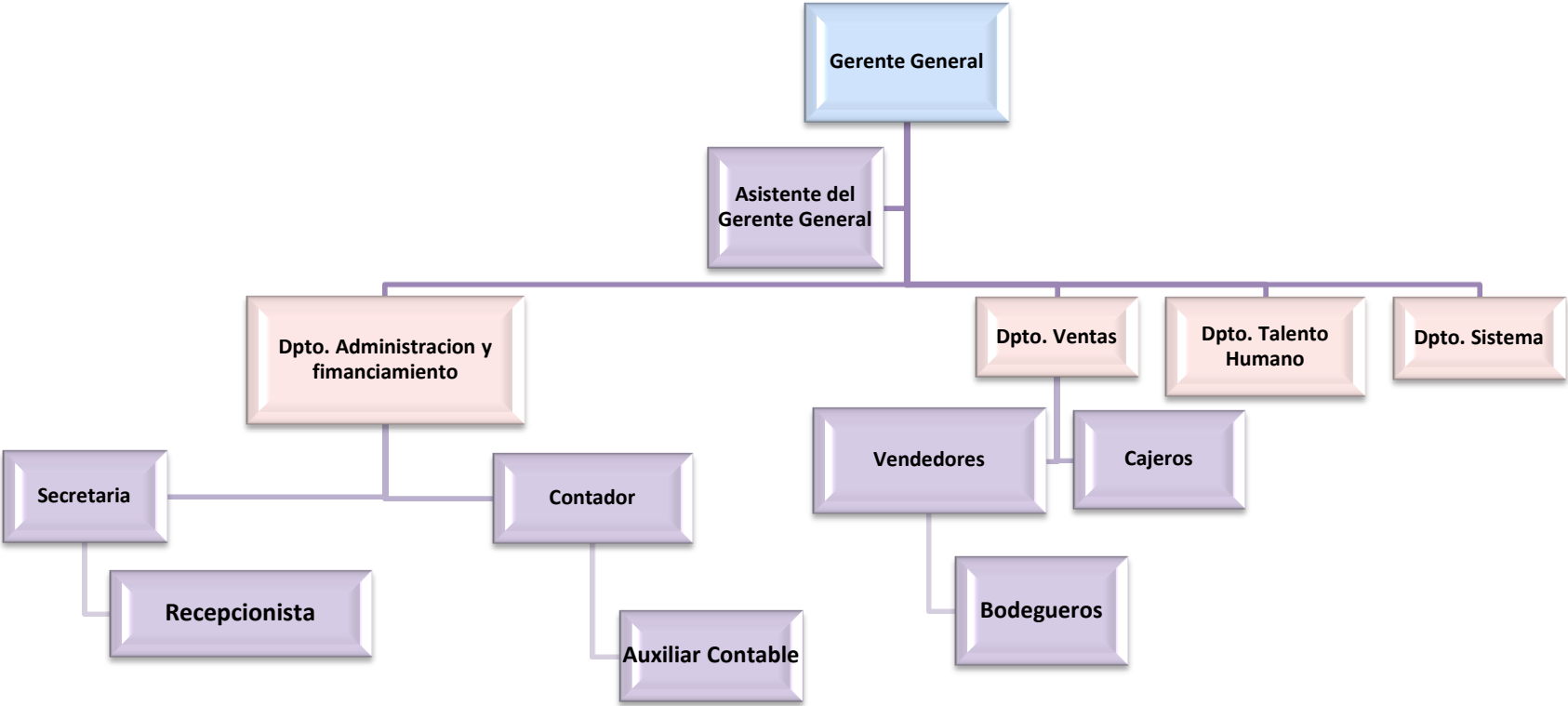
Tomando en cuenta que actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional se ha elaborado una en base a estudios y funciones jerárquicas quedando estructurada de la siguiente manera.

CUADRO N° 4 Nomenclatura Jerárquica

NIVEL	COLOR
DIRECTIVOS	
EJECUTIVOS	
OPERATIVOS	

Fuente: Diseño organizacional
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

GRÁFICO N° 27 Estructura Organizacional sugerida para CERMAPENSA



Fuente: Modelo de la propuesta
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

4.9.2. Orgánico Funcional.

a. Gerente General.

1. Gerente propietario.

Como su definición lo indica es el propietario y capitalista de la empresa, y este deberá dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos para lograr el éxito de la empresa, manda y está al frente de la gestión administrativa, de la misma manera el gerente general es sobre quien recae la responsabilidad será el representante legal de la empresa, siendo la máxima autoridad de la organización debe plantear, coordinar y supervisar las actividades de la empresa.

Responsabilidades:

- Debe llevar el control de la agenda programada para las fechas establecidas.
- Recepción, clasificación y despachos de documentos.
- Atender asuntos referentes de la empresa.
- Tener una buena comunicación dentro de la empresa.

Funciones:

- Autoriza para mantener el orden en la oficina.
- Comunicación con quienes la necesiten.
- Remite oficios a los departamentos sobre las decisiones que haya tomado.
- Certificar el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, estrategias, políticas de la empresa.
- Controlar, supervisar y evaluar todas las áreas que conforman la empresa.
- Dirigirá las reuniones con sus subordinados, a fin de permitir el perfeccionamiento de los modelos estructurales y estratégicos.

2. Asistente de Gerencia:

Es la persona encargada de velar por los compromisos y responsabilidades de la gerente propietaria, será capaz de mantener relaciones interpersonales diplomáticas con individuos o entidades con quienes mantienen créditos por parte de la empresa.

Responsabilidades:

- Recibir clasificar y distribuir la documentación de la gerencia.
- Mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la gerencia general.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el gerente general.
- Debe llevar el control de la agenda programada.
- Debe coordinar el tiempo del gerente para atender asuntos referentes de la empresa.
- Obtener estudios de tercer nivel en administración de empresas.
- Ser responsable en cada una de las actividades que desarrollen.

Funciones:

- El encargado de remplazar al gerente en caso de ausencia.
- Verificar las varias operaciones y actividades que realice la empresa.
- Se encargara de registrar todos los compromisos adquiridos por la gerente propietaria.
- Autorizada para mantener el orden en la oficina de la gerente.
- Comunicación directa con la gerente propietaria y quienes la soliciten.
- Archivar la información requerida por la propietaria.
- Remitirá en oficios a los departamentos del nivel ejecutivo las decisiones que haya tomado la gerente.

b. Departamento Administrativo y Financiero.

En este departamento de nivel ejecutivo se formula políticas y planes referidos a la estructura económica financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario elaborando y analizando la información contable para evaluar los resultados operativos, y desarrollando e implementando mecanismos de control sobre las actividades de la empresa.

La persona sobre quien recaiga esta responsabilidad se encargara de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Responsabilidades:

- Ser profesional.
- Saber realizar negocios y toma de decisiones.
- Tener experiencias en administrar empresas.
- Ser responsable en cada una de las actividades que se desarrollen.
- Deseos de superación.

Funciones:

- Administrar el recurso financiero de tal manera que la empresa pueda lograr sus objetivos.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- Ayudar en las tomas de decisiones específicas que se deban tomar en los proyectos, elegir las fuentes y formas alternas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Actualizarse en los programas de contabilidad.
- Encargado de realizar la base de datos de todos los clientes.

1. Secretarias.

Persona encargada de recibir y redactar la correspondencia de un superior jerárquico, llevar la agenda de este, custodiar y ordenar los documentos de una oficina. El cargo que ocupa una secretaria suele conocerse como auxiliar administrativo. Además ella se encarga de la gestión cotidiana, siempre rindiendo cuentas a su superior.

Responsabilidades:

- Recepción de documentos.
- Excelente redacción y ortografía.
- Entrega de documentación.
- Brindar información a los clientes.
- Conexión directa con la información de la gerencia.
- Ser responsable en las actividades que desempeñe.
- Tener cursos de computación.
- Facilidad para interactuar en grupos.
- Facilidad de expresión oral y escrita

Funciones:

- Atender y efectuar llamadas a los proveedores, clientes y ayudar a tener actualizadas las visitas diarias de los mismos.
- Atender al público en general que requiere al gerente.
- Redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados.
- Autorización de créditos.
- Efectuar requerimiento de útiles de oficina para todos los departamentos y efectuar el control de los mismos.

c. Contador y auxiliar contable.

Unos de los aspectos más importantes del área financiera es la evaluación de proyectos de inversión, con un personal adecuado para ejecutar las diferentes acciones en esta área.

La planificación financiera consta en determinar los egresos con los ingresos de manera que la empresa pueda identificar situaciones de liquidez, buscando primero soluciones, consiguiendo fuentes de financiamiento de corto plazo las más económicas.

Responsabilidades:

- Dará un informe mensual a la gerencia administrativa y financiera y este a su vez lo pondrá a disposición del gerente para ser analizado en las reuniones.
- Responsable y ético en mantener las cuentas claras dentro de la empresa.
- Manejo de los libros contables y compras.
- Encargado de realizar los pagos de sueldos.
- Ejecuta procesos de compra.
- Reportes de los ingresos y gastos de la empresa.

Funciones:

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Elaboración de reportes de ingresos y egresos.
- Asesoría permanente a la gerencia administrativa y financiera sobre los estados económicos y contables de la empresa.
- Tener actualizados todos los registros contables y obligaciones de la empresa.
- Realizar los roles de pago para la cancelación puntual de las remuneraciones y beneficios de los empleados.

d. Departamento de venta.

Esta área se encarga de planear el proceso de venta, también se encarga de investigar sobre la evolución del mercado y la búsqueda constante de nichos u oportunidades en el mercado o en las nuevas necesidades de los consumidores, para de esta manera poder ofrecer un producto adaptable a sus necesidades o brindar productos complementarios.

Responsabilidades:

- Ser honesto y responsable.
- Buen servicio al cliente.
- Tener cursos de computación.
- Ganas de superación.
- Presentar los informes semanales o mensuales de las ventas.
- Analizar el incremento de las ventas.

Funciones:

- Elaborar un informe mensual.
- Estudiar la capacidad del local comercial
- Analizar las ofertas que se puede ejecutar durante el periodo.
- Establece la planeación y organización de estrategias de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Monitoreo en la comercialización de los productos.
- Promocionar a la empresa sobre los servicios que ofrece.
- Brindar seguridad a los clientes.
- Capacitados a la actividad que desempeña.

1. Vendedores y cajeros.

En esta área se realiza la atención del cliente para una adquisición directa del producto por parte del consumidor, aunque también se puede llegar mediante llamadas telefónicas.

La función es de acercar a la empresa a los consumidores, brindando mecanismos de interacción entre la empresa a los consumidores, y poder aceptar sus recomendaciones.

Responsabilidades:

- Ser bachiller contable.
- Buen servicio al cliente.
- Atender al cliente con eficiencia.
- Llenar de expectativas al cliente.
- Tener cursos de computación.
- Ser honestos y responsables.
- Ganas de superación.

Funciones:

- Atender a los posibles consumidores de una manera profesional, demostrando su calidad en el servicio.
- Mantener de forma clara, ordenada y honesta a los archivos correspondientes que se encuentren a su cargo.
- Manejo de caja chica y cobranzas, así como generar informes y reportes.
- Recepción telefónica de quejas y reclamos.
- Despachar los pedidos correctamente.
- Ayudar al cliente a elegir el producto.

e. Jefe de bodega y bodegueros.

Este departamento es el encargado de controlar los inventarios, comunicar cualquier irregularidad en la recepción de las adquisiciones de los materiales o en lo que respecta a la seguridad del área, reuniendo las condiciones óptimas de almacenamiento.

Responsabilidades:

- Ser responsable.
- Tener experiencia en el trabajo.
- Bachiller en contabilidad.
- Conocer bien la empresa y la actividad que desempeña.
- Llevar un control de todo lo que pertenece a bodega.
- Ser puntual.
- Deseos de superación.

Funciones:

- Control completo de bodegas.
- Monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Custodia el inventario.
- Debe hacer aprobar las facturas emitidas por el jefe administrativo financiero.
- Al recibir los materiales y herramientas que lleguen a la bodega proveniente a las compras.
- Verificar que los productos se encuentren de acuerdo a las condiciones de la factura.
- Mantener limpia la bodega.
- Controla en ingreso y salida de los materiales y suministros.

f. Departamento de Talento Humano.

Este departamento es indispensable para la empresa ya que asegura la adecuada disponibilidad de talento humano, formulando planes para la contratación, capacitación y desarrollo.

Así mismo debe administrar la remuneración correspondiente de acuerdo a las normas legales, desarrollando planes de seguridad, relaciones laborales y condiciones de trabajo en general.

El asegurar el talento humano en la organización implica una actitud proactiva por parte de la persona encargada el cual debe monitorear siempre la evolución del personal y anticiparse a los requerimientos que la organización va a tener en su futuro, lo cual implica planificar el desarrollo del personal, capacitarlos para que de esta manera sean capaces de ocupar las futuras vacantes de la empresa.

Responsabilidades:

- Título de tercer nivel.
- Capacitado referente a reclutar personal idóneo.
- Responsable y honesto.
- Selección de personal idóneo.
- Planificar cursos de capacitación.

Funciones:

- Planifica y realiza la inducción del personal, desde la recepción de documentos, hasta su capacitación e incluso a las instalaciones de la empresa, incluyen la motivación de los mismos.
- Determina las tareas a realizarse, quien las efectuará, quien reporta a quien y donde y donde se tomaran las decisiones.

- Controla los horarios, establece los premisos de ausencia y emite memorándum.
- Deberá evaluar constantemente al personal.

g. Departamento de sistemas.

El departamento de sistemas es la parte o área encargada de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla.

Es el departamento que auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información, es el encargado de la gestión informática de la empresa, satisfaciendo las necesidades, preparación computacional y la programación coordinada de las tareas y la simplificación de las actividades de los departamentos y es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

Tendrá las siguientes responsabilidades:

Responsabilidades:

- Experto en sistemas operativos y software básico.
- Verificar los precios de los productos
- Llevar el control en la serie de las facturas
- Mantenimiento de máquinas y equipos de los locales.
- Revisión de las cámaras de seguridad.
- Revisión del sistema de facturación.
- Instalación y actualización de utilidades de software.
- Evaluación de necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central).
- Experto en bases de datos

Funciones:

- Mantenimiento de los equipos, detección y resolución de averías.
- Sintonía del sistema operativo y optimización del rendimiento.
- Gestión de cuentas de usuarios y asignación de recursos a las mismas.
- Preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad.

4.9.3. Políticas organizacionales.

Las políticas de la empresa deben ser socializadas con todos los miembros y colaboradores de la empresa con el objetivo de cumplir las estrategias y metas propuestas para mejorar la gestión administrativa de la institución, además sirven de guía para seguir la planificación administrativa y operativa de las diferentes actividades de la empresa.

- Identificación o credencial de la empresa, para distinguirse de otras empresas similares.
- Contratación de personal con habilidades administrativas, ventas y operativas.
- Desarrollar su trabajo en ambiente agradable de trabajo.
- Los colaboradores deben poseer un alto grado de ética para el desempeño de su trabajo.
- Cumplir los objetivos de acuerdo a la programación y planificación de la empresa.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo con conferencias de motivación y autoestima laboral.
- Ejecutar el trabajo observando las medidas de seguridad y salud en el trabajo.
- Cumplir el horario o jornada laboral.
- Poseer los equipos de protección personal.
- Mantenimiento preventivo de los equipos y maquinarias utilizados por la empresa.

- Aplicar y ejecutar el Reglamento Interno de Trabajo.
- Evaluación periódica del desempeño e indicadores de gestión de los departamentos de la empresa.
- Apoyarse con personal técnico adecuado para el uso de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Los trabajadores tendrán un aumento de acuerdo a la evaluación de desempeño.

4.9.4. Tecnología de información organizacional.

Tomando en cuenta la actividad comercial de CERMEPENSA, cuenta con los recursos para efectuar las tareas laborales, tales como:

Computadoras: LG, SAMSUNG, con Windows 2007.64 GB.

Laptop: 1 HP.

Impresoras: 2 impresoras CANON, 3 EPSON LX 300

Sumadoras: 4 Sumadoras eléctricas **CASIO**

Vehículos: 2 camionetas de doble cabinas TOYOTA, 1camión ISUZU y 1 de HINO serie 300 modelo 716 – 2013.

Cámaras de seguridad: 8 cámaras de seguridad modelo G. Skill DDR2 667, PC2-5300 2GB, SO-DIMM.

Toda esta tecnología es indispensable para la empresa, ya que de esta manera se realizar las actividades con eficiencia y eficacia, además controlando los inventarios y precios de los productos, así mismo los vehículos nos ayudan a la transportación de la mercadería que se adquiere de los proveedores o también facilitarle el transporte a los clientes, sin olvidar las cámaras de seguridad que son las que nos ayudarán a prevención de la integridad de la empresa.

4.9.5. Sistemas de información y control.

Los sistemas de información y control se aplican en la Gestión Administrativa de la empresa **CERMAPENSA**, permitirán los resultados generados por la actividad que realizan cada una de las áreas de manera coordinada desde los niveles jerárquicos así:

- Área Gerencia: Con los componentes de Dirección y Liderazgo.
- Área Administrativa y Financiera: Encargada de la Organización y Estructura.
- Área Técnica y Operativa: Los aspectos de los equipos, recursos disponibles.

4.9.6. Plan de Acción.

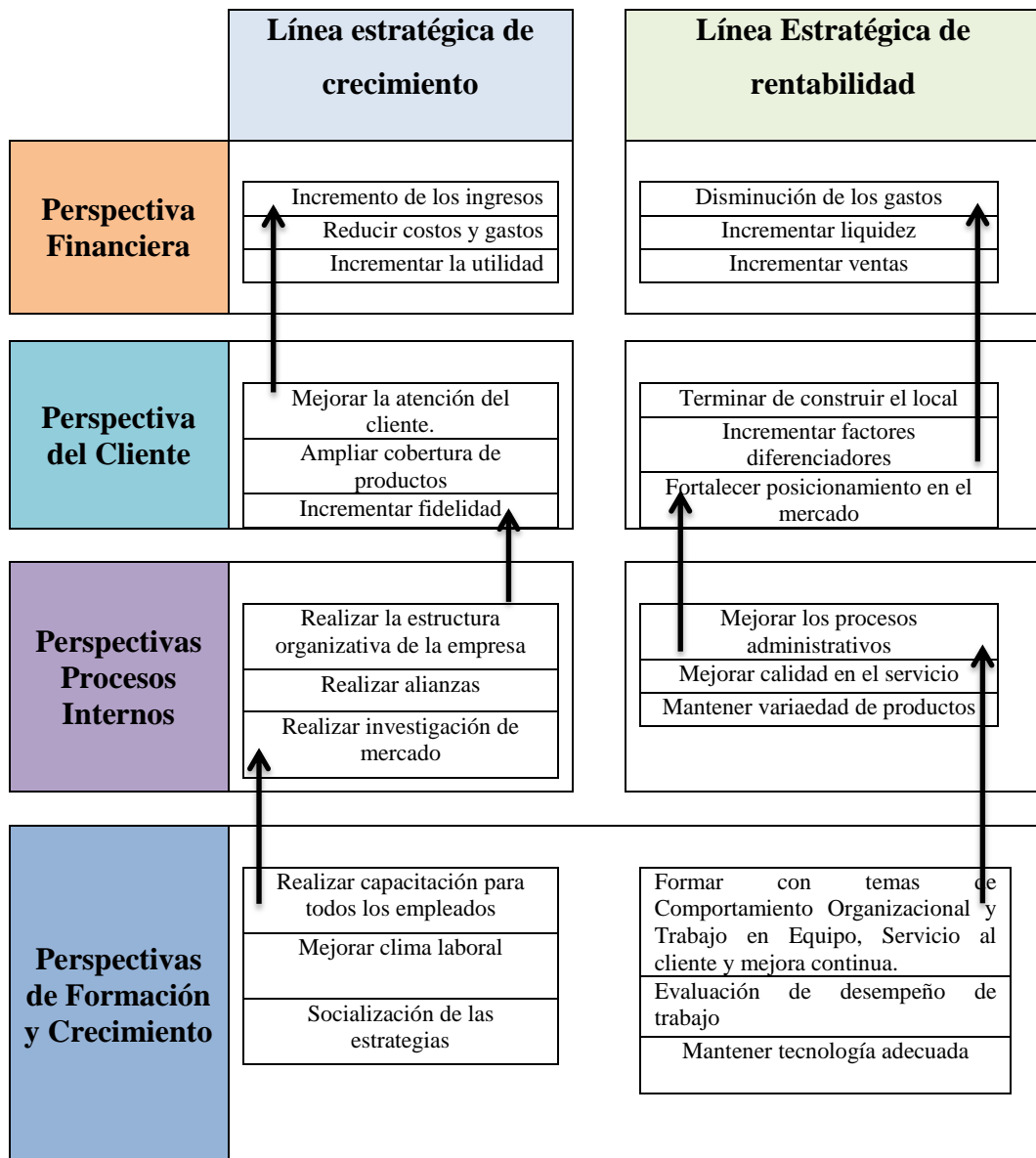
Problema Principal: ¿Qué impacto tiene la estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa CERMAPENSA en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena en el 2015?					
Finalidad del Proyecto: Mejorar la gestión administrativa de la empresa CERMAPENSA para el desarrollo de la institución.			Indicador: Gestión Administrativa		
Propósito del Proyecto: Lograr el funcionamiento efectivo de la empresa			Indicador: Niveles de Gestión		
Coordinador del Proyecto: Egresada María Gabriela Baque Merchán					
Objetivos Específicos	Indicador	Estrategias	Actividades	Responsables	Costos
Implementar un programa de capacitación al personal para su desempeño eficiente en las distintas actividades que se le designa.	Numero de capacitaciones realizadas	Programa de capacitación. (Técnicas de venta, equipo de trabajo, comportamiento organizacional.)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitación para todos los empleados, para que tengan la eficiencia en la atención al cliente y esta sea mejor Evaluación de desempeño. 	Profesional de la UPSE.	\$ 4.375.00
Implementar un organigrama estructural de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, mediante la utilización de un manual de procesos y procedimientos administrativos y operativos para sus colaboradores.	Porcentaje de Asistencia	Elaboración del organigrama estructural.	<ul style="list-style-type: none"> Socializar con nivel jerárquico del mismo. 	Profesional de la UPSE.	\$ 500.00
		Elaborar un manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Definir las funciones y propósito de cada puesto de trabajo, para que de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones. 	Profesional de la UPSE.	\$ 250.00
Presentar una estructura organizacional mediante el uso de las herramientas técnicas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Nivel de gestión	Elaboración del Plan Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. Socialización de la misión y visión. 	Profesional de la UPSE.	\$ 1000.00
		Realizar los diagnósticos MEFE y MEFI. De Manera periódica.	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear de manera permanente los diagnósticos de las matrices Mefi, y Mefe, cumpliendo las metas cada día y teniendo una visión futura de compromiso de servicio al cliente. 	Profesional de la UPSE.	\$ 1.125.00
Lograr el funcionamiento efectivo de la empresa, mediante las evaluaciones periódicas de desempeño para contribuir al desarrollo productivo de la empresa.	Nivel de organización	Determinar de adecuar las oficinas y bodegas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir adecuadamente las oficinas de la empresa 	Directivos CERMAPENSA	\$ 2.715.00
		Elaborar el Cuadro de Mando Integral.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del manual de funciones y procesos administrativos-operativos mediante indicadores. 	Profesional de la UPSE.	\$ 3.240.00

Fuente: Plan de acción
Elaborado por: Ma. Gabriela Baque Merchán

4.9.7. Cuadro de Mando Integral BSC

En la siguiente ilustración se presenta los objetivos de cada perspectiva alineados a la línea estratégica de crecimiento y rentabilidad.

CUADRO N° 5 Cuadro de Mando Integral BSC



Fuente: Cuadro mando integral
Elaborado por: María G. Baque M.

4.10. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.

4.10.1. Eficiencia.

Para ser eficientes se necesita que todo los que conforman el grupo de trabajo de la empresa se comprometan al cumplimiento de los objetivos, metas, buscando estrategias y el direccionamiento administrativo con el fin de que la empresa se vaya desarrollando con magníficamente y para esto debe tener en cuenta los siguientes ítems:

- Asesoramiento de la empresa.
- Valorar el trabajo en equipo.
- Invertir en el recurso humano.
- Implementación de los planes de acción.
- Administración de los recursos.

4.10.2. Eficacia.

La eficacia involucra la determinación y la capacidad de lograr un efecto o causa de lo que se plantea la empresa en un tiempo determinado, cumpliendo con todos los parámetros y la ejecución de las actividades con éxito.

La eficacia en la empresa CERMAPENSA se determina mediante la calidad de la atención al cliente y políticas de la empresa ya establecidas satisfaciendo las necesidades de cada una de las partes.

- Cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Correcta ejecución de sus responsabilidades.
- Entrega de los asientos contables en el tiempo establecido.
- Atención al cliente de calidad.
- Control de ingreso y de salida de productos e informes de stock.

4.10.3. Seguimiento.

El proceso del seguimiento se realizara por medio de informes, con la finalidad de controlar las actividades internas y externas de la empresa CERMAPENSA, observando las funciones de todos los empleados, dentro de las actividades está la entrega y revisión de mercadería al cliente, entrada del producto, así mismo el monitoreo en el área administrativa poniendo en práctica la cultura organizacional para el cumplimiento de las metas de la empresa.

La herramienta del cuadro mando integral permitirá observar los resultados de las metas propuestas por la gestión administrativa y operativa de la empresa.

4.10.4. Evaluación.

Los datos obtenidos en la empresa CERMAPENSA son verificables en base a el análisis realizado a la misma, en cuanto a la gestión administrativa y estructura organizacional, lo que nos permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores en las nuevas funciones que se les asignara a futuro de acuerdo con la estructura organizacional establecida y el cumplimiento de los objetivos para el éxito de la empresa.

Sin olvidar que es muy necesario evaluar a todo el personal de la empresa para que de esta manera obtenga la efectividad organizacional, por lo que la evaluación es la que se encargará de medir el desempeño, actitudes, habilidades, destreza de cada uno de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones asignadas, con el fin de descubrir errores y corregirlos a tiempo evitando que la empresa disminuya su competitividad.

Los indicadores de gestión deben estar formulados de acuerdo a las necesidades de la empresa, de tal manera que cada uno refleje el estado de los objetivos obtenidos en cierto tiempo.

4.11. PRESUPUESTO DEL DISEÑO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.

CUADRO N° 6 Presupuesto Equipo de Oficina.

Equipos de Oficinas			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Teléfonos	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Aire acondicionado	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Sumadoras	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Cajas registradoras	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Total	14	\$ 945,00	\$ 2.715,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CUADRO N° 7 Presupuesto Equipo de computación

Equipos de Computación			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadoras	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Impresoras	4	\$ 160,00	\$ 640,00
Total	8	\$ 810,00	\$ 3.240,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CUADRO N° 8 Presupuesto de Estrategias de Infraestructura

Estrategia de infraestructura	
PRODUCTO	TOTAL
Estrategia para mejorar el producto	\$ 625,00
Gastos de adecuación de infraestructura	\$ 1.500,00
Total	\$ 2.125,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CUADRO N° 9 Presupuesto de Programas de Capacitación

Programa de Capacitación			
Tema	Cantidad	Valor Unitario	Total
Comportamiento Organizacional	25	\$ 30,00	\$ 750,00
Trabajo en Equipo	25	\$ 25,00	\$ 625,00
Técnicas de Ventas	25	\$ 45,00	\$ 1.125,00
Supervisión de Alto Rendimiento	25	\$ 30,00	\$ 750,00
Seguridad y Salud Ocupacional	25	\$ 45,00	\$ 1.125,00
Total	125		\$ 4.375,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CUADRO N° 10 Presupuesto de Estrategia de Organización

Estrategia de Organización	
Tema	Total
Nivel de Organización	\$ 250,00
Nivel de satisfacción interna	\$ 500,00
Total	\$ 750,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CUADRO N° 11 Presupuesto General

Presupuesto General	
CONCEPTO	TOTAL
Equipo de Oficina	\$ 2.715,00
Equipo de Computación	\$ 3.240,00
Estrategia de infraestructura	\$ 2.125,00
Programa de Capacitación	\$ 4.375,00
Estrategia de Organización	\$ 750,00
Total	\$ 13.205,00

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: María G. Baque

CONCLUSIONES.

- La elaboración de una estructura organizacional, requiere el análisis de las diferentes áreas que tiene la empresa CERMAPENSA para organizarla jerárquicamente de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los cargos establecidos para su funcionamiento efectivo.
- La implementación del manual de funciones nos permitirá orientar cuáles serán las funciones y actividades a desarrollar diariamente en la empresa.
- Los modelos de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa y Richard Datf, facilitaron la adaptación para la elaboración del diseño organizacional de la empresa CERMAPENSA.
- El diseño de un programa de capacitación en base a la gestión administrativa del talento humano permitirá que los colaboradores tengan las habilidades y aptitudes para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz en la empresa.
- Los productos que oferta la empresa deben poseer las características de calidad y adecuado precio orientando al cliente de acuerdo a sus necesidades, para así obtener una mayor rentabilidad.
- El Cuadro de mando integral promueve el establecimiento de los indicadores de gestión administrativa y operativa de la empresa CERMAPENSA observando los resultados en cierto periodo de tiempo.
- Las evaluaciones periódicas de desempeño al talento humano permiten contribuir al desarrollo productivo, logrando el funcionamiento efectivo de la empresa.

RECOMENDACIONES.

- Se sugiere la socialización la estructura organizacional de la presente investigación de las diferentes áreas que tiene la empresa CERMAPENSA para organizarla jerárquicamente de acuerdo a la descripción del puesto, las funciones y responsabilidades de los cargos designados.
- Se recomienda autorizar la implementación del organigrama estructural con su respectivo orgánico funcional implementado con las diferentes funciones y responsabilidades de los respectivos puestos.
- Se debe aprobar el modelo de diseño organizacional propuesto que está fundamentado en los modelos de Ailed Labrada Sosa y Richard Datf, porque reúne los aspectos importantes de la actividad empresarial de CERMAPENSA.
- Se sugiere contar con una variedad de los productos que oferta la empresa en su inventario, manteniendo un stock que cumplan a satisfacción la demanda en la temporada alta.
- Se propone la implementación del programa de capacitación con temas de servicio al cliente y trabajo en equipo para los trabajadores administrativos y operativos de la empresa.
- Es pertinente la aplicación del cuadro de mando Integral mediante las estrategias comerciales para evaluar el desempeño y consecución de los objetivos, planes y metas de la empresa.
- Se deben implementar las evaluaciones periódicas de desempeño al talento humano esto permitirá que la empresa cuente con personal con sus respectivas competencias y habilidades laborales.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agustin Reyes Ponce. (2005). *Planificación*. México: 1.
- Amo Baraybar F. (2011). España: 0.
- Amstrong Gary - Philip Kotler. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Trillas.
- Arboleda, T. (2011). *Influencia de la cultura organizacional*.
- Asamblea Nacional, R. (n.d.). Constitución de República del Ecuador.
- Balza, T. (2011). *Diseño de Estrategia de Mercadeo Relacional para Empresa Proveedora del Sector Automotriz*.
- Baray Avila. (2006). *La Operación del Plan*. México: Trillas.
- (1996). La actividad laboral en su contexto. In M. P. Bravo, *Tratado de psicología del trabajo* (pp. 343-394). España: Síntesis S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cid E. (2009). México: 0.
- CUMMING, T. G., & WORLEY, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Thompson Learning.
- Daft Richard. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Dessler. (2008). *Administración de Personal*. México Distrito Federal: Trillas.
- E.MENDEZ A, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación*. España: Limusa, Tercera Edición.
- Enrique B.F., B. F. (1998). *Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES.
- Franklin, B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw Hill.
- Galan Zazo, J. (2010). *Diseño Organizativo*. Madrid-España: Paraninfo.
- GibsonJ, I. J. (2007). *Las Organizaciones, Comportamientos, Estructura, Proceso*. EE.UU: Addison Wesley Iberoamericana.
- Gil, M. (2010). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Barcelona: ESIC Editorial. 7ma.Edición.
- Gobierno Nacional PNDBV, 2. (2009). *PNDBV 2009-2013, Plan*. QUITO: Registro Oficial.

- Hax. Arnoldo y Majluf, N. (2004). España: 1.
- Hellriegel. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Trillas.
- Hiill Michael . (2006). *Estructura Organizacional*. España: 1.
- Icart, Fuentelza y Pulmón. (2006). *Metodologia*. Buenos aires: 1.
- Icart, Fuentelzas y Pulmón. (2004). *Metodologia*. Mexico: 1.
- Koontz, H. (2010). *Estrategia, Planificación y Control* (Vol. 45).
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *Elementos de Administración*. La Habana: Editorial. MES.
- Larrea Jutiz, R. (2011). *Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis*. Guayaquil: Uteg.
- McCarthy, P. (2006). *Marketing: Planeación Estrategica de la Teoria a la Práctica*. Colombia: McGraw Hill. Primer Tomo.
- McGregor Douglas, A. (2008). *Importancia de la Comunicación en la Empresa*. España.
- Melinkoff Ramon. (2010). España: 0.
- Mohammad Naghi . (2005). *Diseño organizacional*. España: 2.
- Muñiz, L. . (2004). *La Gestion Administrativa*. Buenos Aires: 2.
- Philip Kotler. (2004). España: 0.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*.
- Ricky W. Griffin. (2009). Mexico: 0.
- SUAREZ, E. C. (2012). *INVESTIGACION CIENTIFICA. LA LIBERTAD : DISEÑO IMPRENTA SAN FRANCISCO*.
- Weber, M. (2008). *Principios de Teoría Administrativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Wilson Gonzalez P. (2011). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: 4.
- Wilson Paredes G. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: 1.
- Wilson Paredes G y Nataly Paredes. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: 1.
- Zapata, A. D. (2008). *Análisis y diseño organizacional de la estructura funcional a la organización vacía*. Cali Colombia: Universidad del Valle.

REFERENCIAS ELECTRONICAS.

<http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%20%20GE.PDF>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

<http://conceptodefinicion.de/objetivo/>

http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>

http://www.academia.edu/2385241/Diseno_de_la_estructura_organizacional_de_la_empresa_7L_CIA_Ltda._Con_enfoque_en_procesos

[http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/acf652900ebdef65032579fb0050980d/\\$FILE/PMDER_029](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/acf652900ebdef65032579fb0050980d/$FILE/PMDER_029)

<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

<http://definicion.de/estrategia/>

<http://definicion.de/proveedor/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>

<http://books.google.com.ec/books?id=SUuPKC4I3iMC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+sistema+de+control&hl=es&sa=X&ei=mKH5UoGcC8e60gGt6YCYDg&ved=0CEgQ6AEwBg#v=onepage&q=que%20es%20un%20sistema%20de%20control&f=false>

<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

[http://www.degerencia.com/tema/tecnologia de informacion](http://www.degerencia.com/tema/tecnologia_de_informacion)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio de atenci%C3%B3n al cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_externos/Administracion informatica de recursos humanos Ramo E Enriquez Gonzalez/AIR1 Conceptos.html](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_externos/Administracion_informatica_de_recursos_humanos_Ramo_E_Enriquez_Gonzalez/AIR1_Conceptos.html)

<http://www.definicionabc.com/general/recursos-materiales.php>

[http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago del estero/madre-fertil/producto.htm](http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/producto.htm)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

<http://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>

Anexos

ANEXO N° 1 Formato de Encuestas



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



Buenos días, el siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre los diversos aspectos con relación a la Empresa CERMAPENSA, del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad.

De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona.

1.- ¿Se siente usted satisfecho con sus responsabilidades asignadas?

Sí No

2.- ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus labores?

Sí No

3.- ¿Está satisfecho con las actividades laborales que desempeña?

Sí No

4.- ¿Se encuentran distribuidos en base a la especialización de cada uno de los trabajadores sus funciones?

Sí No

5.- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional completa?

Sí No

6.- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados dentro de la Empresa?

- Excelente
- Muy buena
- Solo por trabajo
- Pésima

7.- Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.

- Siempre
- Frecuentemente
- Poco frecuente
- Nunca

8.- ¿Qué tan capacitado considera usted que se encuentra el recurso humano para cumplir sus responsabilidades?

- Muy capacitados
- Poco capacitados
- Nada capacitados

9.- ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cuál es el producto de mayor venta empresa según su marca?

- Ecu cerámica
- Rialto
- Ittapisos
- Porcelanatos
- Otros

11. ¿De los siguientes ítems, cuál considera usted que es la percepción de los clientes respecto de sus productos?

- Calidad
- Precio
- Variedad
- Economía

12. ¿Se encuentra de acuerdo con las políticas de la empresa?

Sí No

13. Utiliza la empresa algún indicador para medir la satisfacción del cliente.

Sí No

14.- ¿Cree usted Necesario la elaboración de un diseño organizacional para la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15.- ¿Qué sugiere usted Para una mejor gestión administrativa de la empresa?

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Control interno en todas las áreas de trabajo.
- Analizar las decisiones de la empresa en cuanto a inversiones, Políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos.
- Sistema de control de gestión.

Agradecemos por su tiempo.

ANEXO N° 3 Formulario de Entrevista



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



ENTREVISTA

1. ¿De qué manera la empresa ha aportado en su desarrollo personal?
2. ¿Podría describirme el análisis interno de la empresa?
3. ¿Describame el análisis externo de la empresa?
4. ¿Considera usted que se están llevando a cabo los objetivos propuestos?
5. ¿Considera usted Que la misión y visión se encuentran bien definidas en la empresa?
6. ¿Menciones que políticas aplica la empresa?
7. ¿Cómo se maneja el ambiente laboral dentro de la empresa?
8. ¿Cómo se encuentra estructurada esta empresa Jerárquicamente?
9. ¿Existe en la empresa un buen manejo de recursos?
 - Recursos humano
 - Recursos Materiales
 - Recursos técnicos
 - Recursos Financieros
10. ¿Conoce usted lo que es un Diseño Organizacional?
11. ¿Considera usted que un diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa dentro de la empresa?
12. ¿Detalle cuáles son los productos que ofrece la empresa?

ANEXO N° 4 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p align="center">“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”</p>	<p>Formulación ¿Qué impacto tiene la estructura organizacional para la mejor gestión administrativa en la empresa CERMAPENSA en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena en el 2015?</p>	<p>Palabra clave Impacto de la estructura organizacional para la mejor gestión administrativa en la empresa CERMAPENSA en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena en el 2015. DISEÑO ORGANIZACIONAL Para la EMPRESA CERMAPENSA.</p>	<p>Evaluar el Impacto de la estructura organizacional, en base a un diagnostico situacional, para la mejor gestión administrativa, en la EMPRESA CERMAPENSA del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena en el 2015.</p>	<p>DELIMITACION ESPACIAL Palabra clave La aplicación de la estructura organizacional mejorara, la gestión administrativa en la EMPRESA CERMAPENSA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena en el 2015.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estructura Organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Gestión Administrativa</p>

Fuente: Matriz de consistencia.
Elaborado por: María G. Baque M.

ANEXO N° 5 Plan de Capacitación

Programa de Capacitación				
Tema	Descripción del Objetivo	Cantidad	Valor Unitario	Total
Comportamiento Organizacional	Lograr que el personal se comprometa con la empresa a través de los objetivos estratégicos	25	\$ 30,00	\$ 750,00
Trabajo en Equipo	Formar equipos de trabajo con habilidades y cualidades para desempeñar adecuadamente en el trabajo	25	\$ 25,00	\$ 625,00
Técnicas de Ventas	Conocer las técnicas de ventas	25	\$ 45,00	\$ 1.125,00
Supervisión de Alto Rendimiento	Fortalecer en el personal de jefes y directivos las habilidades de liderazgo y coaching personal	25	\$ 30,00	\$ 750,00
Seguridad y Salud Ocupacional	Socializar las normas y reglamentos de la seguridad y salud en el trabajo.	25	\$ 45,00	\$ 1.125,00
	TOTAL	125		\$ 4.375,00

Fuente: Plan de capacitación
Elaborado por: María G. Baque.

ANEXO N° 6 Fotografías de Encuestas



Realizando Encuestas a trabajadores.

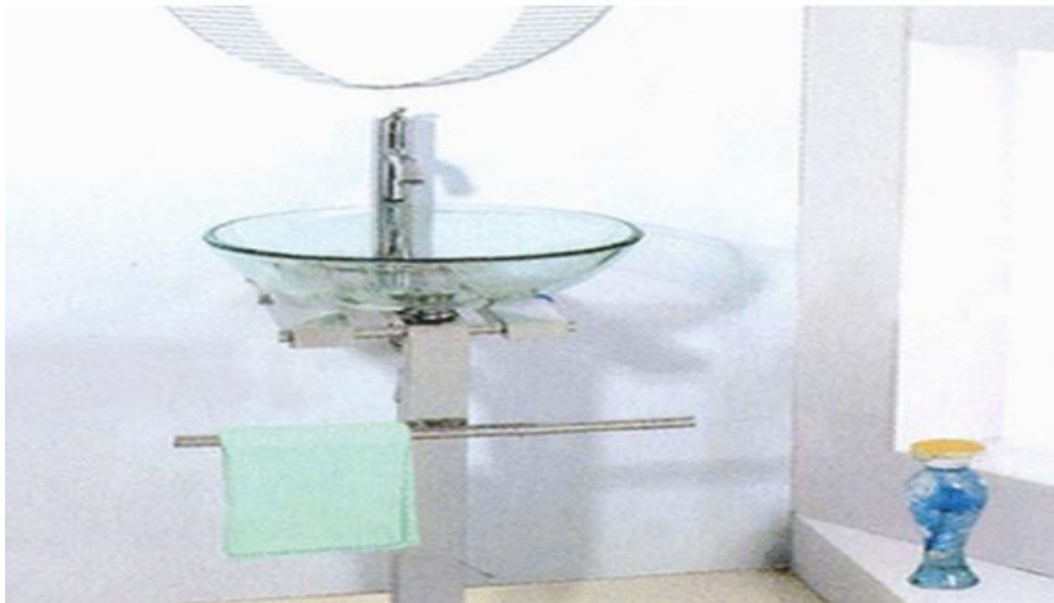


Realizando encuesta a Cliente.

ANEXO N° 7 Productos que ofrece la empresa



Los exhibidores de la cerámica



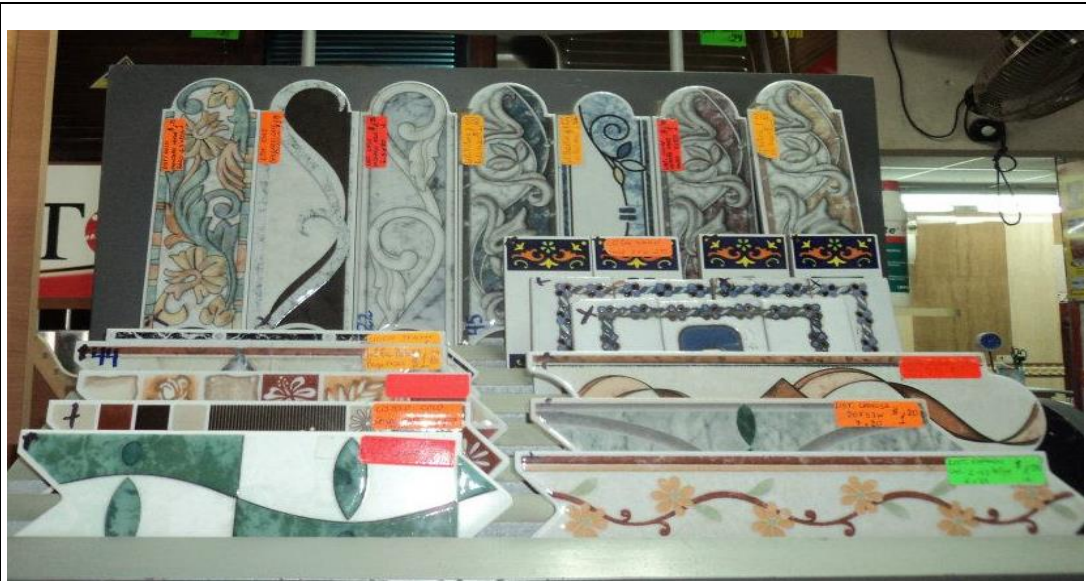
Accesorios de baños



Accesorios para baño y cocina.



Cerámicas de la marca Rialto



Listelos para cocina y baños.

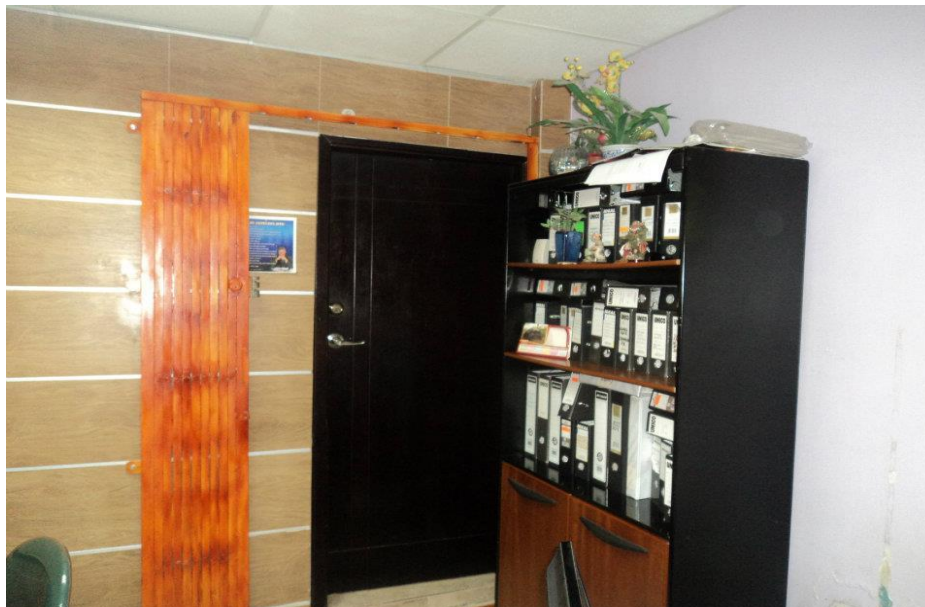


Accesorios de duchas y lavamanos.

ANEXO N° 8 Fotografías del Local y sus Departamentos



Fachada de la Empresa CERMAPENSA.



Oficina de Gerencia General



Oficina del Contador General



Personal de la Empresa.

ANEXO N° 9 Carta Aval



Oficio N° CRM-2014-133

La Libertad, 28 de Octubre de 2014

Sres.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

Atención: Ec. Félix Tigrero González Msc.

Director de Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial

Ciudad.-

De mis consideraciones:

En atención a su oficio N° 0435-CIDE-2012 con fecha 17 de Septiembre del año 2012, recibido en este despacho el día 14 del mismo mes y año, mediante el cual solicita autorización para que la Señorita **BAQUE MERCHAN MARIA GABRIELA**, estudiante de la carrera que usted acertadamente dirige, realice su proyecto denominado "**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA CERMAPENSA**", me permito comunicarle que este despacho **AUTORIZA** dicho requerimiento.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Luis De La Cruz Lainez
GERENTE GENERAL

c.c. /file

Recursos Humano

ANEXO N° 10 Carta Gramatólogo

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

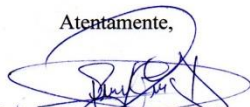
Yo, Magíster. Oswaldo Flavio Castillo Beltrán. Certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del proyecto educativo: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CERMAPENSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**, elaborado por la egresada. Srta. Baque Merchán María Gabriela, previo a la obtención del título de: **INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Para efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Hay concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la Sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión de la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto es de fácil comprensión.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera y deja a vuestra consideración el certificado de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente,



Dr. Oswaldo Castillo Beltrán. Mg
Registro SENESCYT 1006-11-733293
Cuarto Nivel