



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL.**

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

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA: NORMA DOMÍNGUEZ RIVERA

TUTORA: EC. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL.**

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

**TESIS DE GRADO.**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: NORMA DOMÍNGUEZ RIVERA**

**TUTORA: EC. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad, junio del 2013.**

**APROBACIÓN DEL TUTOR.**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Srta. Norma Domínguez Rivera, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previa 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**

.....  
**Ec. Hermelinda Cochea Tomalá**  
**TUTORA.**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme y bendecirme a cada instante, en todas las etapas de mi vida y carrera profesional. A mis queridos y amados padres por el apoyo incondicional; quienes han sido el pilar fundamental para esforzarme y ser mejor día tras día.

A mis amigas (os) y a todas aquellas personas que me han brindado su afecto y apoyo invaluable para poder culminar con éxito una meta más en mi vida.

**Norma.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, porque es y será siempre el compañero de mi vida, llenando mi ser de fortaleza para seguir adelante, ayudándome a vencer los obstáculos que se me presenten en la vida.

A la empresa Expomandato S.A, que facilitó la información y permitió que se lleve a cabo este proyecto de investigación, a mi tutora de tesis, Ec. Hermelinda Cochea Tomalá y a todos los docentes de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial por sus enseñanzas y cooperación a mi formación profesional y personal.

De igual manera a los docentes y directivos encargados de las respectivas revisiones, con el fin de que mi trabajo de tesis cumpla con todos los parámetros establecidos por la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**Norma.**

**TRIBUNAL DE GRADO.**

---

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

---

Ec. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Ec. Hermelinda Cochea Tomalá  
PROFESOR - TUTOR

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL.**

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

**Autora:** Norma Domínguez Rivera

**Tutora:** Ec. Hermelinda Cochea Tomalá

**RESUMEN.**

El presente trabajo se realizó en la Empresa EXPOMANDATO S.A, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, la misma que presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del complejo; además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado, no se ha aplicado las respectivas estrategias que le permitan mantenerse y captar nuevos segmentos en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración creando duplicidad de funciones, alto grado de ineficiencia en el cumplimiento de las mismas, dejando clientes insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece la empresa. Es necesario mencionar que a pesar de poseer una gran infraestructura; la administración ha realizado escasos procesos de mantenimiento de modo que muchos de los equipos se encuentran en mal estado, llegando a proyectarse una imagen deteriorada. Entonces el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en realizar un Diseño Organizacional, basado en la investigación de campo y documental, respaldándose con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permitieron delinear una estrategia de recolección de los datos e información del personal y clientes que mantienen relación directa con la empresa, y que previa la elaboración de un diagnóstico se propone realizar e implementar un Diseño Organizacional para la empresa Expomandato S.A., basado en la estructura actual, estableciendo lineamientos claros y objetivos, misión, visión, valores, descripción de cargos y organigrama formal de la empresa, a la vez que se proponga proyectos que permita generar cambios en la estructura interna que facilite el desarrollo de procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos institucionales de la Compañía.

## ÍNDICE GENERAL.

	<b>Página.</b>
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN. ....	1
1. TEMA.....	5
2. EL PROBLEMA. ....	5
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. ....	5
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	7
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	11
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
4. OBJETIVOS. ....	14
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.....	15
5.1. HIPÓTESIS.....	15
5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES. ....	15

<b>CAPÍTULO I</b> .....	18
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	18
1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	18
1.1.1 Definiciones del Diseño Organizacional.....	18
1.1.2 Importancia del Diseño Organizacional.....	19
1.1.3. Características del Diseño Organizacional.....	19
1.1.4. Ventajas del Diseño Organizacional. ....	20
1.1.5. Modelos del Diseño Organizacional. ....	21
1.1.6. Elementos del Diseño Organizacional .....	25
1.1.6.1. Análisis Organizacional.....	25
1.1.6.1.1. Análisis Externo. ....	25
1.1.6.1.2. Análisis Interno. ....	26
1.1.6.2. Dirección Estratégica.....	27
1.1.6.2.1. Misión. ....	27
1.1.6.2.2. Visión. ....	27
1.1.6.2.3. Objetivos. ....	28
1.1.6.2.4. Metas. ....	28
1.1.6.2.5. Estrategias. ....	29
1.1.6.3. Gestión de las Necesidades.....	30
1.1.6.3.1. Productos o Servicios. ....	30
1.1.6.3.2. Clientes y Proveedores. ....	31
1.1.6.3.3. Satisfacción de las necesidades.....	31
1.1.6.3.4. Programas y Proyectos.....	32
1.1.6.4. Proyección del Diseño Organizacional. ....	33
1.1.6.4.1. Estructura Organizacional.....	33
1.1.6.4.2. Tecnología de información. ....	33
1.1.6.4.3. Sistema de control. ....	34
1.1.6.4.4. Políticas de Recursos Humanos e incentivos.....	34
1.1.6.4.5. Cultura Organizacional. ....	35
1.1.6.4.6. Vínculos inter-organizacionales.....	36
1.1.6.5. Resultados de la Efectividad.....	37

1.1.6.5.1. Recursos.....	37
1.1.6.5.2. Eficiencia.....	38
1.1.6.5.3. Eficacia.....	38
1.1.6.5.4. Evaluación.....	39
1.2. EMPRESA EXPOMANDATO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD.....	40
1.2.1. Aspectos Legales.....	42
1.2.1.1. Permisos.....	42
1.2.1.2. Estatutos.....	43
1.1.1.3. Reglamento Interno.....	44
1.2.2. Recurso Humano.....	45
1.2.2.1. Personal capacitado.....	45
1.2.2.2. Interacción del recurso humano.....	45
1.2.3. Asignación de Tareas.....	46
1.2.3.1. Cumplimiento de funciones.....	46
1.2.3.2. Tareas compartidas.....	46
1.2.4. Servicios.....	47
1.2.5. Integración de Actividades.....	48
1.2.5.1. Objetivos propuestos.....	48
1.2.5.2. Responsabilidad.....	48
1.2.5.3. Control Organizacional.....	49
1.2.5.4. Compromiso.....	49
1.3.MARCO LEGAL.....	50
1.3.1. Plan Nacional del Buen Vivir.....	50
1.3.2. Ley de Compañías.....	51
1.4. MARCO SITUACIONAL.....	52
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>53</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	55

2.3.1. Por el Propósito.....	55
2.3.2. Por el Lugar.....	56
2.3.3. Por el Nivel.....	57
2.3.4. Por la Dimensión.....	57
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.4.1. Método Inductivo.....	58
2.4.2. Método Analítico.....	59
2.4.3. Método Lógico Deductivo.....	59
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	60
2.5.1. Las fuentes Primarias.....	60
2.5.2. Las Fuentes Secundarias.....	62
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.6.1. Guión de Entrevista.....	63
2.6.2. Cuestionario.....	63
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
2.7.1. Población.....	65
2.7.2. Muestra.....	65
2.7.2.1. Muestra por Criterio o fines especiales.....	67
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..	68
2.8.1. Procedimientos.....	68
2.8.2. Procesamiento.....	69
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>70</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	71
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	76
3.3. CONCLUSIONES.....	86
3.4. RECOMENDACIONES.....	87

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>88</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA... 88</b>	
4.1. PRESENTACIÓN.....	88
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE EXPOMANDATO S.A.....	90
4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A.....	92
4.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE EXPOMANDATO S.A. ....	93
4.5.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE EXPOMANDATO S.A. ....	93
4.5.1.1. Análisis Externo. ....	93
4.5.1.2. Análisis Interno. ....	93
4.5.1.3. F.O.D.A. ....	94
4.5.1.4. FODA Estratégico. ....	95
4.5.1.5. Análisis de la Competencia.....	96
4.5.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	97
4.5.2.1. Misión de la empresa Expomandato S.A. ....	97
4.5.2.2. Visión de la empresa Expomandato S.A.....	97
4.5.2.3. Objetivos de Expomandato S.A.....	98
4.5.2.3.1. Objetivo General. ....	98
4.5.2.3.2. Objetivo Específicos. ....	98
4.5.2.4. Metas de la empresa Expomandato S.A.....	99
4.5.2.5. Estrategias de la empresa Expomandato S.A.....	99
4.5.3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES. ....	100
4.5.3.1. Productos o Servicios. ....	100
4.5.3.2. Clientes y Proveedores. ....	101
4.5.3.2.1. Clientes.....	101
4.5.3.2.2. Proveedores. ....	101
4.5.3.3. Satisfacción de las necesidades. ....	102
4.5.3.4. Programas y Proyectos.....	103
4.5.3.4.1. Flujos de Programas y Proyectos de Acción.....	103

4.5.3.4.2. Programas y Proyectos de Acción para Expomandato S.A. ....	104
4.5.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....	111
4.5.4.1. Forma Estructural de Expomandato S.A.....	111
4.5.4.2. Orgánico funcional .....	114
4.5.4.3. Tecnología de Información y Sistema de Control de Expomandato. ....	123
4.5.4.3.1. Sistema de información de Expomandato S.A.....	123
4.5.4.3.2. Servicios Online que ofrece Expomandato S.A.....	123
4.5.4.4. Departamentalización de Expomandato S.A. ....	124
4.5.4.5. Política de Recursos Humanos, Incentivos de Expomandato S.A. ....	125
4.5.4.5.1. Política de Recurso Humano. ....	125
4.5.4.5.2. Política de Incentivos. ....	125
4.5.4.5.3. Política de Precio.....	125
4.5.4.5.4. Política de Mercadeo.....	125
4.5.4.5.5. Política de aporte a la comunidad. ....	125
4.5.4.6. Cultura Organizacional. ....	126
4.5.4.6.1. Valores éticos de la empresa Expomandato S.A.....	126
4.5.4.6.2. Principios de la empresa Expomandato S.A. ....	127
4.5.4.7. Vínculos Inter-organizacionales.....	128
4.5.5. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD.....	129
4.5.5.1. Recursos. ....	129
4.5.5.2. Eficiencia.....	130
4.5.5.3 Eficacia. ....	130
4.5.5.4 Evaluación.....	131
4.5.5.4.1. Matriz de Evaluación de Resultados. ....	131
4.5.5.4.2 Seguimiento. ....	132
4.6. PRESUPUESTO. ....	133
4.7. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	140
BIBLIOGRAFÍA. ....	141

## ÍNDICE DE CUADROS.

	<b>Página.</b>
CUADRO # 1: Operacionalización de las Variables. ....	16
CUADRO # 2: Instrumentos de Investigación. ....	64
CUADRO # 3: Distribución de la Población. ....	65
CUADRO # 4: Número de Encuestas de los Elementos de la Población. ....	67
CUADRO # 5: Ambiente Organizacional de Expomandato S.A. ....	76
CUADRO # 6: Recursos de Expomandato S.A. ....	77
CUADRO # 7: Atención recibida en Expomandato S.A. ....	78
CUADRO # 8: Servicio de Expomandato S.A. ....	79
CUADRO # 9: Aplicación de Manuales. ....	80
CUADRO # 10: Toma de Decisiones en Expomandato S.A. ....	81
CUADRO # 11: Capacitación al Personal. ....	82
CUADRO # 12: Responsabilidad en Funciones. ....	83
CUADRO # 13: Conocimiento de Actividades. ....	84
CUADRO # 14: Implementación de un Diseño Organizacional. ....	85
CUADRO # 15: Matriz F.O.D.A. de Expomandato S.A. ....	94
CUADRO # 16: Análisis de la Matriz del FODA Estratégico. ....	95
CUADRO # 17: Competencia de Expomandato S.A. ....	96
CUADRO # 18: Medios Publicitarios para captar Clientela. ....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	<b>Página</b>
GRÁFICO # 1: Modelo Organizacional según Richard Daft. ....	22
GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional según Doailed Labrada Sosa. ....	23
GRÁFICO # 3: Ambiente Organizacional de Expomandato S.A. ....	76
GRÁFICO # 4: Recursos de Expomandato S.A. ....	77
GRÁFICO # 5: Atención recibida en Expomandato S.A. ....	78
GRÁFICO # 6: Servicio de Expomandato S.A. ....	79
GRÁFICO # 7: Aplicación de Manuales. ....	80
GRÁFICO # 8: Toma de Decisiones en Expomandato S.A. ....	81
GRÁFICO # 9: Capacitación al Personal. ....	82
GRÁFICO # 10: Responsabilidad en Funciones. ....	83
GRÁFICO # 11: Conocimiento de Actividades. ....	84
GRÁFICO # 12: Implementación de un Diseño Organizacional. ....	85
GRÁFICO # 13: Modelo de Diseño Organizacional. ....	92
GRÁFICO # 14: Flujos de Programas y Proyectos de Acción. ....	103
GRÁFICO # 15: Organigrama de Expomandato S.A. ....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS.

	<b>Página</b>
ANEXO # 1: Modelo de Encuesta. ....	144
ANEXO # 2: Modelo de Entrevista. ....	147
ANEXO # 3: Cartas de Aval para el desarrollo de Tesis en la Empresa Expomandato S.A. ....	148
ANEXO # 4: Carta Aval de la Revisión y Aprobación del Gramatólogo. ....	150
ANEXO # 5: Actas de Trabajo realizadas con los Directivos y Personal Operativo de la Empresa. ....	151
ANEXO # 6: Matriz de Evaluación. ....	155
ANEXO # 7: Matriz de Seguimiento. ....	155
ANEXO # 8: Fotos de la Empresa Expomandato S.A. ....	156
ANEXO # 9: Área Administrativa de Expomandato S.A. ....	157
ANEXO # 10: Cancha con Césped Sintético. ....	157
ANEXO # 11: Bar Football Green. ....	158
ANEXO # 12: Sala para diferentes Tipos de Eventos ....	158
ANEXO # 13: Plan de Acción. ....	159

## **INTRODUCCIÓN.**

La creciente demanda de los mercados globales de hoy en día; es más exigente por obtener mayor eficiencia y eficacia en las actividades, funciones y procesos que demandan día a día las organizaciones, independientemente de su naturaleza y propósitos. En este contexto las empresas han debido adaptarse a realidades que exigen nuevas formas de pensar y de actuar, de tomar decisiones, de valorar sus activos físicos y financieros, su capital intelectual, y sus capacidades de gestionar conocimiento; esto ha permitido que los entes productivos opten por adaptar nuevas tendencias, modelos y enfoques administrativos, en donde los procesos claves giran dinámicamente conectados; entorno a un núcleo que asegura que todo se mantenga en equilibrio y en continuo movimiento; buscando comprender la influencia e impacto que tienen los diferentes parámetros de estructuración en el diseño y ajuste de las organizaciones.

Toda organización ya sea grande o pequeña, debe poner en orden los esfuerzos de los recursos existentes; pues constantemente deben innovar para sobrevivir; diseñando una estructura adecuada y estableciendo la posición relativa de las funciones, responsabilidades, etc. a desarrollar; enfrentando con rapidez a los numerosos cambios y descubrimientos; de modo que se relacionen entre sí las actividades necesarias y los recursos disponibles; que permitan adoptar un modelo natural de organización de tal forma que las empresas, no mantengan una estructura rígida y estandarizada.

Por lo tanto los viejos patrones de una organización rígida, lenta, incompetente, sin creatividad e insensible a las necesidades del entorno han quedado obsoletos, dando lugar a ambientes estables donde las estructuras organizacionales son flexibles, reducidas, innovadoras, competitivas y eficientes; enfrentando las variaciones continuas que provoca la globalización, permitiéndoles a la vez mejorar el rendimiento y la productividad de todos sus recursos, y así poder interactuar de manera adecuada con su entorno (hombre, sociedad, naturaleza, etc.), garantizando la perdurabilidad en el tiempo de las mismas.

Actualmente existen diferentes tipos de diseños organizacionales, sin duda alguna cada uno de éstos modelos han sido creados con la única finalidad de que las organizaciones adopten esquemas que se ajusten a los diferentes tipos de tendencias cambiantes del mercado, ya que al principio los procesos del diseño organizacional, giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

Por esto es necesario destacar que las empresas deben realizar previamente un análisis para determinar de acuerdo a su situación o sus necesidades qué tipo de diseño es necesario implementar en la misma, para mejorar la eficiencia con la que se desempeñan. Considerándose elemental que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, mejoren sus diseños para subsistir en este mundo cada día más globalizado. Mediante la implementación de un diseño organizacional se crea un esquema en el cual se puede llevar a cabo el proceso de dirigir la empresa de forma efectiva; organizando el trabajo, creando mecanismos de coordinación y con una distribución adecuada de las cargas laborales, construyendo una estructura y puestos de trabajo flexibles, dinámicos y sencillos; mejorando la cultura y el nivel de evolución de la organización.

Así mismo es importante el cumplimiento de las responsabilidades de la dirección, la delegación, la coordinación de las actividades; así como también el ir integrando factores individuales, organizacionales y ambientales; que dan lugar a la adaptación de una cultura institucional en donde se valora, aprovecha y optimiza al máximo los recursos, procesos y sinergias existentes de la organización; dentro y fuera de la misma, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. La propuesta en estudio se caracteriza por ser un proyecto factible, ya que su importancia es eminente en vista de que; se trata de implementar de un modelo de diseño organizacional a la empresa Expomandato S.A., con el fin de lograr y adquirir una ventaja competitiva sostenible creando mecanismos de coordinación y organización del trabajo que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización.

Por lo tanto un diseño organizacional efectivo facilita y agiliza la toma de decisiones, mejora los mecanismos de medición y aumenta la rentabilidad, productividad y competitividad; contribuyendo a la vez en el desarrollo económico de la Provincia de Santa Elena y del país. Para ello, se elaboró el presente trabajo de titulación que describe el diseño Organizacional para la empresa EXPOMANDATO S.A.

El proyecto consta de cuatro partes:

En el CAPÍTULO I se desarrolla el marco teórico de la propuesta que indica los antecedentes de la empresa y la importancia del tema, además de los fundamentos teóricos basados en variables que contempla el Diseño Organizacional de Expomandato S.A.

El CAPÍTULO II consta la Metodología de la Investigación, que describe el diseño, tipo, técnicas e instrumentos de investigación a utilizar, además de la muestra seleccionada de la población que conforma la empresa en estudio,

El CAPÍTULO III detalla el análisis de los resultados de la encuesta realizada, la interpretación de los resultados, sus conclusiones y recomendaciones.

En el CAPÍTULO IV, está la propuesta del Diseño Organizacional: que nos permite conocer, el estado actual de la organización, con la finalidad de realizar una evaluación de las condiciones existentes en la empresa EXPOMANDATO S.A., de donde parte la formulación de objetivos, misión y visión que se desean alcanzar el plan de acción a seguir con el fin de lograr los objetivos planteados.

Los cuatro capítulos, explican el proceso de investigación realizado y los métodos aplicados con la finalidad de proponer un Diseño Organizacional, ya que la implementación promueve la satisfacción laboral y el cambio de mentalidad de todas las personas que en ella trabajan para lograr beneficios comunes.

## **1. TEMA.**

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

## **2. EL PROBLEMA.**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

A través de los años la humanidad ha pasado por una etapa de procesos y diversos cambios, uno de ellos está dado por las organizaciones sociales, desde la conformación del ayllu, clan, la tribu, reconociéndose a las primeras como la familia, posteriormente se crearon comunidades fijas, sistemas feudales y naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen. Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones. Uno de los dilemas del gerenciamiento del siglo XXI está en ubicar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas en la ruta hacia el logro de la visión y que fortalezca la misión de las empresas.

Por otra parte, la globalización ha ocasionado que las preferencias y exigencias de los clientes o consumidores cambie dando lugar a la aparición de nuevas organizaciones con mayor capacidad productiva, tecnología e infraestructura, que se ajuste a las necesidades de los clientes. Por lo tanto en la actualidad las organizaciones que quieren mantenerse en el mercado y poseer una ventaja competitiva están en constantes cambios con los diferentes recursos que poseen como por ejemplo: en el personal, tecnología, infraestructura y demás estrategias tanto adaptivas como anticipativas. El diseño organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y las relaciona a otras.

Esto ocasiona que los altos directivos de las diferentes entidades comiencen a buscar nuevas estrategias con el fin de mantenerse en el mercado, una de ellas es gozar de una estructura organizacional flexible y que se adapte de manera rápida y eficiente a los cambios que se dan en la sociedad, pues de no tomar las medidas correctivas en el lugar y tiempo adecuado, ocasionaría que estas vayan desapareciendo paulatinamente y sin ninguna oportunidad ante otros diseños.

La Provincia de Santa Elena es considerada una zona potencial para el desarrollo económico del País, por sus excelentes condiciones que posee: para diferentes actividades de producción y de servicios. La empresa EXPOMANDATO S.A es una empresa de servicios cuya actividad principal es fomentar el turismo en todas sus formas, su nombre comercial es COMPLEJO DEPORTIVO FOOTBALL GREEN el mismo que se encuentra ubicado en el Cantón La Libertad Barrio 28 de Mayo Solar 1 Manzana 16, vía a Punta Carnero a 200m del Centro Comercial El Paseo Shopping, con una construcción de  $3,500m^2$  en la zona de mayor crecimiento urbano, arquitectónico y de servicios de la Península de Santa Elena.

La empresa Expomandato S.A. se constituyó e inició legalmente sus actividades el 20 de julio del año 2001, y nace con el objetivo de brindar a la ciudadanía, un lugar donde practicar deportes (fútbol, vóley) en un ambiente seguro, de integración y sana competencia, por lo tanto posee: dos Canchas de Césped Sintético con licencia y certificación “FIFA RECOMMENDED” cuyas dimensiones son:  $30x 20m^2$  y  $40 x 30m^2$ ; de igual forma tiene camerinos para damas y caballeros y una adecuada iluminación dentro y fuera del Complejo.

Por lo tanto la implementación de un Diseño Organizacional se constituirá para la empresa EXPOMANDATO S.A., en el instrumento esencial para el cambio, buscando lograr mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en las empresas del mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel global; permitiéndole evolucionar rápidamente y comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

## **2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesario que toda empresa requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventajas competitivas para la organización y poder enfrentar nuevos retos que se presenten en un futuro.

Actualmente las organizaciones necesitan capacitarse e innovarse, ir delineando visiones, estrategias y diseños que les permitan sobrevivir en competencia, adoptar cambios que le ofrezcan una mejor alternativa tecnológica, recursos humanos con elevada autoestima y que aporten innovación a la organización, a través de diseños que generen liderazgo, que den origen a la evolución mediante nuevos conocimientos administrativos sobre el diseño de estrategias, que conlleven hacia una nueva administración del cambio.

Daft R. (2007), manifiesta: Las organizaciones tienen que aprender a cruzar las fronteras del tiempo, la cultura y la geografía con el fin de sobrevivir. Compañías grandes y pequeñas están en busca de las estructuras y procesos idóneos que les puedan ayudar a cosechar los frutos de las ventajas que ofrece la interdependencia global y a minimizar las desventajas. (Pág. # 8).

Las microempresas asentadas en la Provincia de Santa Elena han sido indispensables para el desarrollo productivo, comercial y social de la Península; lo que ha significado para ellos una ardua tarea la de impulsar y promover el producto del sector y del país considerando que la Provincia es una región eminentemente turística y comercial.

Por lo tanto es indispensable que este tipo de organizaciones por pequeñas que sean, posean un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos de la empresa, ya que es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la misma; ubicando competencias que construyan conocimiento y mejoren la cultura organizacional a través del desarrollo de modelos que se encuentren sustentados en la visión, la misión, los objetivos, los valores, las estrategias, los programas y los proyectos que señalen su ruta estratégica empresarial.

De tal forma que la organización adoptará estrategias de gestión de acuerdo al contexto en el que se desarrolla y que a su vez atenderán la clara necesidad de aplicar e implementar modelos estructurales administrativos y organizacionales que van a contribuir a mejorar el rendimiento de la organización y su permanencia en un mercado cada día más competitivo.

Para lograr implementar el diseño organizacional es fundamental el conocimiento actual de la empresa; es por esto que para la ejecución de esta temática se ha escogido a la empresa Expomandato S.A; ya que actualmente no cuenta con una organización definida, sus actividades son realizadas de manera netamente empírica; además no existe un plan específico de trabajo, provocando que en muchas ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior de la organización, produciendo un inadecuado clima organizacional que afecta el desempeño de los colaboradores, duplicidad de funciones y mala organización, causando inconvenientes internos y por ende pérdidas de tiempo y dinero que conllevan daños irreparables a la empresa .

Además es necesario argumentar que también la imagen de las instalaciones de la empresa que se visualizan desde el exterior; se encuentran bastante deterioradas, de tal forma que los niveles de rentabilidad se han reducido considerablemente, siendo evidente la disminución de los ingresos, en comparación con años anteriores.

Se puede mencionar que la empresa gozaba de preferencia en el mercado; pues era la única que ofrecía el servicio de alquiler de canchas de césped sintético en la provincia, pero en la actualidad han surgido varios competidores directos que ofrecen el mismo servicio, con valores o precios mucho más bajos.

En lo referente al talento humano existen varios inconvenientes generados por deficiencias en comunicación; creando graves problemas en el desempeño de las funciones tanto de directivos como de sus colaboradores; además de que no han sabido identificarse con la organización, pues en varias ocasiones se ha detectado un sinnúmero de irregularidades no solo en el rendimiento del desempeño laboral, sino también en la parte ética, en la aplicación de principios y valores que todo colaborador debe poseer en una determinada área o puesto de trabajo.

Estas situaciones han sido generadas por cuanto la administración no ha aplicado los respectivos sistemas de control y evaluación de desempeño, los mismos que debieron estar establecidos en los respectivos manuales de control y procedimientos, que debían ser dados a conocer y socializados en el momento en que se ejecuta el respectivo proceso de contratación del personal. Es necesario también tomar en cuenta que a pesar de poseer una gran infraestructura la administración no ha realizado los respectivos sistemas de mantenimiento de modo que muchos de los equipos se encuentran en mal estado.

Además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado no se ha aplicado las respectivas estrategias de marketing que le permitan mantenerse y a su vez captar nuevos segmentos en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración, generando duplicidad de las funciones de los colaboradores y a su vez altos grados de ineficiencia en el cumplimiento de las actividades provocando clientes insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece la empresa, afectando directamente su permanencia en el mercado al no contar con estrategias innovadoras que llenen las expectativas del cliente y que estén acordes con el mundo actual.

Dentro de ese contexto se está proyectando una mala imagen de la empresa, situaciones que son confirmadas por aquellas personas o clientes que acuden diariamente a sus instalaciones; éste sinnúmero de factores considerados han propiciado la necesidad de elaborar la propuesta de un diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A; donde se cree un esquema con diferentes responsabilidades mediante el cual se pueda llevar a cabo el proceso de dirigir la empresa de una forma efectiva.

Stoner J. (2000), manifiestan: La administración tiene sus propios intereses en la organización. Como sabemos todos los empleados los tienen, pero la administración es la responsable de la organización en general, la responsabilidad que muchas veces requiere que maneje interés múltiples y equilibre posiciones contrapuestas. De tal forma debemos tomar en cuenta que la administración para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo. (Pág. # 81).

Una vez planteado el problema de investigación, es necesario hacerlo concreto. Esto se logra con la formulación del problema que consiste en el planteamiento de una pregunta que debe ser clara y concreta, así como también la misma; debe formularse de acuerdo al marco espacial y temporal definiendo exactamente cuál es el problema que el investigador debe resolver mediante el conocimiento sistemático que se obtiene a partir de la observación.

Frente al problema por el que atraviesa la empresa EXPOMANDATO S.A., podemos determinar que el Diseño Organizacional, es un instrumento que ayudará a la organización al desarrollo de sus actividades diarias, por lo que es indispensable establecer sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas, para así crear estrategias, sistemas de control, políticas de recursos humanos en fin mejorar la estructura organizacional de la misma.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo la implementación de un modelo de diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A. puede generar cambios en la estructura interna y desarrollar procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos en la organización?

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

1. ¿Cuál es la necesidad de aplicar un modelo de diseño organizacional en la empresa Expomandato S.A.?
2. ¿Qué elementos y factores deben considerarse previa a la elaboración de un modelo de diseño organizacional que permitan establecer las bases fundamentales en una organización?
3. ¿Qué aspectos deberían considerarse en la organización, ejecución y control de un modelo de diseño organizacional en las empresas de servicios?
4. ¿Será que mediante el planteamiento de la propuesta de un modelo de diseño organizacional, se logrará mejorar el funcionamiento y direccionamiento de la empresa Expomandato S.A.?
5. ¿Será que la efectividad de la gestión administrativa depende del diseño de un manual de procedimientos y funciones en la empresa Expomandato S.A.?
6. ¿De qué manera puede incidir la aplicación de un respectivo modelo de diseño organizacional en las empresas existentes en el cantón La Libertad?
7. ¿Será que la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores mejorarán a través de la respectiva delegación de funciones y responsabilidades?

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La propuesta de un modelo de diseño organizacional para Expomandato S.A. implica que mediante la aplicación de fundamentos teóricos de Diseño Organizacional, Teoría General de la Administración, Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, Cultura Organizacional se logre analizar mediante los conceptos teóricos; los diferentes aspectos o factores que inciden en los procesos administrativos de las organizaciones y permiten la implementación una adecuada estructura organizacional de modo que las actividades a realizarse en cada una de las áreas de la misma, se efectúen de forma organizada y coordinada con el único propósito de obtener un alto grado de eficacia y eficiencia en la empresa.

De esta forma se obtendrá una coordinación efectiva de todos los recursos; para lograr los resultados esperados y la productividad, puesto que al poseer una estructura apropiada y dinámica, se generarán cambios en todos los componentes que integran la organización, y estos pueden contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Además mediante el análisis e implementación de un diseño organizacional la empresa encontrará soluciones a la problemática en estudio, considerando que una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos, y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costos y recursos; también la presente investigación servirá como punto de referencia para futuras investigaciones que buscan profundizar los conocimientos y aspectos relacionados con los enfoques o modelos administrativos que se aplican de acuerdo a las necesidades de las organizaciones en la actualidad.

En definitiva mediante la metodología y los respectivos métodos de investigación, se busca la obtención de información cualitativa y cuantitativa de modo que se desarrolle con mayor veracidad y claridad el objeto de estudio y de esta manera garantizar la información que se proporcione o utilice dentro del proyecto investigativo.

De igual manera para lograr el desarrollo de la presente investigación es necesaria la utilización y aplicación de diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como la observación, la entrevista, encuesta, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos planteados en la investigación mediante la aplicación de los métodos necesarios, de modo que una vez recopilados los datos; éstos serán procesados y tabulados a través de la utilización de un programa o software electrónico mostrando con sus respectivos cuadros estadísticos y gráficos la obtención y análisis de los resultados; así como también del tema objeto de estudio; lo que proporcionará la correcta y oportuna evaluación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos métodos.

Además permite identificar y ofrecer una solución mediante el Diseño Organizacional para la Empresa Expomandato S.A, ya que en la actualidad las empresas carecen de un modelo definido de funciones, responsabilidades y actividades, y el diseño de la estructura será efectiva, si se precisa en conocer la situación en la que se encuentra la organización, con el fin de tomar las medidas necesarias y aplicar las estrategias más convenientes con el objetivo de cumplir las metas propuestas inicialmente.

Así mismo el conjunto de individuos, elementos o aspectos que requieren de un orden, de forma que se pueda definir, proponer y documentar una nueva estructura orgánica que permita una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), de la empresa, así también como las funciones, responsabilidades, las relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que surjan nuevas posibilidades no solo de progreso y desarrollo sino también de refinamiento de relaciones laborales que permitan ofrecer mejores condiciones de interrelación entre los elementos constitutivos de una empresa, promoviendo el desarrollo empresarial eficaz y efectivo de los involucrados en el mercado laboral y competitivo de la Provincia de Santa Elena.

## **4. OBJETIVOS.**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar la propuesta de un modelo de diseño organizacional mediante el estudio y la investigación de los diferentes enfoques y modelos administrativos que permitan dirigir los procesos, recursos y el direccionamiento organizacional de forma efectiva en la empresa Expomandato S.A.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Fundamentar teórica y conceptualmente los criterios del diseño organizacional, considerando diferentes autores para la comprensión del objeto de estudio.
2. Elaborar instrumentos de investigación identificando y describiendo los rasgos del diseño organizacional mediante la aplicación de diversas técnicas que permitan obtener información cualitativa y cuantitativa del objeto de estudio.
3. Analizar los resultados obtenidos en la investigación mediante la evaluación del objeto de estudio, para la elaboración de un modelo de diseño organizacional.
4. Elaborar la propuesta de un modelo de diseño organizacional mediante la utilización de enfoques administrativos modernos que guíen y orienten el diseño de una estructura idónea, puestos y funciones competentes en la empresa EXPOMANDATO S.A.

## **5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.**

### **5.1. HIPÓTESIS.**

Una hipótesis puede usarse como una propuesta provisional que no se pretende demostrar estrictamente, o puede ser una predicción que debe ser verificada por el método científico.

La ejecución de la propuesta de un modelo de diseño organizacional permitirá la aplicación de un manual administrativo y de funciones para el mejoramiento orgánico-funcional de la empresa Expomandato S. A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema.

Es por tanto que, a partir de la operacionalización de las variables, se selecciona las técnicas e instrumentos de investigación que facilitan la recolección de la información para la ejecución del problema en estudio.

### **5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Como variables de la investigación tenemos:

**Variable Independiente:** Diseño Organizacional

**Variable dependiente:** Empresa Expomandato S.A. del cantón La Libertad

**CUADRO # 1:** Operacionalización de las Variables.

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Diseño Organizacional</p>	<p>Diseñar la estructura adecuada depende del análisis organizacional, para realizar un conjunto de funciones según la dirección estrategia y la gestión de las necesidades, mediante mecanismos de coordinación y a la vez la asignación de responsabilidades conocidas como Diseño Organizacional que faciliten la división del trabajo y el relacionamiento entre todos los recursos existentes de la empresa, con el fin de lograr resultados de efectividad, productividad y competitividad.</p>	<p>Análisis organizacional.</p> <p>Dirección estratégica.</p> <p>Gestión de las necesidades</p> <p>Proyección del Diseño Organizacional</p> <p>Resultados esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades</li> <li>- Amenazas</li> <li>- Fortalezas</li> <li>- Debilidades</li>   <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Metas</li> <li>- Estrategias</li>   <li>- Productos o servicios</li> <li>- Clientes y Proveedores</li> <li>- Satisfacción de las necesidades.</li> <li>- Programas y proyectos</li>   <li>- Forma estructural</li> <li>- Tecnología de información y Sistemas de control</li> <li>- Departamentalización</li> <li>- Política de RR.HH.</li> <li>- C. Organizacional</li> <li>- Vínculos interorganizacionales</li>   <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Recursos</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<p>¿Es necesaria la implementación de un modelo de Diseño Organizacional en la empresa Expomandato S.A.</p> <p>¿Es necesaria la implementación de estrategias e innovación en la empresa Expomandato S.A.?</p> <p>¿Cómo considera el ambiente organizacional que posee la empresa Expomandato S.A.?</p> <p>¿Está de acuerdo en que los trabajadores cuenten con un cronograma semanal previamente establecido para el desempeño de sus actividades?</p> <p>¿Considera usted que la utilización de los manuales administrativos y de funciones son indispensables en una organización?</p> <p>¿Según su criterio existe una buena demanda en la utilización de los servicios que presta Expomandato S.A.?</p> <p>¿Cómo estima Ud.; los precios que ofrece la Expomandato S.A.</p> <p>¿La empresa Expomandato S.A. cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad que permita mantenerse y competir en el mercado peninsular?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>

	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Expomandato S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p>Empresa es aquella estructura jurídica y económica en donde el recurso humano debe conocer las actividades a ejecutar; de forma que se llegue a garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para el alcance y cumplimiento de las metas, así como también de la visión, misión y los objetivos establecidos por la empresa.</p>	<p>Estructura Jurídica</p> <p>Recurso humano</p> <p>Asignación de tareas</p> <p>Servicios</p> <p>Integración de actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permisos</li> <li>- Estatutos</li> <li>- Reglamento interno</li>   <li>- Personal capacitado</li> <li>- Interacción del recurso humano.</li>   <li>- Cumplimiento de funciones</li> <li>- Tareas compartidas</li>   <li>- Alquiler de canchas con césped sintético.</li> <li>- Restaurante</li> <li>- Sala de eventos</li> <li>- Escuela de fútbol</li>   <li>- Responsabilidad</li> <li>- Control Organizacional</li> <li>- Compromiso</li> </ul>	<p>¿Considera adecuados los reglamentos estipulados para el uso de los servicios ofertados por la empresa?</p> <p>¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la empresa Expomandato S.A?</p> <p>¿Las funciones asignadas al personal de la Empresa Expomandato S.A. se cumplen a cabalidad?</p> <p>¿Se logra alcanzar todas las metas propuestas en el cronograma de trabajo planificado inicialmente?</p> <p>¿En caso de lograr las metas propuestas, todos los miembros de la organización demostraron responsabilidad?</p> <p>¿En comparación con la competencia, cómo le parece el servicio que ofrece Expomandato S.A.?</p> <p>¿Cómo valora Ud. la atención que recibe en la empresa Expomandato S.A.?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>
--	---	---	---	---	--	-------------------------------------

Fuente: Empresa EXPOMANDATO S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

##### 1.1.1 Definiciones del Diseño Organizacional.

Hintze, J. (2008), plantea: “Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos a seguir, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables para la organización”. (Pág. # 67).

El diseño organizacional se considera como una herramienta indispensable en la vida de las organizaciones, ya que este tipo de modelo se basa en la creación de estructuras administrativas dinámicas, innovadoras y flexibles, capaces de adaptarse a los cambios del entorno, debido a que describen y clasifican las unidades existentes en las mismas; y que a su vez se encargan de la organización del trabajo, de la distribución efectiva de los recursos, en donde el talento humano participa activamente cumpliendo de forma efectiva con los objetivos. Se puede considerar también como un proceso, que busca realizar un conjunto de funciones de acuerdo a una estrategia y plantea la formulación de objetivos; mediante la asignación de responsabilidades.

### **1.1.2 Importancia del Diseño Organizacional**

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

Por tanto aplicar en las empresas el diseño organizacional, se convierte en un reto para las personas que se encuentran en la dirección de la misma, es decir tanto en el estar preparado profesionalmente como en el reconocimiento de la necesidad del cambio. Se vuelve necesario el planteamiento y ejecución de un diseño organizacional con calidad, rapidez y coherencia, con el fin de lograr la excelencia en las organizaciones, y sobre todo que exista flexibilidad en la realización de cambios que sean necesarios en el entorno donde se desempeña la organización.

Es por ello que sin dejar de buscar y aprovechar las oportunidades que el medio puede brindar y que al contar con las estrategias y procesos adecuados permitan que la institución u organización pueda ejecutar las planificaciones realizadas, pudiendo mantenerse en el mercado donde se desarrolla y más aun adquiriendo una ventaja competitiva ante la competencia.

### **1.1.3. Características del Diseño Organizacional.**

Daft, R. (2007), menciona: El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: Diferenciación, Formalización, Centralización e Integración en las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas, instituciones o entidades con diseños iguales. (Pág. # 34).

**a. Diferenciación:** se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, la diferencia puede ser: horizontal, en departamentos o divisiones mediante la departamentalización; vertical en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

**b. Formalización:** se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben como, cuando y porque se ejecutan las tareas. Son las que define explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

**c. Centralización e Integración:** se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula para que este apruebe o decida.

Podemos definir entonces que es necesario tener en cuenta estas 4 características del Diseño Organizacional, pues permitirán a la empresa realizar de manera efectiva sus funciones mediante la división del trabajo, la implementación de reglas y reglamentos para la ejecución de tareas y establecer a la autoridad competente para la toma de decisiones en las actividades que se están ejecutando dentro de la entidad.

#### **1.1.4. Ventajas del Diseño Organizacional.**

Hintze. J. (2008), indica que mediante la aplicación del Diseño Organizacional se obtienen las siguientes ventajas: (Pág. # 70).

- Focaliza la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.

- Integra múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utiliza el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

Por lo tanto podemos establecer que mediante la aplicación del Diseño Organizacional, se obtendrán una serie de beneficios que permitirán a la empresa gozar de una ventaja competitiva, es decir que tenga alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo, obteniendo una buena imagen, una prestación adicional de un producto o servicio, una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

#### **1.1.5. Modelos del Diseño Organizacional.**

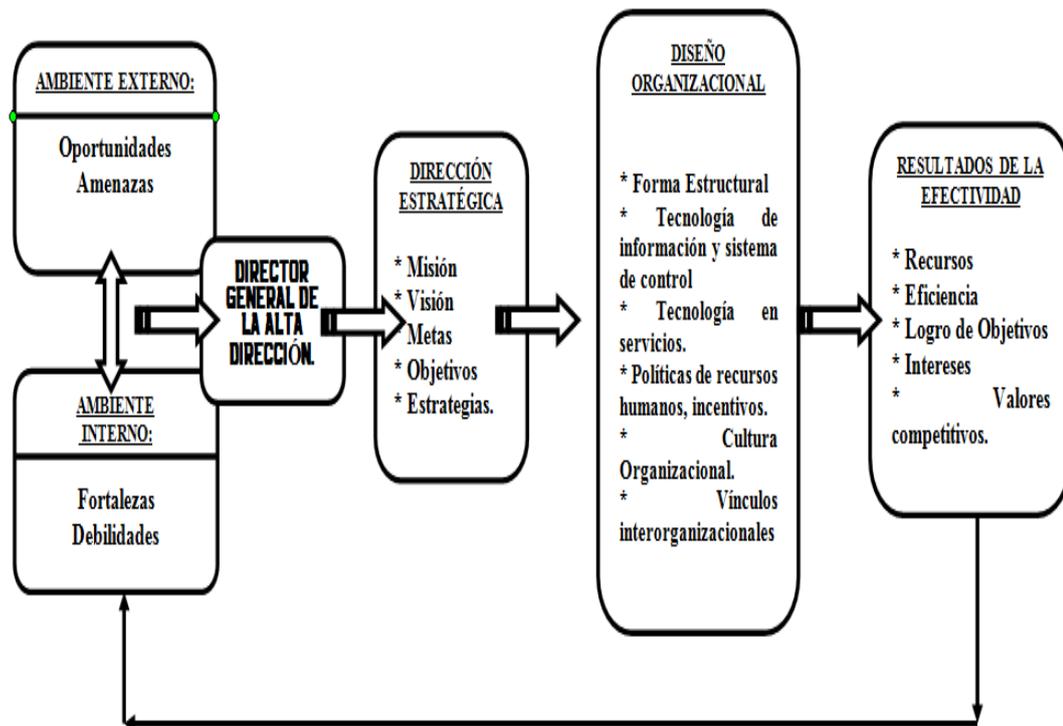
El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. A continuación se detallan dos modelos de diseño organizacional que responden a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque 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.

#### **1. Modelo según Richard Daft**

En la actualidad todas las compañías deben innovar para sobrevivir, la rapidez en los nuevos descubrimientos hacen cambiar las formas estandarizadas. Muchas organizaciones están motivadas a tener un espíritu emprendedor y los riesgos a tomar hacen que las empresas conserven la abundancia y el aumento de nuevos productos y servicios. Existen fuerzas que conducen a la necesidad de innovar; como son: los cambios globales, competencias y mercados, donde las amenazas mencionadas anteriormente; hacen que se creen nuevas oportunidades, detonando en grandes cambios en las organizaciones.

Modelo de Diseño Organizacional según Richard Daft.

### GRÁFICO # 1

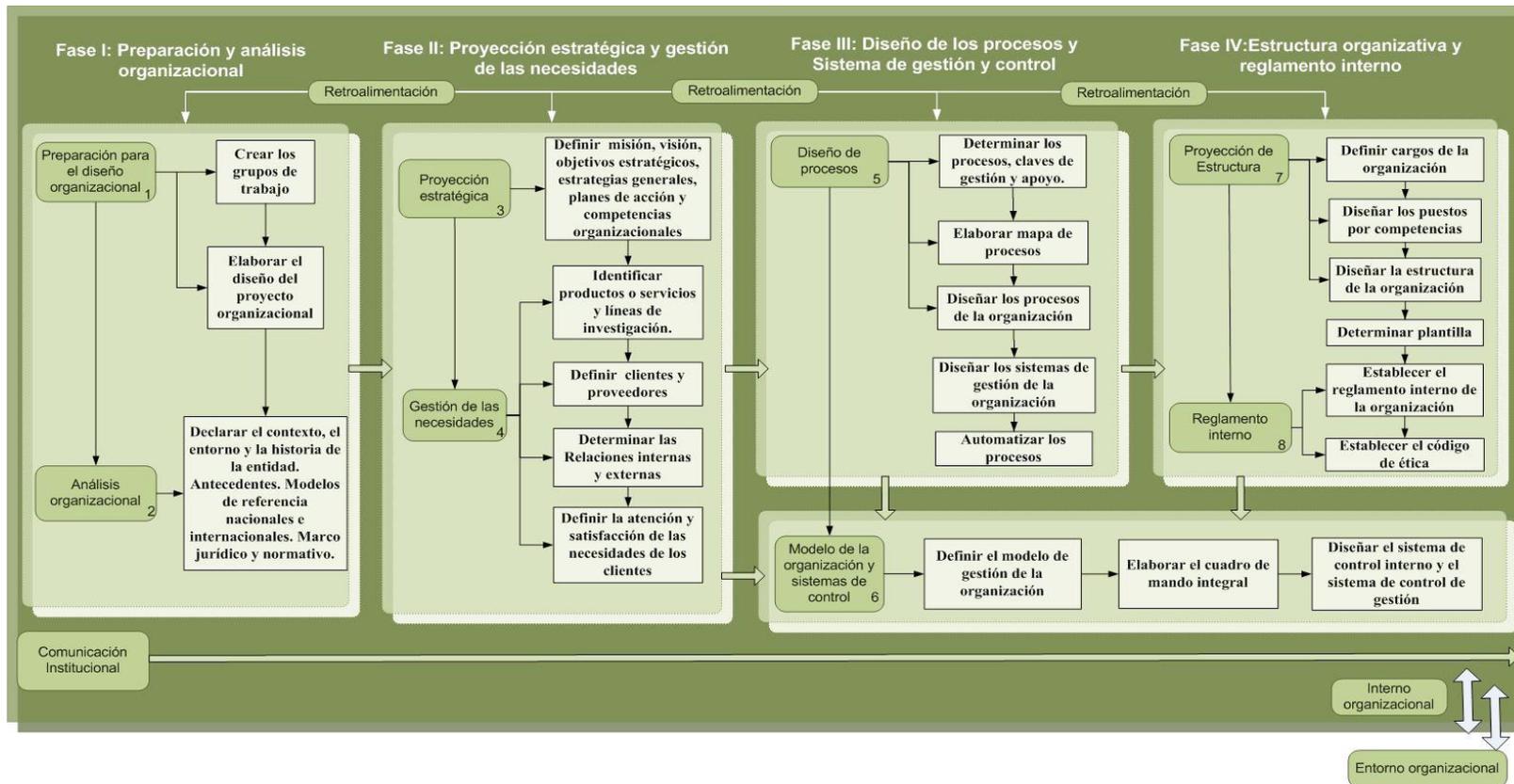


Fuente: Daft Richard (2007).  
Elaborado por: Norma Domínguez Rivera.

El Diseño Organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones. Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización. Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre la diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización.

## 2. Modelo de Diseño Organizacional según Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008

GRÁFICO # 2



Fuente: Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008  
 Elaborado por: Norma Domínguez Rivera

El diseño organizacional ha ido evolucionado, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura 2 responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas 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.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

La figura 2 muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen. Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

## **1.1.6. Elementos del Diseño Organizacional**

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

Cada medida de transformación dentro de una organización debe ser antecedida por un análisis de la organización. Este análisis nos ayuda a encontrar el área del problema y el mejor camino para mejorar las cosas. Es un proceso educativo que da lugar a nuevos pensamientos y nuevas formas de ver su organización y sus colaboradores. El análisis de la organización no ofrece soluciones mágicas en sí, pero es una herramienta que ayuda los miembros a percibir y compartir su visión sobre la organización. Para que el conocimiento de los miembros sea útil, necesita ser discutido y analizado; lo cual es facilitado con una buena herramienta de análisis.

El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Este modelo analiza los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, puede servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno y reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización.

#### **1.1.6.1.1. Análisis Externo.**

Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector.

#### **a) Oportunidades.**

Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

#### **b) Amenazas.**

Están en las áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño, así como también todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

#### **1.1.6.1.2. Análisis Interno.**

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, por lo tanto la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

#### **a) Fortalezas.**

Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa, las marcas o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector.

#### **b) Debilidades.**

Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

### **1.1.6.2. Dirección Estratégica.**

Para establecer una clara identidad y construir la dirección que debe tomar la empresa, se definen la misión y la visión que identifican: qué es la organización, cuál es su razón de existir, qué hace y hacia dónde va dirigida, qué se proyecta en el futuro mediano y a largo plazo, que establecen lo siguiente:

#### **1.1.6.2.1. Misión.**

Fleitman, J. (2006), menciona: Que en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Pág. # 45).

Se puede definir a la misión como propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, así mismo cuáles son los límites de sus actividades, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

#### **1.1.6.2.2. Visión.**

Fleitman, J. (2006), manifiesta: Que la palabra Visión se deriva del latín videre: Ya que la visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Pág. # 45).

Es decir que la visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización.

Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

#### **1.1.6.2.3. Objetivos.**

Byars D. (2004), define: Un objetivo como el “resultado que se desea lograr”, o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma. (Pág. # 72).

Los objetivos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa. Es por ello que los objetivos institucionales deben constituir respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o deficiencias empresariales, se deben definir teniendo como marco orientar la visión empresarial, la misión y el diagnóstico estratégico.

#### **1.1.6.2.4. Metas.**

Jack F. (2006), define: Meta es la expresión cuantitativa o cualitativa de los objetivos empresariales a obtener en plazos previamente definidos. Las metas se expresan en cantidades (absolutas y relativas), en cualidades (características) y en términos de cobertura temporal, espacial, funcional e institucional. (Pág. # 48).

Una meta es un objetivo conocido, hacia el que se dirigen acciones que tienen el propósito de alcanzar ese fin. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

#### **1.1.6.2.5. Estrategias.**

Porter, M. (2002), manifiesta: Que la estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación. (Pág. # 20).

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La estrategia desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, y la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización con el fin de obtener los resultados esperados y la asignación de recursos para ponerlos en ejecución.

### **1.1.6.3. Gestión de las Necesidades.**

Se debe tomar en cuenta el control de las necesidades como parte de la revisión de los elementos estratégicos, que incorpora tanto a la alta dirección de una empresa como al personal que labora en ella. Conocer e identificar qué procesos y qué acciones concretas agregan valor a las distintas inversiones que se realizan en formación de programas o proyectos, y los pasos que hay que dar para maximizar los resultados y la rentabilidad.

Por tanto para identificar en que ámbito existe la gestión de las necesidades, se realiza un análisis segmentado en cuatro dimensiones:

#### **1.1.6.3.1. Productos o Servicios.**

Mahoney T. (2007), define: La Gestión de necesidades en los niveles de un producto o servicio es responsable de buscar un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costes de los productos y servicios asociados, de forma que estos sean asumibles tanto por el cliente como por la organización. Aunque las estrategias y herramientas operativas deben ser las mismas para ambos pero adaptadas, se considera oportuno especificar aquellas características que definen los servicios ya que en base a ellas se marcan las estrategias a seguir. El principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los servicios ya que no se pueden percibir por sentidos: vista, tacto. (Pág. # 20).

En la actualidad todas las compañías deben cambiar e innovar para sobrevivir, para muchas entidades grandes y establecidas conservar un espíritu emprendedor y continuar en busca de formas con las que pueda alentar el cambio y la innovación para mantener el ritmo de las exigencias de la actual sociedad; los nuevos productos y servicios constituyen un caso especial de renovación debido a que son utilizados por clientes externos a la organización, y deben llenar las expectativas de los mismos para su éxito.

### **1.1.6.3.2. Clientes y Proveedores.**

Talavera P. (2006), mencionó que: El cliente es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Los mismos que complementados de manera adecuada permiten a toda las instituciones alcanzar los objetivos propuestos.

La idea de calidad, expresada como gestión o satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es de aplicación en este esquema proveedor – cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente interno, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos. Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo. (Pág. # 24).

Entonces la identificación de quiénes son proveedores y clientes, se establecen en qué deben aportar, recibir y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad, entonces es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto o servicio entregado por el proveedor.

### **1.1.6.3.3. Satisfacción de las necesidades.**

Chiavenato. I. (2003), menciona: Que hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, proporcionando así experiencias y nuevos conocimientos. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. (Pág. # 613).

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento del esfuerzo; además necesitan disponibilidad de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Es importante considerar las necesidades del trabajador y satisfacerlas. La satisfacción laboral es un tema de interés y es destacado en el ámbito del trabajo, ya que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, conocer cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

#### **1.1.6.3.4. Programas y Proyectos.**

Cohen F. (2005), manifiestan que: Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos.

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos. (Pág. # 12).

Es decir los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común (operación, alianza, etc.), y los proyectos encaminados a lograr una meta común constituyen un programa. Los programas y proyectos son los que se les asignan recursos para su puesta en práctica.

#### **1.1.6.4. Proyección del Diseño Organizacional.**

##### **1.1.6.4.1. Estructura Organizacional.**

Mintzberg H. (2003), define: La estructura de una organización como: "la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas". (Pág. # 189).

Entonces podemos establecer que la estructura organizacional está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

##### **1.1.6.4.2. Tecnología de información.**

Cano C. (2009), menciona: El diseño de un sistema de información produce los elementos que establecen cómo el sistema cumplirá los requerimientos identificados durante el análisis. El primer paso en el diseño de sistemas es identificar los informes y las salidas que el sistema producirá. Es decir son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. (Pág. # 14).

Un sistema de información para la administración, es un sistema automatizado que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. Está fundado en los sistemas de procesamiento de las transacciones y en las bases de datos externas y organizacionales. El sistema de reporte de información, es la forma más común y proporciona a los mandos gerenciales medios, informes con datos resumidos que apoyan la toma de decisiones cotidianas.

#### **1.1.6.4.3. Sistema de control.**

Terry G. (2007), manifiesta: Los sistemas de control están formados por un conjunto de dispositivos de diversa naturaleza (mecánicos, eléctricos), cuya finalidad es controlar el funcionamiento de una máquina o de un proceso. En todo sistema de control podemos considerar una señal de entrada que actúa sobre el mismo y una señal de salida proporcionada por el sistema. Estos sistemas se usan típicamente en sustituir un trabajador pasivo que controla un determinado sistema con una posibilidad nula o casi nula de error, y un grado de eficiencia mucho más grande que el de un trabajador. Los sistemas de control más modernos en ingeniería automatizan procesos. (PAC). (Pág. # 88).

Por lo tanto podemos establecer que un sistema de control es de vital importancia en toda organización pues permite determinar y proporcionar soluciones a posibles falencias que se den en los diferentes procesos de la entidad, para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **1.1.6.4.4. Políticas de Recursos Humanos e incentivos.**

Zevallos M. (2010), dice que: Las políticas de RRHH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. (Pág. #12).

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- a) Políticas de integración de recursos humanos.
- b) Políticas de organización de recursos humanos.
- c) Políticas de retención de los recursos humanos.
- d) Políticas de desarrollo de los recursos humanos.
- e) Políticas de auditoría de los recursos humanos.

#### **1.1.6.4.5. Cultura Organizacional.**

Díaz R. (2003), manifiesta que: La cultura organizacional comprende de las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización, es decir evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado entre otros. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la condición de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad empresarial. Pág. 4.

Granell J. (2009), Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. (Pág. # 6).

Es por tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella.

#### **1.1.6.4.6. Vínculos inter-organizacionales.**

Granell J. (2009), define: Las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes entre organizaciones que trabajan por un servicio son cada vez más importantes y frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Las redes se han percibido como una forma híbrida entre los mercados y jerarquías. (Pág. #10).

Los estudios han ordenado las formas de alianzas entre organizaciones y redes en un continuo cambio que va de cuasi-mercados de cuasi-jerarquías. Son cuatro elementos externos que influyen:

**Estrategia.-** Influye en la red inter-organizacional facilitando la creación de una estructura interdependiente que permita conseguir los objetivos de la red y los intereses de cada socio. A partir de la sinergia que se crea en la estructura, las empresas podrán dedicarse más a las actividades que realizan mejor.

**Ambiente.-** Influye en la red inter-organizacional a partir de los continuos cambios que se vienen dando en el contexto de las organizaciones modernas que practican la mejora sustancial de las relaciones con los proveedores, clientes, sindicatos, etc.

**Tecnología.-** Influye en la red inter-organizacional mediante la tecnología de la información y las comunicaciones, la cual brinda la estructura necesaria para la red y el dinamismo de las relaciones de los involucrados.

**Cultura.-** Influye en la red inter-organizacional a partir de la premisa de que toda organización tiene su propia cultura, entonces, es indispensable para el éxito de la red, la conciliación de las diferencias culturales entre los socios de la alianza.

### **1.1.6.5. Resultados de la Efectividad.**

#### **1.1.6.5.1. Recursos.**

Takeuchi C. (2009), menciona: El potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. (Pág. # 10).

Boselie D. (2005), define: La investigación en dirección estratégica de recursos humanos sugiere la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados (tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc.) y, con ellos, los resultados de la organización. (Pág. # 6).

La importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida en la gestión estratégica, ya que los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades, son difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Es por tanto que los empleados deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización, ya que el mantener dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de ellos, sino también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por los que estos empleados aportan valor a la misma.

#### **1.1.6.5.2. Eficiencia.**

Sánchez M. (2008). Menciona: Que representan el conjunto de recursos del equipo, tanto externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional), como internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea). Es importante considerar que los insumos, pueden constituir elementos facilitadores o inhibidores de la efectividad de los equipos. Pág. 4.

Harrison P. (2006), define: Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficiencia y la comprensión de los desafíos que los se planteen, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones. (Pág. # 12).

Es decir la eficiencia es la habilidad para conseguir cosas con la menor inversión posible de recursos, se centra en el método, en el mejor sistema y el tiempo más corto para hacer bien lo que se hace. Se centra en cómo hacer las cosas.

#### **1.1.6.5.3. Eficacia.**

Salas R. (2009), define: Los equipos de trabajo aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes. (Pág. # 12).

Aritzeta C. (2006), menciona: Que generalmente la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación. (Pág. # 41).

El éxito de las organizaciones y la producción global depende en gran medida de la eficacia de los equipos, esto identifica la composición, la estructura y los procesos de los mismos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo, ya que la eficacia es la habilidad para alcanzar los objetivos que se establecen con la menor inversión posible, a la vez que el uso inteligente de recursos. Se centra en los resultados.

#### **1.1.6.5.4. Evaluación.**

Mahoney T. (2007), define: La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente. Para medir los resultados de la efectividad, se evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados. (Pág. # 30).

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos. Entonces la evaluación de los resultados de la efectividad, consiste en identificar las metas de una organización y evaluar qué tan bien se las está logrando, debido a que las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción, ingresos o satisfacción del cliente en base a la eficiencia y eficacia de los empleados.

## **1.2. EMPRESA EXPOMANDATO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

Expomandato S.A. se constituyó e inició legalmente sus actividades el 20 de julio del año 2001, y nace con el objetivo de brindar un lugar donde practicar deportes (fútbol, vóley) en un ambiente seguro, de integración y sana competencia, posee: dos Canchas de Césped Sintético con licencia y certificación “FIFA RECOMMENDED” cuyas dimensiones son: 30 x 20m<sup>2</sup> y 40 x 30m<sup>2</sup> respectivamente; de igual forma tiene camerinos para damas y caballeros y una adecuada iluminación dentro y fuera del Complejo. Se encuentra ubicado en el cantón La Libertad Barrio 28 de Mayo Solar 1 Manzana 16, vía a Punta Carnero a 200m del CC. El Paseo Shopping, con una construcción de 3,500m<sup>2</sup> en la zona de mayor crecimiento urbanístico, arquitectónico y de servicios de la Península de Santa Elena.

Así mismo tiene gradas diseñadas para una capacidad de 600 personas aproximadamente; en donde las familias, amigos y público en general podrán recrearse con los campeonatos y partidos en general de fútbol – sala entre las diferentes instituciones, mediante las integraciones u olimpiadas, llegando inclusive a efectuarse eventos y competencias internacionales por lo tanto en el interior de las instalaciones se encuentra la respectiva señalética que guiará a nuestro visitante durante su permanencia en el complejo, en donde encontramos las siguientes áreas:

- a) Oficina
- b) Bar - Restaurant
- c) Área Infantil
- d) Cancha de Vóley
- e) Cancha de Football # 1
- f) Cancha de Football # 2
- g) Camerinos
- h) Baños

De la misma forma la empresa Expomandato S.A., posee una Cancha de Vóley, cuyas dimensiones son 18 x 9m<sup>2</sup>; además posee un Bar en donde los clientes, disfrutan de diferentes bebidas y demás productos con el fin de que los visitantes puedan compartir con sus familiares. Dentro de las instalaciones también se encuentra un Área Social, adecuada con los todos los implementos y equipos necesarios en donde se pueden efectuar diferentes eventos de tipo social, cultural, empresarial, etc. La empresa Expomandato S.A., además de la prestación de sus servicios en su cancha, y sala de eventos y recepciones, tiene una Academia de Fútbol, la misma que cuenta con los docentes preparados y capacitados personal y técnicamente, en donde se imparte la enseñanza táctica, técnica y psicológica personalizada para niños y jóvenes comprendidos en edades de 5 a 14 años respectivamente.

La empresa Expomandato S.A. cumple con sus respectivas obligaciones tributarias y labores, pues lleva el respectivo control contable y financiero de todas sus actividades; las mismas que son coordinadas desde la oficina del complejo; tales como facturación, el control del inventario de productos, atención al cliente, convenios con proveedores y demás temas inherentes al desarrollo de las actividades de la entidad. Pero es necesario destacar que la empresa no posee una estructura organizacional definida ya que desde que se constituyó legalmente; toda función ha sido realizada de manera empírica sin un manual de funciones y responsabilidades que orienten al personal que labora en la misma.

En la empresa laboran 8 empleados que día a día cumplen con sus diferentes actividades y permiten brindar un servicio a los diferentes clientes, 4 de ellos tienen un contrato de trabajo a tiempo fijo, mientras que el personal restante que de igual manera presta sus servicios para la organización, tienen contratos de trabajo por horas y de temporada, todos perciben los respectivos sueldos y beneficios que otorgan las leyes laborales actuales; las mismas que se encuentran amparadas en el respectivo Código de Trabajo Ecuatoriano.

## **1.2.1. Aspectos Legales.**

### **1.2.1.1. Permisos.**

Toda empresa debe tener los permisos correspondientes para poder efectuar sus operaciones, EXPOMANDATO S.A., cumple con todas las disposiciones legales dispuestas por la autoridad, las mismas que se detallan a continuación:

#### a) Patentes Municipales

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que opere habitualmente, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

- Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- RUC actualizado.
- Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica
- Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
- Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía. Anual, hasta 31 de diciembre de cada año.

#### b) Tasa de habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios

#### c) Certificado de seguridad del Cuerpo de bomberos

d) En materia impositiva toda persona natural o jurídica está en la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son:

- Impuesto a la renta sociedades 101 anual
- Impuesto a la renta personas naturales 102 anual

- Retenciones en la fuente 103 mensual conforme el noveno dígito del ruc
- I.V.A. 104 mensual. Conforme el noveno dígito del ruc anticipo del impuesto a la renta personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

### **1.2.1.2. Estatutos.**

Toda organización social, posee una estructura jurídica que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y regulaciones y se expresan en forma prohibitiva o permisiva. La conformación de compañías, como personas jurídicas, para que puedan desarrollar actividades de producción, comercio o prestación de servicios, están regidas por la Ley de Compañías, el Código de Comercio, por convenios entre las partes y subsidiariamente, por el Código Civil.

EXPOMANDATO S.A. es una sociedad anónima, que según la ley de compañías del Ecuador en la sección VI, artículo 143 expresa: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, las sociedades o compañías anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”.

Por la actividad que enmarca la empresa, está dentro de la clasificación servicios, y por el hecho de negocio en servicios recreativos. Como se ha mencionado con anterioridad, Expomandato S.A, presta sus servicios mediante el alquiler de canchas de fútbol con césped sintético y sala de recepciones, restaurant, entre otros, de manera que esta actividad considera al cliente como participante; que quiere decir, “hay un alto grado de participación del cliente en este tipo de operación de servicio”.

La compañía se constituye mediante este contrato, que se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas del derecho pasivo ecuatoriano que fueren aplicables por estatutos sociales. Los Estatutos de la Compañía anónima denominada EXPOMANDATO S.A, se regirán por las leyes del Ecuador, los estatutos y reglamentos que se expidieren para su ejercicio legal. Esta compañía mediante el artículo 2, tendrá por objeto dedicarse a la prestación de servicios.

La duración de la sociedad es indefinida y su plazo principal irá a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil. Para darle fin al plazo se requerirá de la decisión de la Junta Directiva.

#### **1.1.1.3. Reglamento Interno.**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones, políticas y prohibiciones a las que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la organización. Es aquel que codifica las relaciones Obrero-Patronales entre la Compañía y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados) que prestan sus servicios en la misma, en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo así como las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.

Este reglamento debe contener por lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo, las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a las integrantes de la empresa con indicaciones de infracciones y procedimiento a seguir si se presenta un caso similar.

## **1.2.2. Recurso Humano.**

### **1.2.2.1. Personal capacitado.**

Dentro de una organización, los colaboradores son un factor clave y el más importante para el desarrollo de las actividades diarias, sea frente a un escritorio o a los clientes. Sin importar el rol de cada colaborador, todos deben recibir capacitación continua en lo que respecta a sus responsabilidades o temas que agreguen valor a cada uno de ellos.

En lo que se refiere a costos, es importante recalcar que es una inversión, no se considera un gasto, lo que permite mantener el interés por el crecimiento del colaborador. No solamente son frases sino ideas que al ser implementadas pueden lograr cambios radicales en la imagen interna y externa de la organización; es así que en la actualidad se conoce de organizaciones que decidieron implementar la innovadora idea de capacitación, son realmente eficientes, y han logrado alcanzar sus objetivos.

### **1.2.2.2. Interacción del recurso humano.**

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas. Las organizaciones dependen de las personas para conseguir sus objetivos y estas de las organizaciones.

El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento humano en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales. El objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo, dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas.

### **1.2.3. Asignación de Tareas.**

#### **1.2.3.1. Cumplimiento de funciones.**

En su sentido más amplio la palabra cumplimiento se refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. En tanto, que cumplir, se refiere hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

El cumplimiento de funciones es indispensable para el logro de los objetivos de EXPOMANDATO S.A, es algo que se debe inculcar en cada uno de los colaboradores de la organización, debido a que el cumplimiento resulta ser una condición indispensable a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. Pero si un colaborador falta reiteradamente a su puesto de trabajo, cometerá errores en su desempeño; ocasionándole serios problemas e inconvenientes en la cadena del cumplimiento de actividades y servicios de la empresa, siendo una falta concreta del desempeño de los deberes laborales.

#### **1.2.3.2. Tareas compartidas.**

Distribuir las tareas es otro de los puntos indispensables para el buen funcionamiento de toda organización, consiste en el reparto de actividades entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. Mediante el compartimiento de tareas el trabajador obtiene mayores destrezas, ahorra la pérdida de tiempo de pasar de una tarea a otra y finalmente facilita la invención y el uso de grandes máquinas que abrevian considerablemente el trabajo y le permitan a un hombre realizar la labor de muchos. Por lo tanto la aplicación de tareas compartidas permitirá al personal de EXPOMANDATO S.A. alcanzar un grado de eficiencia y eficacia mayor con el fin de que todos los clientes se sientan satisfechos y encuentren en la institución el servicio adecuado, colaborando con la fidelidad de los clientes y a la vez la permanencia en el mercado.

#### 1.2.4. Servicios.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados). EXPOMANDATO S.A. ofrece diferentes servicios, con el fin de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, entre los cuales tenemos:

**a) Alquiler de canchas con césped sintético:** la empresa cuenta con dos canchas de césped sintético, con licencia y certificación “FIFA RECOMMENDED” cuyas dimensiones son: 30 x 20m<sup>2</sup> y 40 x 30m<sup>2</sup> respectivamente; de igual forma tiene camerinos para damas y caballeros y una adecuada iluminación dentro y fuera del Complejo.

**b) Área Infantil:** la institución cuenta con juegos recreativos para los más pequeños, con el fin de que los clientes que visitan las instalaciones del complejo con sus hijos, tengan un lugar donde éstos puedan divertirse bajo el control del personal de la empresa.

**c) Bar:** la entidad cuenta con el servicio de un bar en donde los clientes pueden adquirir diferentes tipos de bebidas y piqueos.

**d) Sala de eventos:** EXPOMANDATO S.A. cuenta con una sala de eventos disponible para diferentes actividades sociales, la misma que está equipada con varios recursos como: amplificadores, pantalla gigante, aire acondicionado, entre otros; para dar una adecuada atención a los clientes.

**e) Escuela de fútbol:** Dirigida para niños de diferentes edades que deseen aprender este interesante deporte, con instructores preparados y capacitados, cuya inscripción cubre: uniformes y refrigerio.

## **1.2.5. Integración de Actividades.**

### **1.2.5.1. Objetivos propuestos.**

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos.

La empresa EXPOMANDATO S.A. se traza objetivos periódicamente, para de esta manera determinar si se están alcanzando o no los resultados esperados, mediante el cumplimiento de los mismos, o poder determinar en qué se está fallando para tomar las medidas correctivas, a fin de mejorar cada día siendo constantes y persistentes para de esta manera poder ser mejores que la competencia y sobre todo garantizar no solo su permanencia en el mercado sino la satisfacción plena de todos sus clientes.

### **1.2.5.2. Responsabilidad**

Se refiere a la actitud que toma una empresa o empleado al ejecutar sus actividades con el cumplimiento de objetivos, y el seguimiento de los pasos según los estatus y ética de la empresa; es tratar de hacer bien y a la perfección todas las cosas tal cual son indicadas en tiempo y forma con el mayor profesionalismo. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente; siendo él, la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

### **1.2.5.3. Control Organizacional**

Partiendo de la premisa de que la empresa es una unidad compuesta por la interrelación de todas sus secciones, áreas y dependencias, y que el éxito de esta depende de una sincronización total entre cada una de esas partes, entra a jugar un factor importante dentro de la empresa, factor que es el que, permite que, precisamente exista esa sincronización entre las diferentes secciones de la empresa que es el control. El funcionamiento de una empresa se basa en la realización de unas actividades, para las que se ha fijado procedimientos determinados, los que son llevados a cabo por el personal.

Por lo tanto cada una de las actividades y procedimientos en EXPOMANDATO S.A., deben llevar inmerso un control que permita su constante evaluación y corrección o replanteo, sin estos controles no se puede determinar en un momento dado si tales actividades se están ejecutando de una forma correcta y adecuada.

Necesariamente se requiere que en cada proceso se haga un análisis que asegure que el siguiente proceso no se vea afectado por una falencia en el anterior, esto se debe hacer constantemente y en todo el conjunto de actividades y procesos llevados a cabo en la empresa, ya sean de la parte operativa o administrativa

### **1.2.5.4. Compromiso**

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

### **1.3. MARCO LEGAL.**

#### **1.3.1. Plan Nacional del Buen Vivir.**

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder y construir el Estado Plurinacional e Intercultural. Expomandato S.A. relaciona sus actividades con las estrategias y políticas.

**Estrategia 6.8. Inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible.** Esta estrategia tiene por objetivo general construir tres condiciones fundamentales para el Buen Vivir. La primera es la sostenibilidad económica a través de la canalización del ahorro a la inversión productiva, pública y privada, de manera eficiente.

La segunda es la realización de capacidades humanas y oportunidades sociales, que hagan posible una organización económica más equitativa y una convivencia social más justa. La tercera es la acumulación de capital productivo necesario para cambiar el patrón de especialización de la economía y el modo de acumulación.

**Política 2.8.** Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.

Así como también en su **Política 6.5.** Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

**Política 6.6.** Promover entornos y condiciones de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable. **Política 6.7.** Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.

**Y en la política 7.3** Fomentar y optimizar el uso de espacios públicos para la práctica de actividades culturales, recreativas y deportivas.

### **1.3.2. Ley de Compañías.**

EXPOMANDATO S.A. es una sociedad anónima, que según la ley de compañías del Ecuador en la sección VI, artículo 143 expresa:

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

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

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

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

#### **1.4. MARCO SITUACIONAL.**

La empresa EXPOMANDATO S.A., es una sociedad anónima, dedicada a brindar un servicio de calidad hacia sus clientes, poniendo en práctica todo lo aprendido durante varios años de experiencia. La empresa tiene 7 años de funcionamiento y está legalmente constituida. Aunque tiene problemas en su estructura esta institución se destaca ya que cuenta con información empírica que es útil en el proceso de recolección de la misma, además la experiencia, es de vital importancia, ya que el cliente busca calidad en el servicio. Al tener en cuenta su aspecto interno, es necesario realizar un diseño organizacional, para laborar de manera competitiva.

Teniendo un análisis de su estructura se decidió mediante el presente trabajo de investigación, realizar un diseño organizacional que ayude en los procesos que giran en torno al funcionamiento interno de la empresa, ocasionando excelentes resultados, además, se puede dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr su coordinación efectiva, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más estables de la organización.

Al crear un diseño organizacional para EXPOMANDATO S.A., se puede efectuar cambios en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisiones, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas logrando ser líder entre la competencia. Al escoger esta entidad estamos generando bienestar para la población ya que teniendo un reglamento a seguir los integrantes podrán tener una guía para el cumplimiento de sus actividades, además, puede seguir fomentando el deporte debido a la experiencia que poseen cada uno de sus miembros.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Bernal C. (2010), manifiesta: “La metodología es el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general”. (Pág. # 59).

Para lograr el cumplimiento de la investigación planteada fue necesario la utilización de las técnicas de recolección de información tales como: la entrevista, encuesta, observación, trabajo de campo, documentales, entre otros; que permitieron diagnosticar la realidad existente en la empresa Expomandato S.A, y cuyos resultados generados y analizados se constituyeron en la línea base que determino las necesidades de cambio que requiere la compañía para lograr una eficiente atención de calidad en todos los servicios que ésta ofrece y que a la vez busca la mejor alternativa que beneficie a todos los integrantes de la organización.

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

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

Esta fase de investigación, se refiere al plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información requerida en una investigación, es decir comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada, de esta manera podemos determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados que beneficien a la empresa EXPOMANDATO S.A., del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena y a la comunidad en general; que en definitiva son los consumidores directos de los servicios que ofrece la empresa.

Esta investigación se llevó a cabo tanto en forma cuantitativa como cualitativa. Cuantitativa al momento en que se obtuvo información en cantidades, como en el caso del número de clientes, socios y empleados considerados como la población de este estudio, además se realizó el cálculo de la muestra y la respectiva tabulación de los datos. Cualitativa porque es basada en la técnica de la observación, tomando nota de todas las actividades que cada empleado realiza, o el rol que desempeña cada uno dentro de empresa. Datos estadísticos como: tiempo de espera, demoras en el servicio. Actitudes como: amabilidad, cortesía. Conductas observables como: rapidez, lentitud, competencia al brindar el servicio.

Por tanto el objeto de esta investigación, se basa en recolectar información necesaria de las actividades que ejecutan los empleados de EXPOMANDATO S.A, y establecer un Diseño Organizacional, así como recoger sugerencias, por medio de entrevistas y encuestas.

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

Yépez E. (2007), define: “La modalidad de la investigación como un proyecto factible, basados técnicas y fundamentos, que permitan solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades”. (Pág. # 4).

La modalidad de la Investigación debe mostrarse, en forma organizada, clara y precisa, para saber cómo se alcanzarán cada uno de los objetivos específicos propuestos. La estructura lógica y el rigor científico del proceso de investigación, diseñando la muestra o experimentación, hasta la forma como se van a analizar, interpretar y presentar los resultados de esta investigación de Diseño Organizacional.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Baptista P. (2010), define: Que el tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse, en general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Los tipos de investigación constituyen un paso importante en la metodología, pues determina el enfoque del mismo. (Pág. # 120).

El trabajo presenta diferentes estilos de clasificación de los principios, métodos y fines de la investigación científica, las cuales tienen relación directa con los objetivos planteados, su lugar de naturaleza, su trayectoria y sobre todo la posibilidad de dar a conocer una investigación bien realizada. Para el presente proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

### **2.3.1. Por el Propósito.**

#### **Investigación Pura o Básica:**

Hernández R. (2006), expresa: “Busca el progreso científico, desarrollar conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas, esta investigación busca aumentar la teoría, por lo tanto se relaciona con nuevos conocimientos, y no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos. También llamada investigación fundamental, se suele llevar a cabo en los laboratorios; contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes, investiga leyes y principios. (Pág. # 58).

Una vez analizado el concepto, se puede deducir que esta forma de investigación emplea el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas, poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador.

### **2.3.2. Por el Lugar.**

#### **Investigación Documental – Bibliográfica.**

Hernández R. (2006), define: Esta investigación como el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones. (Pág. # 61).

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir diferentes enfoques, criterios, conceptos, análisis, conclusiones, recomendaciones de diferentes autores que se dedican a este tipo de estudio, con el propósito de ampliar el conocimiento y dar soluciones al problema. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con la temática.

#### **La Investigación de Campo.**

Hernández R. (2006), manifiesta: “Que la investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia”. (Pág. # 98).

Se utiliza este tipo de investigación, ya que toda la información está inmersa en la empresa EXPOMANDATO S.A, ya su vez permite la sistematización del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos, es decir que permite tener un acercamiento directo en el lugar de los hechos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

### **2.3.3. Por el Nivel.**

#### **Investigación Descriptiva:**

Anders E., (2000), menciona: “Que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos”. (Pág. # 50).

Consiste en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, los resultados se ubican en un nivel intermedio en profundidad de conocimientos, se refiere a conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta es predecir las relaciones entre variables.

### **2.3.4. Por la Dimensión.**

#### **Investigación Transversal:**

Anders E. (2000), menciona: “La investigación transversal, se realiza en un lapso de tiempo corto, este es un estudio de grado de desarrollo intelectual según las bases teóricas de Piaget. Así mismo la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, tiene como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado. (Pág. # 52).

La investigación transversal es apropiada cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o también cuando es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo, es decir es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional.

## **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

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

Durante el trabajo de campo se utilizaron métodos de naturaleza investigativos tomando como referencia ejercicios metodológicos similares; los cuales fueron adaptados a la realidad del objeto de estudio, para poder proporcionar la información necesaria dentro del trabajo de investigación. Entre los cuales tenemos:

### **2.4.1. Método Inductivo.**

Méndez C. (2006): El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, como también permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, antecedentes que expliquen fenómenos similares. (Pág. # 236).

De acuerdo a la definición del autor, este método inductivo, ayudó a la empresa Expomandato S.A, a través de un análisis ordenado y lógico del problema de investigación, a descubrir diferentes causas tales como: la deficiente comunicación, desmotivación del personal, inadecuada descripción de puestos y la inexistencia de un manual de funciones, estructura formal inadecuada; entre otros aspectos que han venido ocurriendo desde los inicios hasta la actualidad de la empresa.

### **2.4.2. Método Analítico.**

Méndez C. (2006): El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, como también permite al investigador enmarcar el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, antecedentes que expliquen fenómenos similares al analizado. (Pág. # 236).

Por tanto este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías, y a su vez mediante la aplicación del método analítico en la presente investigación se determinó la situación real en el mercado peninsular de la Empresa Expomandato S.A.; así como también las características y detalles de cada uno de uno de los elementos que la integran, ya sean éstos internos o externos.

### **2.4.3. Método Lógico Deductivo.**

Carlos M. (2006) define: “El método lógico deductivo se considera como un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”. (Pág. # 236).

Por lo tanto una vez identificadas las causas de la presente investigación; mediante la utilización de éste método, se procede a diseñar la propuesta de implementación de un diseño organizacional para mejorar la competitividad y productividad de la empresa Expomandato S.A.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

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

Se hace referencia a algunas técnicas con el propósito de ilustrar quien inicia el proceso de investigación, que facilite la recolección de los datos para realizar el procesamiento adecuado y oportuno, que permita presentar información fidedigna que se ha auscultado mediante las fuentes primarias y secundarias con el fin de demostrar la utilidad del estudio ejecutado que se constituya en un aporte significativo para quienes lo consulten.

### **2.5.1. Las fuentes Primarias.**

La fuente primaria es muy necesaria para recabar información acerca del estado en que se encuentra la empresa, ya que mediante esta técnica se obtuvo datos directamente de los clientes, empleados y socios que forman parte de EXPOMANDATO S.A., a través de una investigación directa en donde todos los integrantes de la misma vierten opiniones relevantes sobre el tema, es por tanto que para la misma se utilizan varias técnicas.

Mediante las fuentes primarias el investigador obtiene información oral o escrita relevante a través de relatos o escritos transmitidos directamente por parte de los participantes de la empresa EXPOMANDATO S.A, a la misma que se le debe dar el procesamiento y análisis adecuado para obtener resultados acordes y que cumplan con las interrogantes de la investigación que se está llevando a cabo, en este estudio se utilizó las siguientes técnicas:

### **La Entrevista:**

Méndez C. (2006), define: Es una técnica para obtener datos que se basa en un diálogo entre dos individuos: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; que se realiza con el fin de obtener información importante por parte del entrevistado, que comúnmente es una persona experimentada en la materia de la investigación. (Pág. # 252).

La entrevista se considera una técnica indispensable porque permite recopilar datos que de otra forma serían muy difíciles de conseguir, así también cuando se desea tener información específica de la organización, es decir aquella que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales. Las cuales estarán dirigidas a los socios de la empresa.

### **La Encuesta:**

Méndez C. (2006), define: La encuesta es una técnica destinada a conseguir datos de diversas personas cuyas opiniones impersonales son importantes para el investigador. Por lo tanto a diferencia de la entrevista, se usa una lista de interrogaciones escritas que se entregan a los encuestados, con la finalidad de que las contesten de la misma manera por escrito. (Pág. # 252).

Es importante hacer un diagnóstico de cómo está en realidad la situación de EXPOMANDATO S.A., cuantificarlo y cualificarlo. La encuesta se aplicó a los clientes, de tal manera la fundamentaremos a través de un cuestionario con preguntas de tipo abierta y cerrada para que faciliten su codificación, ya que se les indicará a las personas que elijan la respuesta en una lista de opciones, que se desglosaran en escala de tipo Likert; valorando las diferentes opciones en un rango del 1 al 5. Tomando en cuenta esta técnica de investigación, podemos definir que otro método muy elemental es la observación.

### **2.5.2. Las Fuentes Secundarias.**

Méndez C. (2006), define: La fuente secundaria es fundamental y de mucha relevancia para determinar, deducir, implementar, incorporar, aquellos aspectos de gran importancia para el objeto de investigación. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes que suministran información básica y que ya se encuentra escrita en libros, periódicos, documentales, bibliotecas; etc. con la finalidad de buscar y conseguir información relevante sobre el objeto de estudio y que a su vez serán de gran utilidad en la presente investigación. (Pág. # 249).

Entre los cuales citaremos:

**Lectura Científica de Textos y Revistas,** en estos se consultaran textos especializados en fundamentos teóricos de: Diseño Organizacional, Teorías General de la Administración, Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, Cultura Organizacional, Administración de Empresas, además de ciertos artículos que expliquen todo lo relacionado con los enfoques o modelos administrativos que se aplican de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y sus ventajas en las empresas.

**Análisis de contenido, Redacción y estilo.** Aspectos importantes que permitirán, precisar la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la información que se obtendrá de los diferentes instrumentos utilizados, y así poder redactar las opiniones de las personas involucradas en las respectivas encuestas y entrevistas.

**Documento de Internet,** Este nos ayudará a recopilar información que brindan los servidores como Google, Yahoo y otras páginas web que nos permitieron indagar en temas relacionados al desarrollo de la investigación y estos a la vez facilitaron el proceso del proyecto, de la misma forma dicha información se utilizó para la elaboración del marco teórico, teniendo como respaldo y referencia la información recopilada basada en fuentes fidedignas y confiables.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Baptista P. (2010), define: El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información. (Pág. # 76).

### **2.6.1. Guión de Entrevista.**

Baptista P. (2010), define: “Como una herramienta funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas. (Pág. # 78).

Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica. Se conduce una entrevista cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y en el trabajo que se han tenido en el pasado y cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

### **2.6.2. Cuestionario.**

Baptista P. (2010), define: “El cuestionario como un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista, el cuestionario se formula como una serie de preguntas que permiten medir una o más variables relacionadas al objeto de estudio. La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de preguntas que se les formula a los interrogados”. (Pág. # 310).

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y precisos y, poder alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Así también la escala de Likert se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, que serán aplicados, a los empleados y clientes de la empresa EXPOMANDATO S.A. El Cuestionario consta de los diferentes pasos y etapas que orientan su formulación, éste documento comprende las interrogantes estructuradas en las cuatro partes como lo muestra el cuadro # 2.

## **INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

**CUADRO # 2**

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	Revisión y análisis del problema de investigación. Propósito del instrumento. Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con el instrumento. Determinación de la población. Determinación de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	Elaboración de los ítems. Estructuración de los instrumentos. Redacción de los instrumentos. Análisis de los ítems
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	Revisión del instrumento de expertos. Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. Diálogo con los empleados y personas involucradas para la recolección de información Análisis de criterios
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	Impresión del instrumento

Fuente: Baptista P. (2010).  
Elaborado por: Norma Domínguez Rivera

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1. Población.**

Hernández R. (2006), “Metodología de la Investigación”, manifiesta:” Es el conjunto de elementos individuales o unidades fundamentales formadas por personas o cosas, manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que coinciden con establecidas especificaciones”. (Pág. # 23).

La población a la que se orienta el presente objeto de estudio, corresponde a las personas que intervienen de manera directa en la mencionada empresa y está comprendida específicamente por los socios, empleados y clientes de la empresa EXPOMANDATO S.A, del Cantón La Libertad.

El universo del presente trabajo está conformado por 72 personas, como lo demuestra el cuadro siguiente:

### **DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.**

#### **CUADRO # 3**

<b>POBLACIÓN</b>	<b># DE PERSONAS</b>
Socios	2
Empleados	8
Clientes	62
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

Fuente: Expomandato S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

### **2.7.2. Muestra.**

Hernández R. (2006), define: “El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población. (Pág. # 120).

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.

Las encuestas se realizarán de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida, la fórmula estadística recomendada para obtener la misma, es la siguiente, donde:

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

**Aplicación de Valores.**

- N= Población = 70
- n = Muestra = 59
- Z = nivel de confianza = 95% = (1,96)<sup>2</sup>
- p = probabilidad que ocurra = 0,50
- e = margen de error = 0.05
- q = probabilidad que no ocurra = 0,50

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 70}{(0.05)^2 (70-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 70}{0.05^2 * 69 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8146 * 0.50 * 0.50 * 70}{0.1725 + 0.9604}$$

n = 67.228 / 1.1329

n = 59.34

n = 59 tamaño de la muestra

Para efectos de su determinación se aplica la fórmula anteriormente mencionada, pues se debe fundamentar mediante este tipo de procedimientos como se obtuvo la muestra, para que la información obtenida a través de este método sea veraz y contribuya con el desarrollo de la investigación de manera clara y eficiente, pero debido a que la población es muy pequeña se determinó conveniente la utilización de la muestra no probabilística, definiéndose según el criterio del autor.

### **2.7.2.1. Muestra por Criterio o fines especiales.**

Hernández R. (2006), considera: “Que en el muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. #285).

Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio o fines especiales, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración del autor se establece un porcentaje que se detalla en el cuadro siguiente en las que se escogen a aquellos miembros que cumplan con criterios previamente establecidos que se juzgan importantes; entre ellos tenemos a los socios, empleados y clientes de EXPOMANDATO S.A, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. Como es un proyecto que se desea conocer los factores que afectan el rendimiento laboral es necesario recordar que el problema es directamente en la empresa, y por ende se le da mayor prioridad, sin dejar de mencionar que los clientes son parte importante en lo que respecta a conocer si el servicio es de buena calidad.

### **Muestra.**

**CUADRO # 4**

<b>MUESTRA</b>	<b># DE PERSONAS</b>
Socios	2
Empleados	8
Clientes	62
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.8.1. Procedimientos.**

El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación consistió en un proceso de revisión y búsqueda de información. Posteriormente, se procedió a comparar los diferentes conceptos teóricos de cada autor, en relación al objeto de investigación y fue aprobado del tutor, el mismo que permitió redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación final, por lo que se realizó con personas que forman parte de la población. En la que se presentaron las encuestas realizadas a los clientes y empleados, seguido de las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la empresa EXPOMANDATO S.A., del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, cuentan con un conjunto de estrategias, políticas técnicas y habilidades que permitieron 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 la validez y confiabilidad del estudio.

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

### **2.8.2. Procesamiento.**

La información se procesará en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, para la implementación del modelo de diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A., del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena que aportará de manera significativa en los diferentes procesos administrativos que se vienen desarrollando actualmente en la empresa, con el fin de brindar un servicio de calidad y acorde a las necesidades de la actual sociedad, ya que mediante el desarrollo de esta investigación, se podrá descubrir, prevenir, informar o predecir el comportamiento de diferentes sucesos o fenómenos propios de la naturaleza, del entorno social de la empresa.

En lo que se refiere a la tabulación, se puede concluir que es la ordenación o tratamiento de datos, o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema, en efecto para esta investigación se utilizó el programa Excel, donde se procedió a ingresar la información obtenida de los diferentes encuestados, elaborando cuadros estadísticos claros y sencillos que permitan su fácil interpretación, para posteriormente realizar el gráfico correspondiente en base a la elaboración de las tablas con sus diferentes datos y finalmente proceder al análisis de la información en el que se describe la representación gráfica, relacionando los diferentes aspectos del objeto de estudio.

1. Ordenamiento de la información
2. Verificación de la Información
3. Selección de la Información
4. Proceso estadístico
5. Tratamiento estadístico
6. Análisis de datos
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Diseño de la Propuesta

### **CAPÍTULO III.**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Como ya se mencionó anteriormente se estableció la muestra no probabilística seleccionada, es por criterio o fines especiales, se aplicó los instrumentos para obtener información relevante a través de la entrevista y encuesta que fueron aplicadas en la empresa Expomandato S.A, en el Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena, en este caso se realizó la entrevista a los 2 propietarios de la empresa con la finalidad de conocer ampliamente el problema por el que atraviesa la empresa. Además se realizó una encuesta a 8 empleados y 62 clientes de la empresa Expomandato S.A, obteniendo importantes resultados para el estudio de la investigación, estas encuestas fueron graficadas y analizadas respectivamente, con el fin de aportar con datos claros y concretos, de fácil entendimiento para los lectores de nuestro trabajo.

Dicha información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del Diseño Organizacional para la empresa EXPOMANDATO S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. Terminada esta etapa de procedimiento de la investigación, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el mismo que se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías correspondientes.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular y barras apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionados a los diferentes aspectos de la investigación.

### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **➤ Creación de la empresa Expomandato S.A.**

Mediante la entrevista realizada a los dos socios de Expomandato S.A. ellos establecen que la empresa se creó con la finalidad de brindar a la comunidad un lugar diferente, que sirva como una área de relajamiento y recreación, para que los clientes disfruten de la práctica de sus deportes favoritos, todo esto orientado a brindar un servicio completo y de calidad, así mismo crear un ambiente de trabajo adecuado donde exista comunicación entre directivos y empleados, y en base a esto obtener mejores beneficios, también mencionaron que su finalidad es estar organizados para evitar contrariedades, además de mejorar el estatus de vida de los socios en todos sus ámbitos, con esta pregunta se puede delinear la razón de ser de la empresa debido a que es necesario que todos conozcan la finalidad de la misma para encaminarla al éxito, comprometiéndose los socios con los empleados para un fin en común.

#### **➤ Cumplimiento de propósitos de la empresa Expomandato S.A.**

Los socios entrevistados mencionaron que durante el tiempo que se mantiene Expomandato S.A, en el mercado provincial, se ha tratado de establecer lineamientos que permitan obtener buenos resultados, pero indicaron que no se ha alcanzado el propósito para la cual fue creada la empresa, es por eso que están interesados en mejorar el ambiente organizacional y la calidad del servicio, por medio de la implementación de nuevas estrategias con el fin de mantenerse en el mercado y poder enfrentar nuevos retos que se presentan en este mundo globalizado. Para ello requieren de una estructura organizacional eficiente que permita crear nuevos servicios que incentiven la actividad física ya que el deporte es considerado como un importante sector económico, dinámico y creciente, el cual busca satisfacer nuevas necesidades que contribuyan a mejorar estilos de vida, muchas personas realizan deporte para mantener su salud.

➤ **Plan de trabajo o guías permanentes para el funcionamiento de la empresa.**

Los socios entrevistados coincidieron al manifestar que la directiva actual empezó a elaborar un plan de trabajo, pero señalaron que no se ha logrado cumplir a cabalidad con dicho plan, pues les ha resultado conflictivo. Por tanto nace la necesidad de elaborar uno nuevo, que se adapte a sus necesidades, corrija los errores y experiencias, y sobre todo que sea comprensible para los empleados, con el fin de conseguir su correcta implementación en beneficio de los miembros de la empresa y sus colaboradores, propiciando así el desarrollo de la misma. Además se debe considerar dentro del mismo el establecimiento de diferentes horarios de atención que se ajusten a la comodidad de las personas, que buscan practicar este deporte después de sus actividades diarias, sin preocuparse de la seguridad, el tiempo y la hora.

➤ **Procedimientos para la empresa Expomandato S.A.**

Los socios entrevistados mencionaron que, al implementar un modelo de diseño organizacional, les ayudaría a tener nuevas ideas de negocios, tomar decisiones acertadas que les permitiría desarrollar nuevas estrategias de mejora para la empresa, proporcionando a sus clientes servicios que cumplan las expectativas requeridas, corrigiendo aquellas actividades que limitan el éxito de la empresa, aprovechando y fortaleciendo aquellas actividades que están siendo bien desarrolladas y ayudan al crecimiento de la misma, cumpliendo así con los propósitos establecidos, además coincidieron en decir que, mediante la implementación de dicho diseño tendrían facilidad para acceder a recursos de apoyo, realizar convenios con otras empresas mejorando así la atención al cliente y la gestión administrativa.

Por tanto es conveniente e importante que la empresa Expomandato S.A, cuente con nuevos y diversos procedimientos para tomar decisiones acertadas y de esta manera lograr el éxito esperado en la organización.

➤ **Misión y Visión de la empresa Expomandato S.A.**

Los socios entrevistados afirman que sí es importante que la empresa posea una misión y visión para realizar una planificación a futuro, acto seguido opinaron que es valioso tener un direccionamiento fijo de lo que quieren ser y hacia donde quieren llegar, analizando la situación que se encuentran en la actualidad, poder fijarse metas que se puedan ejecutar basándose en las condiciones y recursos con que cuenta la empresa, asimismo coincidieron al manifestar que también es importante para poder alcanzar los objetivos de la empresa y que exista progreso y desarrollo, el compromiso entre los altos mandos y empleados para trabajar por un fin en común.

Razón por la cual es preciso que Expomandato S.A. cuente con una misión y visión, que le permita proyectarse en el tiempo, concertar ideas claras de lo que quiere ser en un futuro y encaminar esas ideas al cumplimiento de sus fines.

➤ **Funciones cumplidas en la empresa.**

Mediante la entrevista realizada a los 2 socios de EXPOMANDATO S.A, manifestaron que, ellos mantienen una buena comunicación con sus empleados, pero no siempre están al tanto, ni se preocupan por verificar si realizan o no de manera adecuada sus labores, si se encuentra motivados o no, pero aseguran que tomaran en cuenta esta situación para posteriormente analizarla, pues en otras instancias los empleados mencionaron que no están motivados, por ello es importante establecer nuevas políticas y planes de trabajo, con el fin de que los empleados cumplan con todas la funciones establecidas, para poder alcanzar las metas planteadas en la empresa.

Así mismo garantizar que dicha empresa cuente con métodos y herramientas para captar las necesidades del cliente y analizar e implementar cambios e innovaciones que sea una empresa con más posibilidades de reaccionar y adaptarse a los entornos cambiantes.

### ➤ **Implementación de políticas y valores éticos en la empresa**

Los socios entrevistados coincidieron en resaltar que es importante para adquirir compromisos para llegar a cumplir los objetivos, que además de actuar con responsabilidad y rectitud en el desarrollo de las actividades, consideran también que son vitales para crear un ambiente adecuado, la confianza y el respeto como alternativa de desarrollo; asimismo concordaron al mencionar que ellos en la actualidad no cuentan con valores establecidos y en su mayoría los empleados incumplen las normas, por lo que consideran que son importantes para que exista coordinación en las actividades y generar eficiencia mediante la creación y aplicación de los mismos.

Por lo tanto es ineludible el uso de políticas y valores éticos para orientar a la empresa hacia el bien común basado en el cumplimiento de políticas y aplicación de valores éticos, ya que estos muestran la verdadera identidad de la persona.

### ➤ **Ambiente Organizacional productivo en la empresa**

Los entrevistados coincidieron sus criterios en cuanto a la comunicación para crear un ambiente organizacional productivo ya que esta permite tener nuevas iniciativas que impulsen el desarrollo de Expomandato S.A., además los entrevistados complementaron este punto al expresar que, es importante para tener nuevas ideas, metas y proyectos que beneficien a la empresa, así mismo convinieron al señalar que es significativo que exista comunicación y al mismo tiempo coordinación de las actividades para buscar estrategias; motivo suficiente para mejorar la comunicación entre los socios y empleados, para trabajar en conjunto, llegar a un mismo fin, elaborar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que conlleven al desarrollo y generen más beneficios a los empleados y clientes, proporcionando productividad y nuevas oportunidades de trabajo que no solo beneficia a la empresa sino a todo el entorno.

➤ **Estrategias para mejorar el servicio ofertado por la empresa.**

Como se dijo anteriormente según los entrevistados la comunicación es muy importante pero también es indispensable no solo comunicarse sino también considerar la opinión de los trabajadores que son quienes están al tanto de todas las necesidades que tiene la empresa, y los requerimientos de los clientes en base a los servicios que estos solicitan. Por tal motivo se sugiere tomar en cuenta las ideas sugeridas por los empleados ya que son elementos importantes en la empresa. Así mismo incrementar nuevos servicios que se enfoquen al deporte, ya que en la actualidad las personas buscan cuidar su salud por medio de esta actividad física.

Poner al tanto de los nuevos servicios o modificaciones que se realicen al personal administrativo, ya que en muchas ocasiones no están enterados de estos servicios, para lograr una participación más activa por parte de los todos los integrantes de la empresa, tomando en cuenta las sugerencias y opiniones que se ajusten a las necesidades y posibilidades de la misma.

➤ **Diseño Organizacional en la Empresa Expomandato S.A.**

Los socios entrevistados explican que sí es factible que se cuente con un diseño organizacional en la empresa, para tener nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de Expomandato S.A. y verificar el cumplimiento de los objetivos; los entrevistados también señalaron que ayudarían a mantener el orden y controlar las actividades para que exista eficiencia y mayores beneficios, evitando la duplicidad de tareas, tomando en cuenta que es de vital importancia tener definido los puestos y funciones en la empresa, así mismo es beneficioso dicho diseño para agilizar los trámites y optimizar los recursos tanto materiales como humanos, considerando también el uso del tiempo ya que al aplicar un diseño organizacional se evitaría el desperdicio de recursos y dinero.

### 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### 1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 5

¿Cree Usted. que existe un ambiente organizacional adecuado en la empresa Expomandato S.A.?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>1</b>	Muy de acuerdo	6	9%
	De acuerdo	41	59%
	Indiferente	16	23%
	En desacuerdo	5	7%
	Muy en desacuerdo	2	3%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 3:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Norma Domínguez

De acuerdo a la información recopilada, se puede indicar que del 100% equivalente a 70 encuestas realizadas, el 59% mencionaron que están de acuerdo en que existe un ambiente adecuado en la empresa Expomandato S.A., ya que los altos mandos son personas amables y cordiales, que mantienen una buena relación con su recurso humano, mientras el 23% se muestra totalmente indiferente al considerar el clima organizacional de este lugar de trabajo, tan sólo el 9% está muy de acuerdo, un 7% en desacuerdo y un 3% muy en desacuerdo; por lo que se recomienda analizar cuáles son las falencias que se dan y causan que no exista un ambiente laboral adecuado.

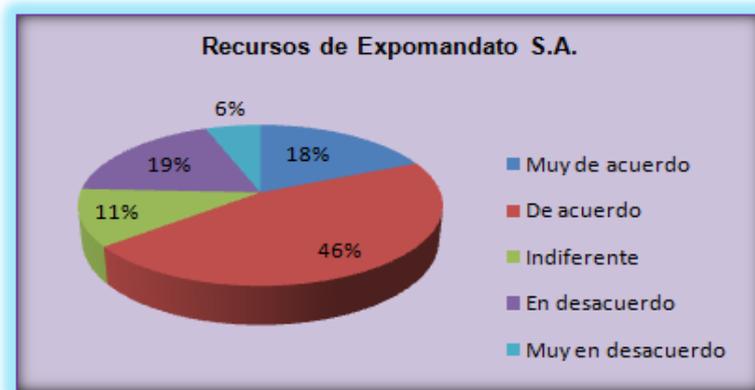
## 2. RECURSOS DE EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 6

¿Considera Usted que la empresa Expomandato S.A. cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad que le permita mantenerse y competir en el mercado peninsular?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>2</b>	Muy de acuerdo	13	19%
	De acuerdo	32	46%
	Indiferente	8	11%
	En desacuerdo	13	19%
	Muy en desacuerdo	4	6%
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 4:



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

Mediante los datos obtenidos a través de las 70 encuestas realizadas a clientes y personal de la empresa Expomandato S.A, se puede establecer que un 46% equivalente a 32 encuestados, manifestaron estar de acuerdo que la empresa cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en el mercado, ofreciendo un servicio adecuado, un 19% mencionó estar muy de acuerdo con los recursos y servicios ofrecidos, mientras que el otro 19% mencionaron que también estaban en desacuerdo, un 11% indiferente y finalmente un 6% muy en desacuerdo; considerando entonces que se debe analizar los recursos que posee la empresa con el fin de determinar la necesidad o el cambio de alguno de los mismos.

### 3. ATENCIÓN RECIBIDA EN EXPOMANDATO S.A

CUADRO # 7

¿En comparación con otras alternativas, cómo valora Usted la atención que brinda la empresa Expomandato S.A?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>3</b>	Excelente	12	17%
	Muy Buena	27	39%
	Buena	20	29%
	Regular	9	13%
	Deficiente	2	3%
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 5



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

De acuerdo a la información recopilada a través de las 70 encuestados realizadas en la empresa Expomandato S.A, se puede establecer que el 39% equivalente a 27 personas consideran que la atención que se brinda en la empresa es muy buena, el 29% representado por 20 encuestados manifestaron que la atención brindada a la hora de requerir un servicio es buena, el 17% compuesto por 12 personas, indicaron que la atención es excelente en relación con otras empresas, mientras que el 13% manifestó como regular la atención brindada y 3% expresa que la atención es deficiente lo que significa que se debe tener en cuenta esta observación para mejorar en lo que sea necesario y ofrecer un mejor servicio.

#### 4. SERVICIO DE EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 8

¿Cómo estima Usted el servicio que le ofrece la empresa Expomandato S.A.?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
4	Muy Costoso	2	3%
	Costosos	3	4%
	Medianamente Costoso	8	11%
	Económicos	38	54%
	Baratos	19	27%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 6



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

A través de los datos recolectados por medio de las 70 encuestas realizadas, se puede deducir que el 54% equivalente a 38 personas consideran que los precios que ofrece la empresa Expomandato S.A, son económicos, mientras que el 27% que corresponde a 19 encuestados manifiestan que los precios son baratos en relación con otros complejos que brindan estas clases de servicios, mientras que el 11% representado por 8 personas estipulan que los precios son medianamente costosos, el 3% manifestaron que los precios son muy costosos y finalmente el 4% consideran que los precios de la empresa Expomandato S.A. son costosos y deberían de bajar costos en determinados servicios.

## 5. APLICACIÓN DE MANUALES

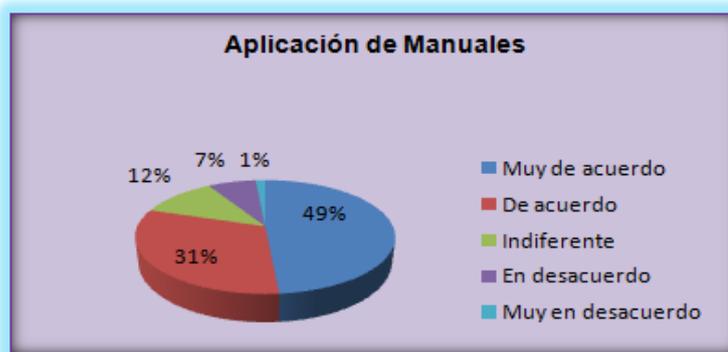
CUADRO # 9

¿Considera usted que la aplicación de manuales administrativos y de funciones serían indispensables en la empresa Expomandato S.A. ?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>5</b>	Muy de acuerdo	34	49%
	De acuerdo	22	31%
	Indiferente	8	11%
	En desacuerdo	5	7%
	Muy en desacuerdo	1	1%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Norma Domínguez

Mediante la encuesta realizada a clientes y personal de la empresa Expomandato S.A, se puede establecer que el 49% equivalente a 34 personas manifiestan estar muy de acuerdo en que los manuales administrativos y de funciones serían indispensables en la empresa, mientras que el 31% representado por 22 encuestados dijeron estar de acuerdo con la aplicación de dichos manuales que ayuden a la empresa en el desempeño laboral, el 11% se muestra una respuesta indiferente ante esta pregunta, el 7% indicaron estar en desacuerdo con la aplicación de estos manuales, ya que manifiestan que no es necesario plasmar las tareas en documentos para desempeñarlas eficientemente sino que eso ya depende de cada persona que efectúe bien su trabajo; y un 1% indican estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

## 6. TOMA DE DECISIONES EN EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 10

¿Considera usted que la toma de decisiones en la Empresa Expomandato S.A. es la más adecuada?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>6</b>	Siempre	15	21%
	Casi siempre	23	33%
	A veces	18	26%
	Rara vez	10	14%
	Nunca	4	6%
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 8



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

Mediante los datos recopilados en las 70 encuestas realizadas en la empresa Expomandato S.A, sobre la adecuada toma de decisiones, el 33% correspondiente a 23 personas consideran que casi siempre las decisiones que toman los altos mandos para solucionar un problema o inconveniente es la más acertada, mientras que el 26% representado por 18 encuestados indicaron que solo a veces toman las decisiones adecuadas, mientras que el 21% equivalente a 15 personas indicaron que siempre se solucionan los inconvenientes mediante la toma de decisiones adecuadas, y el 14% indicaron que rara vez se toman decisiones acertadas y el 6% de los empleados mencionaron que los directivos nunca aciertan en las decisiones de la empresa.

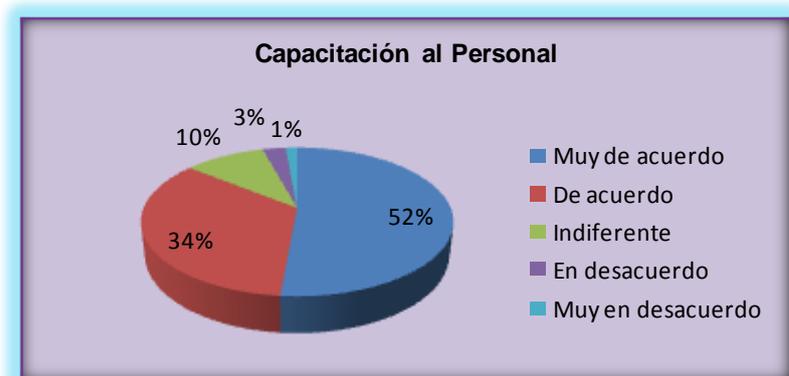
## 7. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CUADRO # 11

¿Está de acuerdo en que se capacite al personal de la empresa Expomandato S. A?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
7	Muy de acuerdo	36	51%
	De acuerdo	24	34%
	Indiferente	7	10%
	En desacuerdo	2	3%
	Muy en desacuerdo	1	1%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 9



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

En relación a la información recibida mediante las 70 encuestas realizadas en la empresa Expomandato S.A, el 51% equivalente a 36 personas indicaron que están muy de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de Expomandato S.A., mientras que el 34% representado por 24 personas están de acuerdo que se brinde capacitación sobre cómo realizar sus tareas y funciones o la implementación de nuevos sistemas o de nuevos servicios, de esta manera brindar un servicio eficiente que cumpla con los requerimientos del cliente, mientras que el 10% se mostró indiferente ante esta pregunta, el 3% comprendido por 2 personas están en desacuerdo y el 1% que mencionan estar en total desacuerdo con la capacitación.

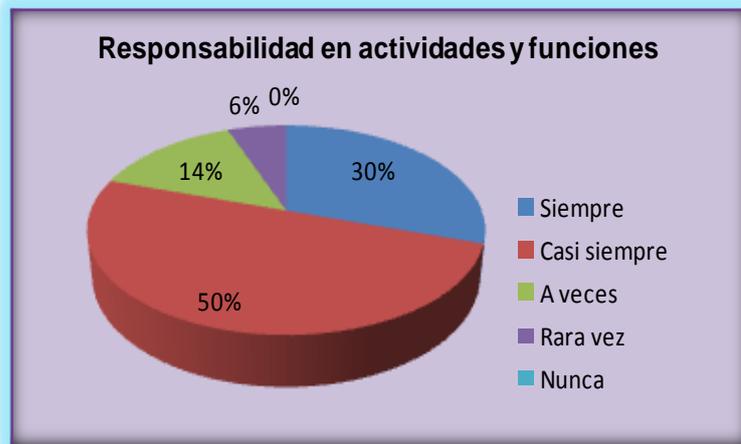
## 8. RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

CUADRO # 12

¿Cree Usted que los miembros de la empresa Expomandato demuestran responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades y funciones?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>8</b>	Siempre	21	30%
	Casi siempre	35	50%
	A veces	10	14%
	Rara vez	4	6%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 10



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

A través de la tabulación de las 70 encuestas, se puede determinar que el 50% correspondiente a 35 personas consideran que casi siempre los miembros de la empresa demuestran responsabilidad y coordinación en el cumplimiento de sus actividades y funciones, mientras que el 30% representado por 21 personas encuestadas, mencionaron que siempre los miembros de la empresa son responsables en sus actividades ejecutadas, mientras que el 14% manifestaron que solo a veces muestran este cumplimiento y 6% manifiestan que a veces y rara vez demuestran responsabilidad y coordinación en sus funciones respectivamente.

## 9. CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES.

CUADRO # 13

¿Considera fundamental que los colaboradores, conozcan todas las actividades que se realizan en la empresa?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
9	Muy de acuerdo	23	33%
	De acuerdo	31	44%
	Indiferente	12	17%
	En desacuerdo	4	6%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>70</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 11



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

En base a la encuesta realizada a 70 personas que se encuentran relacionados con la empresa Expomandato S.A, el 44% comprendido por 31 personas indicaron estar de acuerdo en que los colaboradores conozcan todas las actividades que se realizan en la empresa, mientras que el 33% también manifestaron estar muy de acuerdo en que es fundamental que los empleados estén al tanto de las actividades que se ejecutan en la empresa, ya que muchos de ellos solo conocen las tareas que se realizan en su área, el 17% representado por 12 personas se muestra indiferente ante esta pregunta y finalmente el 6% está en desacuerdo que los empleados conozcan todas las actividades que se realizan en la misma, ya que cada persona conoce las funciones relacionadas con su área.

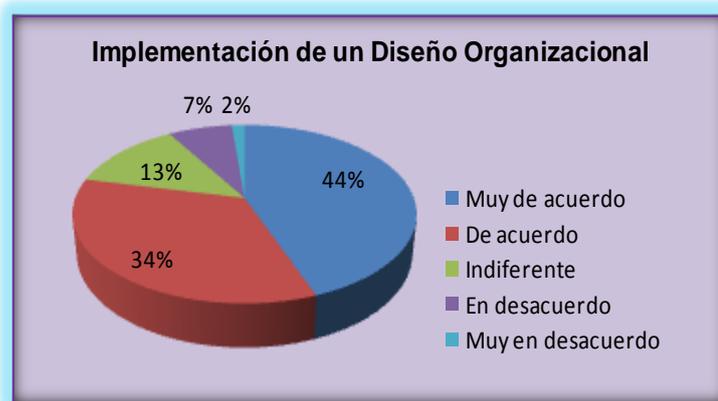
## 10. IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL.

CUADRO # 14

¿Considera Usted necesaria la implementación de un modelo de Diseño Organizacional en la empresa Expomandato S.A?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>10</b>	Muy de acuerdo	31	44%
	De acuerdo	24	34%
	Indiferente	9	13%
	En desacuerdo	5	7%
	Muy en desacuerdo	1	1%
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

GRÁFICO # 12



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Norma Domínguez

Con la información receptada mediante la tabulación de las 70 encuestas realizadas en Expomandato S.A, se determinó que el 44% correspondiente a 31 personas, manifestaron que consideran necesaria la implementación de un diseño organizacional en la empresa, así mismo el 34% equivalente a 24 personas están de acuerdo con dicha implementación, mientras que el 13% se mostró indiferente ante esta pregunta, el 7% mencionó estar en desacuerdo con la implementación de este Diseño Organizacional que ayude a establecer de una manera eficiente las tareas y funciones de cada área y un 1% representado por 6 personas indicaron estar muy en desacuerdo con esta ejecución.

### **3.3. CONCLUSIONES.**

1. El desarrollo de las entrevistas permitió conocer como miden el desempeño laboral los altos mandos de la empresa Expomandato S.A, así mismo las funciones de los ejecutivos, y la importancia que dan a la empresa y al recurso humano.
2. Como podemos observar en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de Expomandato S.A, se determinó las falencias existentes, en la empresa, no tiene una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar correspondiente de acuerdo a las responsabilidades del puesto.
3. La empresa no dispone de descripciones de puestos de trabajo y procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
4. En cuanto a la encuesta realizada a los clientes de Expomandato S.A, nos permitió conocer la opinión de los mismos acerca de la calidad del servicio recibido, de acuerdo a las respuestas obtenidas se pudo constatar que existe una inconformidad de los clientes en cuanto a la calidad del servicio el mismo que posee ciertas fallas, debido a que la organización de la empresa, no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, la utilización de sus recursos humanos requiere optimizarse para el logro de los objetivos propuestos.
5. En conclusión, analizando los resultados se logra confirmar la necesidad de elaborar un Diseño Organizacional, el mismo que pueda generar efectos positivos en las diferentes áreas de la empresa, obteniendo beneficios tales como; mayores niveles de eficiencia y seguridad, aseguramiento de la calidad del servicio, tiempos de respuesta más cortos.

### **3.4. RECOMENDACIONES.**

1. Aplicar el Diseño Organizacional, para asegurar la calidad del servicio en Expomandato S.A, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía para el personal.
2. Es importante y urgente la implementación del Diseño organizacional propuesto, ya que éste delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto de trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento.
3. Se recomienda a la empresa Expomandato S. A., aplicar un diseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan en el complejo con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.
4. La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar |adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita optimizar los recursos y maximizar los resultados esperados.
5. La elaboración del diseño organizacional, facilitará la efectividad del funcionamiento de cada unidad administrativa, proporcionando equidad en la autoridad, responsabilidad en el ejercicio de sus actividades, para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados de cada dependencia administrativa, autoridad en la toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN.**

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa Expomandato S.A, se determinó la necesidad de realizar un diseño organizacional, en el área administrativa de la empresa, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la misma, y que le impide tener un eficiente desarrollo. En este capítulo, se presenta la propuesta del diseño organizacional para la empresa en estudio, con el fin de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos, para ello se desarrolló un estudio general de los servicios que ofrece la empresa, y la realización de sus actividades.

La información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación proporcionó resultados no satisfactorios en la empresa, y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que no dispone de una adecuada planificación y organización estratégica que les permita administrar adecuadamente EXPOMANDATO S.A.

Por lo tanto la estructuración organizacional no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente funcionamiento, aspecto que sumado a un incremento notable de la competencia, produce una disminución en el consumo de los servicios que la empresa ofrece y por ende una reducción de las utilidades.

El análisis realizado establece que es necesario elaborar el Diseño Organizacional en la empresa, con la estructura adecuada que permita proyectar el desarrollo de EXPOMANDATO S.A.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la empresa Expomandato S.A, no dispone de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos: humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permiten un eficiente desarrollo. Se sugiere aplicar un diseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de todos los recursos.

La propuesta del diseño organizacional del área administrativa de la empresa Expomandato S.A, está enfocada a la reestructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades administrativas a las que pertenecen y así asignarles las atribuciones que deben cumplir. Además se sugiere la creación de puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la empresa.

Con la aplicación del diseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, pues en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello; se hace necesario que su administración vaya innovando ante los cambios en los mercados existentes. La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada, debe de establecer niveles definidos de autoridad; poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, logrando la realización efectiva de todo lo planeado, basado esto, en decisiones oportunas, aplicando una medición de resultados actuales y pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

### 4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE EXPOMANDATO S.A.

#### Razón Social:

- EXPOMANDATO S.A. es una sociedad anónima.
- Fue constituida jurídicamente el 20 de julio del 2001.
- El 1 de diciembre del 2006 se instaló un moderno complejo deportivo ubicado en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.
- Cuenta con 2 accionistas que conforman la sociedad.

#### Logotipo:



#### Slogan:

- Football Green el color del deporte

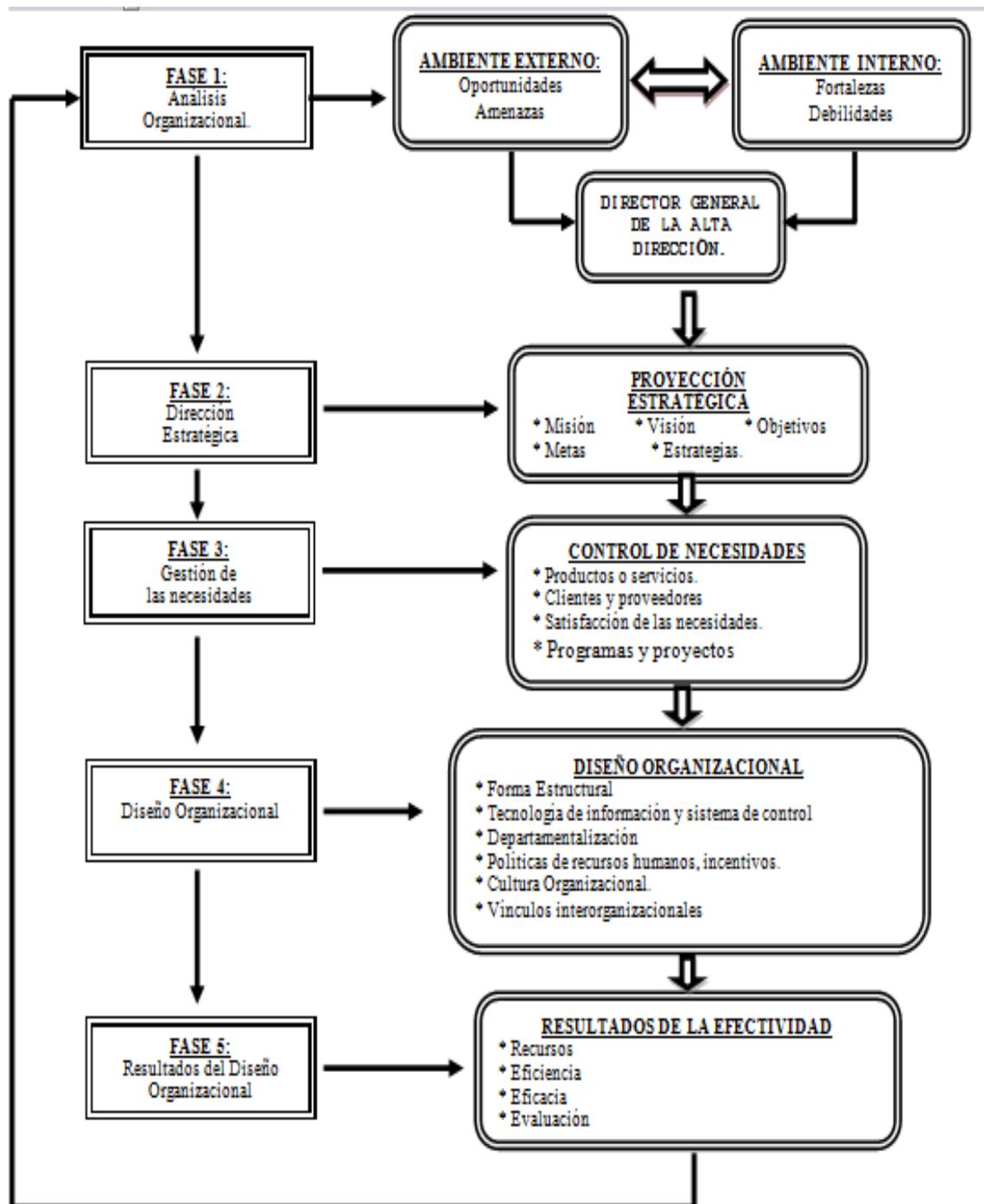
**Localización:**

- Dirección: Barrio 28 de mayo, Solar 1 Mz. 16, a un costado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Telefax: 2783-720
- [www.footballgreen.com](http://www.footballgreen.com)



**4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A.**

**GRÁFICO # 13**



Fuente: Richard Daft  
 Elaborado por: Norma Domínguez Rivera

## **4.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE EXPOMANDATO S.A.**

### **4.5.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE EXPOMANDATO S.A.**

#### **4.5.1.1. Análisis Externo.**

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la empresa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Se analizará los factores ajenos a la empresa de mayor relevancia que afectan directamente a su desempeño en general, es decir, todos los factores externos del medio que influyen en sus estándares de servicio al cliente. Considerando esto, podemos decir que la empresa está en la necesidad de mantenerse continuamente mejorando sus sistemas de gestión y calidad, así como sus procesos administrativos, e innovación en los servicios para poder enfrentar las restricciones que le da el mercado. Para lograrlo debemos identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente externo de la empresa

#### **4.5.1.2. Análisis Interno.**

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable dentro del entorno. En este punto estableceremos las fortalezas y debilidades que posee Expomandato S.A, además analizaremos la estructura organizacional que permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas correspondientes, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan en el complejo con precisión y eficiencia para el desenvolvimiento diario de sus actividades.

#### 4.5.1.3. F.O.D.A.

#### F.O.D.A. DE EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 15

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amplias y cómodas instalaciones acordes a las necesidades de los clientes</li><li>• Fácil acceso para las personas que viven en el sector y lugares limítrofes</li><li>• Los costos que se generan por mantenimiento son bajos referentes al césped natural.</li><li>• Césped sintético de calidad, brindando seguridad a los clientes</li><li>• Personal capacitado para el servicio al cliente</li><li>• Horarios de atención de acuerdo a las necesidades del cliente</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costos de inversión altos.</li><li>• Publicidad negativa que afecta la afluencia de las personas a las canchas con césped sintético al indicar que ocasiona lesiones al ser humano.</li><li>• Alianzas estratégicas.</li><li>• Fuga de clientes.</li><li>• Inexperiencia en este tipo de negocio.</li><li>• No existe motivación en el recurso humano</li><li>• Inadecuadas condiciones de higiene y seguridad.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede brindar nuevos servicios que sean llamativos en el césped sintético.</li><li>• Servicio para las personas que practican este deporte.</li><li>• Genera una mayor integración de los habitantes de la localidad.</li><li>• El fútbol es considerado como el rey de los deportes, ya que no solo se lo practica en Ecuador sino también a nivel mundial.</li><li>• Existe el financiamiento necesario</li><li>• Medios publicitarios.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas de energía que provocan apagones, ocasionando inconvenientes como el brindar un buen servicio a los clientes.</li><li>• Disminución de ingresos</li><li>• Tributos</li><li>• Aumento de gastos.</li><li>• Aparición de nuevos competidores con canchas y diseños innovadores.</li><li>• Construcción de centros deportivos apoyados por los gobiernos municipales</li><li>• Existencia de competidores indirectos (complejos deportivos, calles, canchas de barrio)</li></ul>

Fuente: Expomandato S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

#### 4.5.1.4. FODA Estratégico.

### ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL FODA ESTRATÉGICO.

**CUADRO # 16**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplias y cómodas instalaciones acordes a las necesidades de los clientes</li> <li>2. Fácil acceso para las personas que viven en el sector y lugares aledaños</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de inversión altos.</li> <li>2. Publicidad negativa que afecta la afluencia de las personas a las canchas con césped sintético al indicar que ocasiona lesiones al ser humano.</li> </ol>
EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Los costos que se generan por mantenimiento son bajos referentes al césped natural.</li> <li>4. Césped sintético de calidad, brindando seguridad a los clientes</li> <li>5. Horarios de atención de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Escases de Alianzas estratégicas.</li> <li>4. Disminución de clientes.</li> <li>5. Inexperiencia en este tipo de negocio.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede brindar nuevos servicios que sean llamativos en el césped sintético.</li> <li>2. Servicio para las personas de todas las edades que practican deporte.</li> <li>3. Genera una mayor integración de los habitantes de la localidad.</li> <li>4. Existe el financiamiento necesario.</li> <li>5. Medios publicitarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-O1 Infraestructura adecuada para adaptarlas a diversas ocasiones.</li> <li>2. F2-O3 Brindar servicios de calidad gracias a la variedad de servicios.</li> <li>3. F3-O5 Plantear nuevos objetivos estratégicos para innovar en el servicio.</li> <li>4. F4-O5 Ofrecer precios justos para brindar una buena atención a los clientes</li> <li>5. F5-O1 Control en las ventas para atender la creciente demanda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1-O4 Plantear una eficiente organización que les permita abastecer la demanda</li> <li>2. D2-O5 Emplear estrategias de promociones y publicidad para brindar una buena imagen.</li> <li>3. D3-O2 Diseñar estrategias que le permitan pactar alianzas estratégicas.</li> <li>4. D4-O3 Contar con personal calificado para innovar en el servicio.</li> <li>5. D5-O1 Diseñar estrategias que le permitan implementar servicios innovadores.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de energía que provocan apagones, ocasionando inconvenientes como el brindar un buen servicio a los clientes.</li> <li>2. Disminución de ingresos</li> <li>3. Tributos</li> <li>4. Aumento de gastos.</li> <li>5. Aparición de nuevos competidores con canchas y diseños innovadores.</li> <li>6. Construcción de centros deportivos apoyados por los gobiernos municipales</li> <li>7. Existencia de competidores indirectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. F1-A5 Ofrecer servicios de calidad, con precios justos para atraer a los clientes</li> <li>7. F2-A7 Innovar constantemente con el fin de contrarrestar la competencia, sin que afecten servicios sustitutos.</li> <li>8. F3-A3 Predisposición para trabajar respetando las leyes para hacer frente a la competencia</li> <li>9. F4-A6 Mejorar nuestras canchas sintéticas con asesoría municipal para estar al nivel de la competencia.</li> <li>10. F5-A1 Manejar cronograma de actividades con el fin de evitar posibles inconvenientes al momento de alquilar las canchas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. D1-A2 Contar con personas capacitadas para acceder a nuevas tecnologías.</li> <li>12. D3-A5 Diseñar estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer en el mercado y atraer clientes</li> <li>13. D5-A4 Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa y reaccionar frente a imprevistos que generen gastos innecesarios.</li> </ol>

Fuente: Expomandato S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

#### 4.5.1.5. Análisis de la Competencia.

Una vez realizada la matriz F.O.D.A. donde se establecieron los diferentes factores internos y externos que afectan a la empresa Expomandato S.A., se procede a realizar un análisis detallado sobre la competencia que tiene en la actualidad la organización dentro de la Provincia de Santa Elena, con el fin de determinar de qué manera nos afectan y sobre todo qué medidas tomar para poder cumplir con los objetivos que nos hemos planteado inicialmente. Entre nuestros principales competidores tenemos:

#### COMPETENCIA DE EXPOMANDATO S.A.

CUADRO # 17

ENTIDAD	UBICACIÓN	AÑOS EN EL MERCADO
Complejo Deportivo “La Champions”	Salinas	5 años
Complejo Deportivo “Francisco Cevallos”	Santa Elena	3 años
Complejo Deportivo “Cosmopolita”	Santa Elena	8 meses
Complejo Deportivo “Frank Vargas Pazos”	La Libertad	2 años
Complejo Deportivo “Ciudad Deportiva La Libertad”	La Libertad	10 meses

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Norma Domínguez

Cada uno de los competidores detallados anteriormente; afecta de manera directa la fidelización de los clientes al ofrecer diferentes alternativas que se vuelven atractivas para los mismos. Es por eso que Expomandato S.A., también cuenta con una serie de promociones como: descuentos en el alquiler de las canchas, la realización de campeonatos, servicio de salón de eventos y demás actividades que permitan garantizar la fidelidad de los clientes con la empresa. Para esto se debe crear promociones innovadoras y llamativas, que sean dirigidas para las personas de diferentes géneros y edades, con el fin de diferenciarnos de la competencia y sobre todo asegurar nuestra permanencia en el mercado.

#### **4.5.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Para establecer una clara identidad a la organización y construir una dirección estratégica eficiente que debe tomar la empresa, se define lo que la organización hace, y en lo que desea convertirse en lo largo de su trayectoria, esto es comúnmente denominado visión.

Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito, en él debe estar definido el futuro de la organización. Así mismo la misión deja claro cuestiones importantes como: qué es la organización, qué hace y hacia dónde va dirigida.

En este caso de estudio, la empresa Expomandato S.A., del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, desarrolló una misión y una visión que establecen lo siguiente:

##### **4.5.2.1. Misión de la empresa Expomandato S.A.**

Somos un complejo deportivo que se dedica al alquiler de canchas de césped sintético de calidad que nace con la finalidad de ofrecer un lugar donde practicar deportes en un ambiente familiar, de integración y sana competencia; equipado con modernas y seguras instalaciones que garantizan las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes.

##### **4.5.2.2. Visión de la empresa Expomandato S.A.**

Ser la empresa de servicios recreativos, líder en términos de calidad, rentabilidad y participación del mercado mediante el servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped sintéticas más reconocida y concurrida de la Provincia de Santa Elena, fomentando el deporte, diversión y el sano entretenimiento, posicionándonos en la mente de los clientes con precios accesibles, valor agregado y permanente innovación.

### **4.5.2.3. Objetivos de Expomandato S.A.**

#### **4.5.2.3.1. Objetivo General.**

Planificar eficientemente las actividades administrativas de manera participativa y transparente, mediante el apoyo del diseño organizacional, que nos permita alcanzar el desarrollo de una ventaja competitiva y nos ayude al crecimiento continuo en el mercado peninsular.

#### **4.5.2.3.2. Objetivo Específicos.**

1. Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre sus socios y empleados, mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización, generando competitividad.
2. Diseñar estrategias, mediante los resultados del análisis FODA, para determinar las acciones que permitan el cumplimiento de las mismas.
3. Brindar un servicio de calidad, mediante el desempeño coordinado y eficiente de todas las funciones, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de los clientes.
4. Determinar adecuados sistemas de promoción, para diferenciarnos de la competencia.
5. Generar fuentes de empleo, mediante la fidelización de los clientes, contribuyendo con la economía del país.
6. Realizar una estructura del diseño organizacional para desarrollar una gestión óptima en la empresa.

#### **4.5.2.4. Metas de la empresa Expomandato S.A.**

1. Mantener altos estándares de calidad en la prestación del servicio, para lograr un alto porcentaje de ventas en servicios, que periodo a periodo vaya incrementado en un 20%.
2. Proporcionar un 50% de nuevos servicios, que correspondan a la demanda por los servicios requeridos por el mercado.
3. Proporcionar un 100% de servicios, que satisfagan las necesidades de la comunidad, sectores productivos e institucionales, de acuerdo con estándares de calidad y propendiendo a la generación autónoma de ingresos.
4. Consolidar en un 90% una presencia nacional eficaz, que permita promover los intereses que mejor satisfagan tanto al cliente interno como externo.

#### **4.5.2.5. Estrategias de la empresa Expomandato S.A.**

1. Ofrecer productos a nuestros clientes a precios por debajo del mercado, para hacernos más competitivos.
2. Promover la imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en servicios de alta calidad para beneficio de toda la clientela y de la organización.
3. Rapidez de respuesta a las necesidades de los clientes.
4. Capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente.
5. Incrementar las ventas a través de la preferencia en el gusto de los clientes respecto a este deporte.
6. Brindar un servicio de calidad con base en la responsabilidad y respeto.
7. Ofrecer un servicio diferenciado con un valor agregado contando con canchas de alto nivel.
8. Un crecimiento diversificado que permita posicionarnos en la mente de los deportistas como una empresa de fácil acceso a sus servicios

### **4.5.3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.**

#### **4.5.3.1. Productos o Servicios.**

En la gestión de necesidades de los productos o servicios, se establecen algunas alternativas de servicios complementarios que se puedan desarrollar para satisfacer la demanda creciente de los clientes y a su vez brindarles valor agregado al servicio.

Entre estos servicios tenemos los siguientes:

- **Seguridad:** Que el relleno del césped artificial de flexibilidad a la superficie, reduciendo el riesgo de lesiones causadas por caídas, así como también el desarrollo de luminarias para que estas canchas deportivas ahorren energía.
- **Desarrollo del juego sin molestias:** Presentar un área de relajamiento y recreación sin que existan irregularidades, además por medio de un sistema de drenaje instalado se pueda jugar bajo lluvia, sin que esto le quite rapidez al traslado del balón.
- **Variedad para el entretenimiento:** Existe además de la cancha de fútbol, sala para eventos y recepción, servicio de restaurant, bar, pantalla gigante para observar partidos nacionales e internacionales.
- **Formación deportiva:** Surgimiento de las nuevas estrellas del fútbol para beneficio y orgullo de nuestro país mediante los cursos que se brinda. Pues de esta manera no solo se incentiva a la juventud de la provincia a realizar una actividad recreativa sino que también se busca aportar con la fuerza deportiva del país mediante personal capacitado para esta disciplina.

#### **4.5.3.2. Clientes y Proveedores.**

##### **4.5.3.2.1. Clientes.**

El cliente es una de las partes más importantes para nuestra empresa, por lo que día a día buscamos mejorar e innovar nuestros servicios con el fin de satisfacer todas sus necesidades. En la búsqueda de la mejora continua para nuestros clientes tenemos:

- Invitar a personajes destacados del ámbito deportivo y futbolístico para que de manera gratuita jueguen en las canchas de las instalaciones y de esta manera atraer la atención del público.
- Adecuación de las instalaciones transformando las áreas en recreativas.
- Compra de ropa deportiva que pueden ser: zapatos, puposo pupillos, guantes, canilleras, etc., que le permita jugar fútbol-sala de forma segura.

##### **4.5.3.2.2. Proveedores.**

Expomandato S.A. cuenta con proveedores acorde a las necesidades de nuestros servicios, con los cuales se han establecidos parámetros que no solo benefician a ambas instituciones, sino que dan como resultado el cumplimiento pleno de las necesidades de los clientes, ofreciendo lo siguiente:

- Por la adquisición de sus servicios o productos, donan balones de fútbol, camisetas, además proporcionan de manera gratuita un letrero publicitario con el nombre del negocio.
- Proveen de equipos necesarios para mantener en buen estado los productos que se van a ofrecer al cliente como: congeladores, perchas y demás utensilios.
- En cuanto al servicio de restaurant los proveedores proporcionan mesas y sillas que complementados con los equipos de Expomandato S.A, logran que los clientes se sientan cómodos en nuestras instalaciones.

#### **4.5.3.3. Satisfacción de las necesidades.**

Mediante la aplicación del Diseño Organizacional se busca no solo conocer cuáles son las necesidades de los clientes, sino también llegar a la satisfacción de las mismas, por lo tanto EXPOMANDATO S.A., tiene como fin cumplir en el mercado local y peninsular con las siguientes:

- Ofrecer en un 100% el servicio de alquiler de la cancha de fútbol de césped sintético para la práctica de este deporte, aportando con la salud y recreación de la población peninsular.
- Utilizar un 75% de instalaciones del complejo para una escuela de fútbol dirigida a niños y jóvenes de todas las edades que deseen aprender las técnicas del fútbol.
- Ofrecer en un 100% las instalaciones del complejo deportivo, para: escuelas, colegios, empresas, asociaciones públicas y privadas del sector y entre otras que requieran organizar sus olimpiadas, ceremonias o campeonatos internos;
- Brindar en un 100% de atención especializada en servicios de restaurante para las diferentes personas que desean adquirir los platos típicos de la provincia, almuerzos y platos a la carta.
- Proporcionar una sala de eventos, implementada en un 100% con los diferentes recursos materiales y equipos, tales como amplificadores, sistema de cómputo, karaoke, máquina mezcladora, mesas, sillas, servicios higiénicos, pantalla gigante y demás implementos necesarios.
- Brindar en un 70% un servicio de alquiler de sala de eventos, dirigida al público en general, para la organización de eventos sociales, tales como festejos de cumpleaños, aniversarios, bautizos entre otros.

#### 4.5.3.4. Programas y Proyectos.

La empresa EXPOMANDATO S.A, en busca de la mejora continua a través del Diseño Organizacional, establece ejecutar planes de acción, los mismos que son utilizados como herramientas gerenciales que constituyen la formulación de programas y proyectos de mejora para la organización, esto se desarrolla en un determinado tiempo, designando a la vez a la persona responsable para la implementación y aplicación eficaz. Estos planes de acción, son muy útiles porque ayudan a la organización a proyectarse en lo que desean y a donde pretenden llegar mediante el desarrollo de estrategias que van enlazados con los proyectos, definiendo una estructura específica de las tareas a realizar.

##### 4.5.3.4.1. Flujos de Programas y Proyectos de Acción.

GRÁFICO # 14



Fuente: Richard Daft  
Elaborado por: Norma Domínguez.

#### **4.5.3.4.2. Programas y Proyectos de Acción para Expomandato S.A.**

Con el propósito de mejorar y de crear una posición favorable en la mente de los clientes potenciales de la empresa Expomandato S.A, se emprenderán una serie de lineamientos y acciones mediante los programas y proyectos que se detallan a continuación:

##### **Programa 1. PLAN ADMINISTRATIVO.**

##### **Proyecto de Innovación en el servicio.**

La empresa que ofrezca un servicio diferente de las demás a sus clientes, siempre gozará de la fidelidad de los mismos, pues en esta entidad los clientes encontraran cada cierto periodo de tiempo algo que capte su atención y por ende recurran a visitarla al crearse una expectativa favorable en la mente de cada uno de ellos.

Es por eso que Expomandato S.A. no puede ser la excepción y dentro de la asignación de funciones para la ejecución de este proyecto se basó en diferentes alternativas que permitirán brindar un servicio innovador e interesante para todos sus clientes, con el fin de abarcar mayor mercado y así contrarrestar a la competencia.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante. Entre estas estrategias tenemos:

1. Proporcionar un lugar con ambiente agradable y seguro en donde el cliente pueda disfrutar de un momento de ejercicio y distracción entre amigos a través de un partido de fútbol.
2. Se ofrecerán servicios complementarios tales como: reactivación de la sala de eventos, minimarket, seguridad privada, tienda de artículos deportivos, reinauguración de la escuela de futbol para niños, instalación de marcadores electrónicos, entre otros.
3. Los precios por los servicios guardaran relación con los establecidos por los oferentes identificados como competidores directos, esto significará ajustar los mismos en respuesta a los cambios de precios de la competencia y en respuesta a la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Para que esta actividad sea efectiva deberán reunirse los directivos de la empresa Expomandato S.A. para llegar a un acuerdo en las fechas en que se realizarán la reactivación de la sala de eventos, minimarket, seguridad privada, tienda de artículos deportivos, la reinauguración de la escuela de futbol para niños e instalación de marcadores electrónicos, entre otros.

**Metas:**

- Mejorar en un 100% el servicio que brinda la empresa, mediante un trabajo en equipo comprometido.
- Lograr que del 100% de las personas que visiten a la empresa, el 50% regresen a solicitar un servicio.
- Incorporar en un 70% los servicios complementarios adicionales acorde a las necesidades de los clientes como por ejemplo: escuela vacacional de fútbol para sus hijos, venta de implementos deportivos, equipo médico en caso de lesiones.
- Capacitación de los empleados en un 80% para mejorar el servicio al cliente.

## **Programa 2: PLAN DE MARKETING.**

### **Proyecto de publicidad y venta en línea.**

La publicidad es una de las estrategias más importantes dentro de una organización, pues a través de ella se da a conocer a la empresa dentro del medio en el que se va a desempeñar, es decir informar sobre cada uno de los servicios que esta ofrece. Una buena publicidad en el lugar y horario adecuado permitirá que los posibles clientes se sientan atraídos por los servicios que presta la empresa, esto conjuntamente con la atención que se brinde diariamente en las instalaciones del complejo.

Entre las estrategias a aplicarse por medio del plan de marketing en Expomandato S.A, tenemos:

- Emplear marketing directo, es decir se venderá el servicio directamente a los clientes, se empleará la estrategia de venta en línea, de todos los servicios que ofrece el complejo en donde las personas interesadas en alquilar la canchas o reservar la sala de eventos, bar - restaurant o inscripción de sus hijos en los cursos vacacionales, puedan efectuarla desde la comodidad de su hogar, mediante vía telefónica, mediante el correo electrónico o navegación de la página web.
- A los clientes potenciales se los motivará mediante incentivos a corto plazo que a la vez ayudarán a captar una mayor cantidad de personas, además es necesario aprovechar que el complejo está ubicado en un lugar estratégico, ya que a su alrededor se encuentran varias empresas que se convertirían en clientes potenciales entre las cuales tenemos: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Comisión de Tránsito del Ecuador, Centro Comercial El Paseo Shopping, Hoteles, Unidades Educativas y demás Instituciones públicas y privadas.

- Entrega de hojas volantes, y adhesivos por parte de una impulsadora, en sitios estratégicos y de concurrencia masiva de personas identificadas como clientes potenciales en la provincia, sitios como: parques, salida de centros comerciales, e instituciones educativas.
- Envío de cartas de presentación y promociones detalladas, entregadas a los representantes de los clubes, comité deportivos o social, escuelas, colegios y empresas.
- Emisión de cuñas radiales en los entretiempos de programaciones deportivas, detallando la posición actual de los partidos, invitados especiales o auspiciantes de ser el caso.

Para la ejecución de esta actividad se deben realizar las respectivas coordinaciones entre el Administrador y Secretaria, en busca de las mejores opciones para la realización de las propagandas en los medios publicitarios. Así mismo para la publicación y control de la página web, de los correos electrónicos y la entrega de las hojas volantes.

**Metas:**

- Ser reconocidos en un 75% por toda la población de la Provincia de Santa Elena, y en un 100% por la población de la localidad es decir del Cantón La Libertad.
- Incrementar en un 75% la cartera de clientes pertenecientes a instituciones públicas y privadas que se encuentran en nuestros alrededores y fuera de ellos.
- Lograr que el 40% de nuestros clientes visiten nuestra página web y se interesen por los servicios que ofrece Expomandato S.A.

**MEDIOS PUBLICITARIOS PARA CAPTAR CLIENTELA EN EXPOMANDATO S.A.**

**CUADRO # 18**

<b>MEDIO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Hojas volantes	Información sobre horarios, promociones, campeonatos, reservaciones de sala de eventos, entre otros.
Entrega de publicidad	Impulsadoras que entregan volantes y adhesivos en puntos estratégicos de la provincia.
Cartas de presentación	Entrega de proformas con paquetes promocionales para las empresas públicas, privadas y conjuntos residenciales del sector.
Cuña radial	Cuñas de 45 segundos. Durante las transmisiones dominicales de fútbol.
Página web	Información del complejo y noticias deportivas, además de poder conocer los horarios en los que está disponible la cancha, salas de eventos y demás servicios.
Espacio en revista para cursos vacacionales	Información durante 4 sábados consecutivos sobre cursos vacacionales para niños.
Espacio en revista para campeonatos	Información sobre horarios, ubicación, promociones, etc.

Fuente: Medios publicitarios locales  
Elaborado por: Norma Domínguez.

### **Programa 3: PLAN DE VENTAS.**

#### **Proyecto de promoción en el servicio.**

En un mundo tan competitivo, las empresas buscan cada día ofrecer diferentes promociones con el fin de captar la atención de los clientes y de esta manera mejorar su margen de rentabilidad y por ende mantenerse en el mercado.

Los propósitos generales de la promoción en el plan de ventas son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

Expomandato S.A., dentro del programa de ventas se propone en realizar las siguientes promociones en coordinación con los directivos, personal administrativo y de servicios, para contrarrestar a la competencia, entre los cuales tenemos:

1. Incentivos mediante descuentos en la hora de juego para clientes frecuentes o que lleven a invitados por primera vez, o en fechas especiales.
2. Promociones de tipo pague por 1 hora y juegue 2: “Dos x Uno” en horarios identificados como bajos, en donde la cancha no permanecía ocupada.
3. Organización de campeonatos empresariales y de instituciones educativas de la provincia, con el fin de fomentar encuentros grupales y de esta manera atraer mayor número de clientes.

4. Organización de partidos; clases de fútbol y bailoterapia para mujeres en horarios considerados bajos en asistencia de personas, con el fin de insertar nuevos clientes potenciales a futuro.
5. Organización de partidos de exhibición en el que participen futbolistas profesionales o personajes reconocidos, con el fin de que exista afluencia de personas, y que a la vez conozcan las instalaciones.
6. Dar a conocer actividades importantes y promociones que se llevarán a cabo en determinadas temporadas.

Todas éstas actividades como se estableció inicialmente deben ser establecidas y coordinadas entre directivos, personal administrativo y de servicios, con el fin de delegar adecuadamente las funciones y responsabilidades que va tener cada uno de ellos, para que la estrategia de promoción en el servicio tenga un resultado favorable.

**Metas:**

- Incrementar en un 60% las ventas a través de la preferencia en el gusto de los clientes respecto a los deportes que se realicen.
- Ofrecer un servicio diferenciado en un 100% con un valor agregado contando con canchas de alto nivel, mediante el cambio del césped sintético en el tiempo adecuado y con su respectivo mantenimiento.
- Realizar 2 presentaciones exclusivas durante los campeonatos empresariales que se efectuarán en el transcurso del año, es decir contar con personajes reconocidos en el medio futbolístico.

#### **4.5.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

La empresa EXPOMANDATO S.A. del cantón La Libertad, de la provincia de Santa Elena, con el fin de facilitar un determinado proceso, poder llevar a cabo las responsabilidades, delegación, coordinación de actividades y la motivación de los miembros que forman parte de la empresa, empleará un diseño organizativo, donde podrá concluir adecuadamente sobre la estructura organizacional de la misma, es decir determinar si es óptima la aplicación y contribuye al logro de una mayor eficiencia administrativa y operativa, que generen resultados positivos.

Por lo tanto definimos al diseño organizacional como el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Es decir el diseño organizacional comprende las acciones de diseño de cultura organizacional, definición de funciones, productos y procesos y elaboración de perfiles de puesto, necesarias para alinear a la institución en el cumplimiento del marco estratégico.

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones, tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

##### **4.5.4.1. Forma Estructural de Expomandato S.A.**

De acuerdo a las características de la propuesta, se va a adoptar una estructura organizacional de tipo funcional, ya que constituye para la empresa una forma flexible de organización, es por tanto que con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal y/o nuevos productos y por otro lado claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El estudio de la empresa Expomandato S.A, consiste en establecer la estructura organizativa y administrativa del diseño, considerando para tal efecto, las funciones, responsabilidades (puestos de trabajo), calificaciones y la cantidad de personal. También se organizan para lograr una mejor utilización de los recursos, de tal modo que los procesos puedan desarrollarse en el tiempo y espacio adecuado.

Mediante el proceso de planificación, la empresa establecerá mejor sus objetivos, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. Se debe realizar en el contexto de los objetivos estratégicos de la empresa y de los medios existentes para alcanzar los objetivos dentro de un determinado entorno.

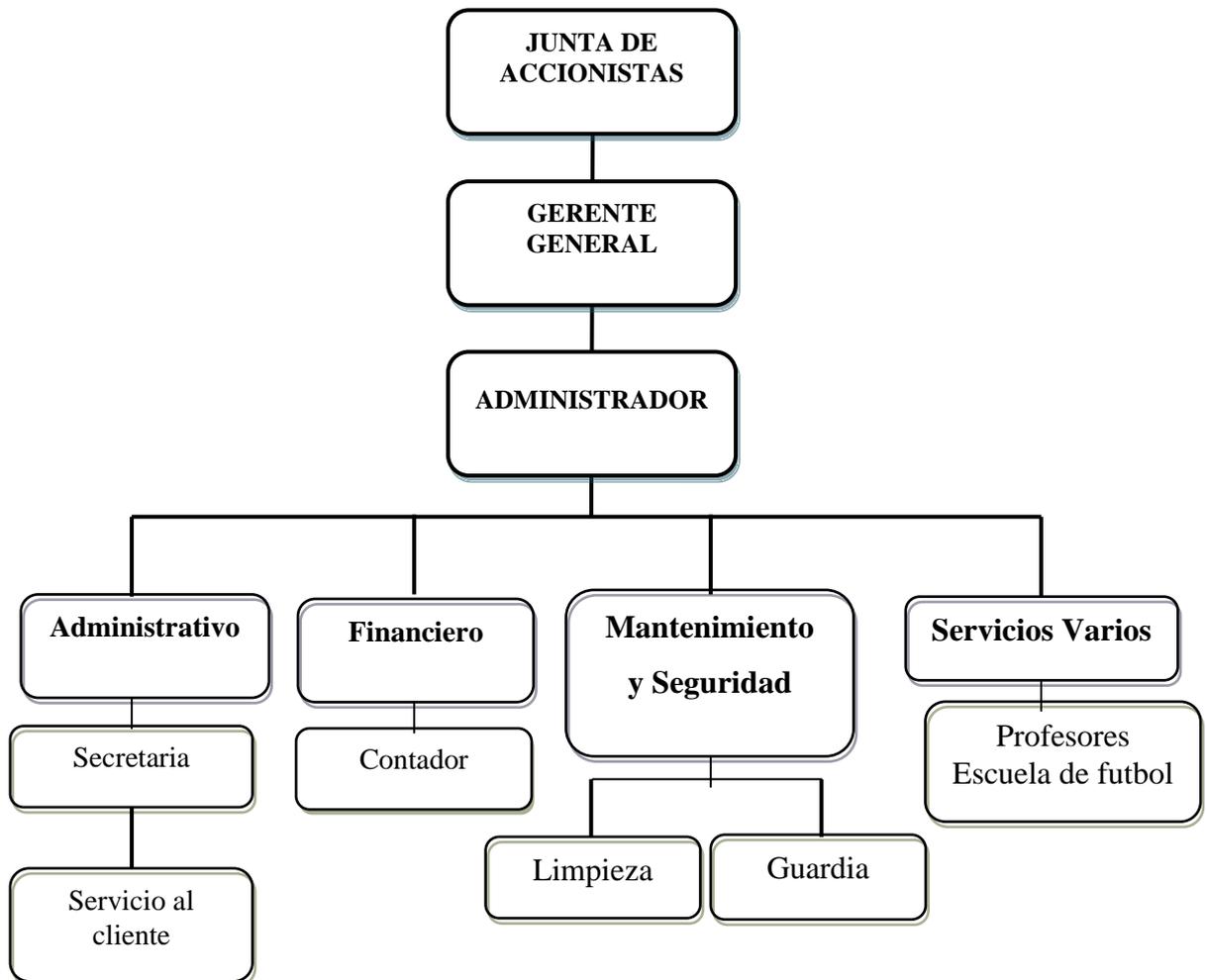
Debido a la situación de la empresa Expomandato S.A, es importante que en su organización se aplique un diseño organizacional, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa que la empresa necesita para su buen funcionamiento, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos.

Esta etapa del proceso administrativo, se fundamenta en la obtención de la eficiencia, por medio del orden y coordinación racional de los recursos con que cuenta la empresa, por ello su importancia en la aplicación en todas las organizaciones, principalmente en la empresa en estudio, en el cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan, es decir la empresa se visualiza a través del organigrama, ya que en él, se muestran las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad en cada área.

Es por aquello que para el desarrollo eficaz de las operaciones de la empresa Expomandato S.A, se trabajará con el siguiente personal detallado a través del organigrama.

## ORGANIGRAMA DE EXPOMANDATO S.A.

GRÁFICO # 15



Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

El organigrama utilizado es vertical o de tipo clásico, representa casi una estructura plana; las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba (Junta General de Socios) hacia abajo (Cargos Operativos). Según la forma y disposición geométrica del organigrama; éste posee líneas sin interrupciones, las cuales indican autoridad formal, relación de niveles jerárquicos de mando a lo largo de la pirámide.

#### **4.5.4.2. Orgánico funcional**

##### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.**

Estará formada por el grupo de socios de la empresa, los que tendrán reuniones ordinarias anualmente, estas se realizarán en los primeros dos meses del año siguiendo al cierre contable del periodo anterior. Se celebrarán reuniones extraordinarias al surgir situaciones imprevistas de carácter urgente que necesiten ser tratadas por la asamblea.

##### **Funciones de la Junta General de Socios:**

- El manejo de la empresa en todos los aspectos, velando y controlando el funcionamiento eficaz de la misma.
- Determinar y dirigir las operaciones generales de la empresa de acuerdo con los fines y preceptos legales.
- Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, sometiéndolos a la aprobación de la Junta General de Socios.
- Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos de la empresa.
- Conocer los estados financieros de la empresa que habrán de ser sometidos a la Junta General de Socios.
- Convocar las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Elaborar y presentar a la junta el proyecto de distribución de dividendos.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

##### **La Junta General de Socios de la empresa está conformada por:**

1. Sra. Arq. Patricia Almeida Arcentales. Gerente General.
2. Sr. Ing. Julio Cruz Figueroa. Presidente.

## **GERENTE GENERAL.**

Es la cabeza de la organización, es la persona encargada de liderar los diferentes procesos y actividades de la empresa. Es responsabilidad del gerente evaluar y controlar las tareas de los demás integrantes de la organización.

### **Funciones del Puesto:**

- Representar legal y judicialmente a la organización.
- Estudiar y evaluar los procedimientos en la instalación y obtención de ganancias, e invertirlas en adquisiciones que se consideren convenientes en beneficio de la empresa.
- Emitir planes corporativos a corto, mediano y largo plazo en las áreas que intervienen en la estructura de la empresa.
- Vender el servicio de la empresa, a los precios y volumen que conduzcan al logro de los objetivos de la misma.
- Revisar los estados financieros y autorizar las compras requeridas.
- Supervisar todas las actividades operativas y administrativas.
- Presentar a la Junta General de Socios los resultados obtenidos en cada periodo, concretar las negociaciones

### **Requisitos del puesto:**

- Título universitario (área de administración de empresas o finanzas).
- Preferiblemente bilingüe (80%).
- Manejo de programa informáticos.
- Conocimiento de las leyes del país.
- Liderazgo.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad 25 años en adelante.
- Tener 2 años como mínimo de experiencia.
- Poseer vehículo propio.

## **ADMINISTRADOR.**

Gestiona la documentación necesaria para que la empresa funcione legal y ordenadamente. Se encarga de verificar que cada persona que labora en la empresa cumpla con las reglas internas.

### **Funciones del puesto:**

- Planeamiento estratégico de actividades.
- Representación legal de la empresa.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Toma de decisiones
- Contratación de personal administrativo.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Emisión de circulares para el personal en general.
- Control y aprobación de inversiones de la empresa.
- Realizar entrevistas de trabajo
- Selección de personal.
- Autorizar órdenes de compra.
- Autorizar convenios a nombre de la empresa.
- Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.

### **Requisitos del puesto:**

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo masculino
- Estado civil casado
- Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- Experiencia en las actividades del puesto.

## **SECRETARIA – CAJERA.**

Es la persona encargada de recibir y redactar la correspondencia, llevar en orden la agenda de un superior, custodiar y ordenar los documentos de la oficina, así como también se encarga de la caja y de sus movimientos.

### **Funciones del puesto:**

- Recepción y envío de documentos.
- Asistir y brindar la información que el administrador requiera.
- Entregar reportes al administrador.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Elaboración de cheques.
- Atención al público.
- Manejo de caja chica.
- Cobrar a los clientes por la utilización de la cancha de fútbol.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada
- Mantener en orden los archivos de la empresa.
- Emitir y entregar factura
- Emitir nota de venta al cliente.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Mínimo 2 años de estudios Superiores en Administración
- Manejo de sistema contable.
- Excelentes relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.
- Buenas relaciones humanas

## **SERVICIO AL CLIENTE.**

Es la persona encargada de recibir y atender a las diferentes personas que visitan el complejo deportivo, darles las diferentes instrucciones que se deben llevar a cabo en las canchas, sala de eventos y demás lugares de la empresa.

### **Funciones del puesto:**

- Recepción y atención de los clientes que llegan a la empresa
- Asistir y brindar la información que solicitan los clientes.
- Entregar reportes al administrador.
- Atender los reclamos y sugerencias de los clientes.
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Atención general al público.
- Control y seguimiento de las necesidades de los clientes.
- Asistencia cuando existen problemas con los implementos necesarios para el buen desempeño de los servicios que presta la empresa.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino o masculino
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Mínimo 2 años de estudios Superiores en Administración
- Manejo de personal
- Manejo de utilitarios informáticos
- Excelentes relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.
- Buenas relaciones humanas
- Residir en la provincia de Santa Elena

## **CONTADOR.**

Profesional encargado del control contable, ingresos, egresos, gastos y presupuestos de la empresa, las declaraciones se realizan mensualmente, y cada 3 meses se realiza un control institucional para analizar cómo se está desarrollando la organización y si hay falencias corregirlas.

### **Funciones del puesto:**

- Brindar toda la información que el gerente requiera
- Proyectar una buena imagen de la empresa.
- Cancelar roles de pago a los empleados de la empresa.
- Controlar el registro de asientos contables de ingresos y egresos, costos y gastos incurridos, Reportes a la gerencia.
- Presentación y elaboración de documentos requeridos por el SRI.
- Elaboración de cheques y manejo de caja chica.
- Responder por la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes o faltantes.
- Cobrar a los clientes por la utilización de la cancha de fútbol.
- Verificar la autenticidad de monedas y billetes recibidos.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada.
- Emitir y entregar factura o nota de venta al cliente.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Contadora Pública Autorizada (C.P.A).
- Manejo de paquetes contables y sistemas tributarios
- Conocimiento de legislación laboral y tributaria del país.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.

## **PERSONAL DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA.**

Personas encargadas de limpiar y mantener en buen estado los inmuebles de la organización incluyendo la cancha de césped sintético

### **Funciones del puesto:**

- Aseo y Mantenimiento diario de diferentes tipos de áreas de la empresa (baños, oficinas, pisos, ventanas, escaleras, cancha, etc.)
- Garantizar el buen estado de las instalaciones.
- Mantener el orden y la limpieza.
- Comunicar al administrador, las necesidades de suministros de limpieza.
- Supervisar el aseo de los baños y corredores.
- Colocar los suministros de correspondientes (papel higiénico, jabón de manos, ambientador, etc.).
- Manipular maquinaria y suministros de limpieza.
- Vaciar los tachos de basura una vez estén llenos.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: Femenino o masculino.
- Edad 20-35 años
- Experiencia mínima de 1 año en puesto similares
- Bachiller.
- Proactivo.
- Residir en la provincia de Santa Elena
- Buen estado físico y mental
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- Disponibilidad inmediata.
- Capacidad de organizar sus tareas.
- Buenas relaciones interpersonales.

## **GUARDIA DE SEGURIDAD.**

Persona encargada de la seguridad de la empresa, será el encargado de cuidar las canchas con césped sintético, el parqueadero, orientación y el orden dentro del complejo, así como de la seguridad de las oficinas y de la clientela.

### **Funciones del puesto:**

- Velar por los intereses de la empresa.
- Garantizar la tranquilidad de los asistentes.
- Estar presente al momento de abrir y cerrar la empresa.
- Cumplir con su horario de trabajo establecido
- Vigilar los equipos y demás objetos utilizados para el desarrollo del servicio.
- Cuidar los autos que se encuentren en el parqueadero.
- Entregar y retirar los tickets del parqueadero a los clientes que ingresan.
- Ayudar en las cosas que solicite el gerente.
- Encender y apagar las luces de la cancha.

### **Requisitos del puesto:**

- Bachiller en cualquier área.
- Género masculino.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia de 3 años en el cargo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Uso y manejo de armas
- Conocimientos Defensa personal.
- Conocimiento de diferentes deportes
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- No poseer antecedentes penales - Record Policial.

## **PROFESORES DE ESCUELA DE FUTBOL.**

Son encargados de dirigir y orientar las prácticas deportivas en las disciplinas seleccionadas por el cliente, es decir se encargan de prestar los servicios de entrenamiento deportivo. Estos profesores de Fútbol planifican y elaboran cronogramas de entrenamiento y ejecutan dichos planes, participan como personal de apoyo en los eventos en los que se requieran de la organización

### **Funciones del puesto:**

- Enseñar e incentivar la práctica del fútbol a los niños y jóvenes
- Fomentar en ellos valores de amistad, respeto y responsabilidad.
- Fomentar la disciplina por medio del deporte
- Incentivar a los estudiantes actuales de tal manera que son comunicadores directos de los beneficios de la empresa
- Gestionar práctica del fútbol con estudiantes de otras instituciones deportivas con el fin de demostrar el progreso de aprendizaje
- Verificar que la cancha de césped al final del entrenamiento se encuentre en buen estado.

### **Requisitos del puesto:**

- Bachiller en Educación física
- Género masculino.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Conocimientos Defensa personal.
- Buen estado físico y mental
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- Record Policial.
- Experiencia mínimo 3 años.
- Buenas relaciones interpersonales

#### **4.5.4.3. Tecnología de Información y Sistema de Control de Expomandato.**

##### **4.5.4.3.1. Sistema de información de Expomandato S.A.**

La tecnología de información y los sistemas de control, ofrecen una serie de herramientas para automatizar los procedimientos operativos de las empresas mejorando la eficiencia. Por lo tanto la empresa Expomandato S.A, acorde con los avances tecnológicos contará con la aplicación de un software administrativo, en que se podrá conseguir una información detallada mediante indicadores y gráficas del estado en que se encuentran la competencia y sobre todo del funcionamiento operativo y administrativo de Expomandato S.A., obteniendo un conocimiento detallado del estado del mercado, para así mejorar constantemente nuestros servicios.

##### **4.5.4.3.2. Servicios Online que ofrece Expomandato S.A.**

Mediante estos servicios Online, se puede disponer de una completa oficina virtual donde ofrecer al cliente todos los servicios de Expomandato S.A. En la página web, poder contar o solicitar cualquier información sobre la empresa, hasta alquilar una pista, o realizar una inscripción o renovación a través de internet para acceder al servicio de las canchas con césped sintético, restaurant y sala de eventos. Y todo ello con un nuevo Sistema de reservas con el que se pueden gestionar alquileres múltiples a través de un cuadrante horario diario más ágil y flexible, controlando incluso el nivel de juego de los participantes que soliciten las canchas.

El servicio por medio de la red, facilita lo siguiente:

- ✓ Muestra información del centro: servicios, tarifas, disponibilidad, cuadrantes, etc.
- ✓ Inscripciones y renovaciones en actividades, consulta de horarios

- ✓ Permite alquilar un espacio deportivo a través de internet mediante distintos estándares de pago: prepago, plataformas electrónicas, etc.
- ✓ Permite solicitar información, inscribirse o renovar las distintas actividades o servicios.
- ✓ Incorpora las medidas necesarias de seguridad y privacidad de los datos.
- ✓ Es posible gestionar alquileres y reservas completas, parciales e invitaciones.

#### **4.5.4.4. Departamentalización de Expomandato S.A.**

Los recursos humanos están distribuidos a nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y el nivel operacional (técnicos, auxiliares, y operarios).

La departamentalización de la empresa Expomandato S.A. posee el siguiente personal administrativo y operativo, en los puestos y cantidad detallada a continuación:

**El personal administrativo** estará conformado por:

1. Junta General de Accionistas
2. Gerente General
3. Un Administrador
4. Una Secretaria
5. Personal de servicio al cliente.
6. Un Contador

**El personal operativo** estará conformado por:

- a. Una persona encargada de mantenimiento y limpieza
- b. Un asistente de servicios varios
- c. Un persona de seguridad
- d. Dos Entrenadores de Fútbol

#### **4.5.4.5. Política de Recursos Humanos, Incentivos de Expomandato S.A.**

##### **4.5.4.5.1. Política de Recurso Humano.**

El trabajo será justo y se brindará las condiciones necesarias para el mismo; promoviendo un ambiente sano, de valores como: puntualidad, respeto, confianza y responsabilidad, para que la organización tenga amplio manejo del recurso humano.

##### **4.5.4.5.2. Política de Incentivos.**

Motivar a los empleados por su desempeño y aportación de conocimientos a la empresa, e incentivarlos por medios de recompensas cada cierto periodo, compartiendo informaciones sobre prácticas que pueden ser adaptadas a las necesidades de la misma.

##### **4.5.4.5.3. Política de Precio.**

Ofrecer precios razonables y accesibles de acuerdo al servicio y a la asistencia requerida por el cliente.

##### **4.5.4.5.4. Política de Mercadeo.**

Posicionarnos como líderes en innovación y calidad, para ello se hará una constante indagación al cliente mediante encuestas y buzones de sugerencias, que a la vez nos permita garantizar que los servicios son realmente satisfactorios a las necesidades de los mismos.

##### **4.5.4.5.5. Política de aporte a la comunidad.**

Generar fuentes de empleo, mediante la contratación directa del recurso humano y personal idóneo para los diferentes servicios que ofrece la empresa Expomandato S.A., así como también fomentando la sana práctica deportiva y de recreación en un ambiente sano, seguro y familiar.

#### **4.5.4.6. Cultura Organizacional.**

##### **4.5.4.6.1. Valores éticos de la empresa Expomandato S.A.**

Los valores en una organización, son indispensables para el buen desempeño de la misma, se convierten en una guía muy importante al momento de tomar una decisión. Entre los principales valores tenemos.

**a) Ética:** Ser una empresa con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral. Con la finalidad de ofrecer siempre un servicio transparente, evitando actitudes inadecuadas con las personas que visitan el complejo deportivo diariamente.

**b) Lealtad:** Siempre, asumiendo con responsabilidad el cargo que se les otorgue en la organización, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, acatando las reglas de la empresa.

**c) Calidad:** Ser una empresa, comprometida en la continua búsqueda de estándares de calidad en la prestación de servicios, para la satisfacción de nuestros empleados y clientes.

**d) Responsabilidad:** Ser una empresa responsable de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos, ante empleados y clientes, generando confianza y seguridad en el servicio que ofrecemos

**e) Disciplina:** Ser una empresa con la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente, para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

**f) Innovación:** Buscar siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuestros aciertos y desaciertos.

#### **4.5.4.6.2. Principios de la empresa Expomandato S.A.**

- Comunicación amplia y oportuna, estabilidad laboral, confianza y solidaridad.
- Fomentar la puntualidad en todo momento para evitar las pérdidas de tiempo, dando siempre lo mejor de cada uno, para alcanzar los fines organizacionales.
- Trabajar en equipo en el desarrollo de las labores cotidianas y en el servicio brindado, cumpliendo eficientemente y generando un ambiente laboral de armonía, que contribuya bienestar a los clientes y empleados.
- Transparencia en todas nuestras las acciones internas de la empresa EXPOMANDATO S.A.
- Compromiso de la fuerza laboral con el cliente a través de la excelencia organizacional.
- Nuestros comportamientos en la empresa se basan en la confianza recíproca entre colegas, en la plena disponibilidad y transparencia hacia el Grupo y hacia todas las partes interesadas con las cuales intercambiamos pareceres día a día.
- Nuestro modo de comunicarnos con el exterior, incluida la publicidad, respeta la dignidad humana, de la familia y del niño, en línea con nuestros principios éticos y morales. Se basa en el uso apropiado de nuestros productos y se inspira en la promoción de un estilo de vida sano.
- Contribuimos al logro de resultados, garantizando el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Reconocemos el aprendizaje como camino para el logro de los objetivos organizacionales.

#### **4.5.4.7. Vínculos Inter-organizacionales.**

Los vínculos inter-organizacionales, se efectúan en base a los Ecosistemas organizacionales, la Dependencia de recursos y Redes de colaboración e Institucionalismo.

Es por aquello que la empresa Expomandato S.A, además de promover la recreación y el buen uso del tiempo libre de la niñez y la juventud peninsular y del resto de la población local, posteriormente desea realizar actividades deportivas de otras organizaciones, que requieren de personas o entidades, para ser patrocinados. La realización de Torneos dentro de la empresa y con otras empresas, colegas, proveedores o clientes que generen beneficios inmediatos y permitiendo de esta manera que las personas se puedan manifestar y encontrarse con aspectos no exteriorizados en la cotidianeidad del trabajo, si no de entretenimiento y relajamiento, pero que pueden ser desarrollados obteniendo un beneficio personal y ser observados o tomados en cuenta por la organización.

Con el patrocinio de empresas, los jóvenes deportistas que formen parte del club, estarán notablemente representados en todos los eventos deportivos y extra-deportivos del club.

Esta modalidad de patrocinio incluye:

- Asociación con nombre del equipo y Parche en la espalda del uniforme.
- Publicidad gratuita en la revista del club.
- Derecho de publicidad estática en partidos locales.
- Derecho de publicidad en reuniones del club.
- Derecho de utilización de imagen del equipo.
- Carnets de socio con logotipo del patrocinador.
- Invitaciones a partidos.
- Promociones conjuntas.

#### **4.5.5. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD.**

##### **4.5.5.1. Recursos.**

En la empresa Expomandato S.A, se llevan a cabo diferentes tipos de proyectos deportivos, y su objetivo principal es de potenciar todas las habilidades para administrar correctamente los proyectos recreativos y deportivos que se efectúan en la empresa. Es por tanto que mediante el desarrollo de estas actividades dentro del complejo deportivo, se identifica todas las oportunidades que se presenten para liderar una empresa que sea sostenible y rentable, captando así por medio de estrategias la mayor cantidad de clientes. Es por ello que se determinó un listado de requerimientos sobre la cancha para alcanzar la efectividad, ya que dependerá del estado de la misma para la implementación de los proyectos.

Se deberá realizar inversión para el mantenimiento de la cancha de césped sintético, ya que este exige un mínimo de mantenimiento cada 4 meses o mínimo dos veces al año ya que cuenta con una alta resistencia al uso, pudiendo ser utilizadas los 365 días del año sin tener en cuenta el clima existente: lluvia, frío o calor. En general todo lo existente, se ve afectado por diversos factores que van reduciendo su periodo de vida, por lo cual para llegar a alargar dicha vida útil, es necesario tomar ciertas precauciones; tal es el caso del pasto artificial, el cual a pesar de no requerir de las mismas cantidades de cuidados del pasto natural, si es conveniente darle un mantenimiento adecuado cada cierto tiempo.

Para mantener la cancha de césped sintético se deberá realizar lo siguiente:

- Revisión General de la Cancha y revisión de uniones
- Cepillada de cancha con cepillos hidráulicos y tractor
- Sacado de basura
- Escarificado de pasto con cepillo especial para sacar basura
- Limpieza de pasto, para quitar el polvo y devolver el color verde

#### **4.5.5.2. Eficiencia.**

Expomandato S.A, se basa en metas específicas, para determinar la eficiencia de su personal, de las cuales, la principal es reforzar sus servicios deportivos en áreas recreativas y de relajamiento como una actividad que aunque presente ciertas dimensiones sociales y humanas, a su vez presenta muchas otras que tienen mucho que ver con una dimensión empresarial. A su vez, se pretende fortalecer una cultura de gestión deportiva como una acción que requiere una cierta responsabilidad, un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma, y que lógicamente garantice los resultados a largo plazo.

Es así que Expomandato para alcanzar la eficiencia tiene la capacidad de recibir y atender a 100 personas diariamente para el alquiler de cancha de césped sintético y diariamente a 50 niños y jóvenes en la escuela de fútbol. También se cuenta con la experiencia necesaria en relación a canchas de césped sintético de futbol, se cuenta con experiencia individual de los colaboradores que ya han desempeñado sus cargos en áreas similares, donde la atención y el servicio al cliente es requisito indispensable para lograr el éxito. Adicional a eso se contará con todos los implementos necesarios en la cancha de césped sintético, para que los clientes disfruten de la práctica de su deporte favorito, todo esto está orientado a brindar un servicio completo y de calidad a los clientes que aman hacer el deporte más popular del mundo.

#### **4.5.5.3 Eficacia.**

Expomandato S.A, da charlas a sus empleados sobre la importancia que tiene el cliente en la empresa, así también la relevancia que tiene el deporte para estos clientes, además se les da a conocer todos los aspectos que se encuentren directamente relacionados con la prestación de este servicio y la presentación de planes y proyectos de inversión para la idea de mejoramiento en determinadas áreas deportivas.

En consecuencia, la empresa Expomandato S.A, estimula al cliente con un portafolio abierto al cambio y mejoramiento de sus servicios, la que redescubre valores añadidos a su oferta del mismo, de esta manera admite y asimila los avances tecnológicos.

Así mismo cualquier queja o sugerencia que se presentare por parte del cliente, será atendida en ese instante ya sea por cualquier colaborador o personal de la empresa, todos los empleados permanecerán en sus puestos de trabajo listos y preparados para responder a cualquier eventualidad. De esta manera ofrecerá un mejor servicio y brindará valor agregado al cliente, ya que cada servicio complementario de la empresa está dirigido a un grupo de clientes con gustos, preferencias y necesidades específicas.

#### **4.5.5.4 Evaluación.**

##### **4.5.5.4.1. Matriz de Evaluación de Resultados.**

Se aplicará esta matriz con el fin de determinar y evaluar si los resultados esperados se están cumpliendo. Es así que nos enfocamos a las actividades propuestas en la planificación y de esta manera garantizar la efectividad y cumplimiento de metas o en caso contrario realizar la respectiva retroalimentación o toma de medidas necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Para la ejecución de determinados proyectos detallados anteriormente, se requiere de una fuerte inversión la misma que servirá para conservar la participación de Expomandato S.A, en el mercado y más aún para aumentarla, captando mayor clientela, con grandes posibilidades de crecimiento por la predisposición de parte de los consumidores potenciales a practicar su deporte favorito, siendo caracterizado como un lugar agradable de recreación, cumpliendo así con los requerimientos del cliente. La matriz a ser aplicada en el proceso del Diseño Organizacional para Expomandato S.A. se detalla en el Anexo # 5.

#### **4.5.5.4.2 Seguimiento.**

##### **Matriz de seguimiento para la revisión de resultados.**

Esta matriz generalmente se realiza al momento en que se finaliza el proyecto, pues tiene como objetivo, determinar cuáles han sido los alcances de los programas y proyectos, en que periodos han sido cumplidos para medir la eficiencia, así también las medidas correctivas posteriores al desarrollo de los proyectos para que estos alcancen la efectividad requerida.

Mediante la revisión de resultados también permitirá a los directivos y al personal intercambiar información y llegar a compromisos colectivos para conseguir las metas propuestas, y gestionar en forma adecuada los recursos y procesos. Todas estas medidas de control y seguimiento nos permitirán conocer si se está empleando el tiempo y los recursos de manera adecuada y sobre todo si se ha cumplido con las metas establecidas inicialmente en el proyecto. Dar seguimiento a la demanda satisfecha e insatisfecha en el servicio que se está brindando por medio de los proyectos y evaluar mediante aquello, definiendo cual será el mejor sistema para el proyecto.

Es por tanto que en base a la aplicación de estos proyectos, en un futuro cercano Expomandato S.A, deberá visionar no en crear un nuevo producto que reemplace al césped artificial para la práctica de fútbol, si no en mejorar en las especificaciones de la cancha, el mismo que para esto, deberá cumplir una serie de requisitos de durabilidad y propiedades mecánicas como; variaciones en la altura, en la forma de la fibra, en su peso, que no cause daños a la salud ni la integridad física de los clientes.

Se puede esperar el desarrollo de complejos deportivos con un sistema de servicios amplios que no solo cuente con canchas de césped sintético sino que además incluya piscinas y otras canchas deportivas como las de basket, volley, tenis, entre otras. La matriz a ser aplicada se detalla en el Anexo # 6.



**EXPOMANDATO S.A.  
PRESUPUESTO DE SERVICIOS BASICOS  
EXPRESADO EN DOLARES**

**CONSUMO TOTAL**

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energia Electrica	2,640.00	2,772.00	2,910.60	3,056.13	3,208.94	14,587.67
Agua Potable	420.00	441.00	463.05	486.20	510.51	2,320.77
Telefono	228.00	239.40	251.37	263.94	277.14	1,259.84
<b>TOTAL</b>	<b>3,288.00</b>	<b>3,452.40</b>	<b>3,625.02</b>	<b>3,806.27</b>	<b>3,996.58</b>	<b>18,168.28</b>

**CONSUMO ADMINISTRACION**

PRODUCTO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energia Electrica	6%	158.40	166.32	174.64	183.37	192.54	875.26
Agua Potable	2%	8.40	8.82	9.26	9.72	10.21	46.42
Telefono	3%	6.84	7.18	7.54	7.92	8.31	37.80
<b>TOTAL</b>		<b>173.64</b>	<b>182.32</b>	<b>191.44</b>	<b>201.01</b>	<b>211.06</b>	<b>959.47</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

Los servicios básicos son aquellos indispensables para complementar el funcionamiento de las actividades, se invierte en los mismos de acuerdo a lo establecido en el diseño organizacional, obteniendo un total por concepto de energía eléctrica, agua potable y teléfono, como se observa en el cuadro.

**EXPOMANDATO S.A.  
SUMINISTROS DE OFICINA**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE SUMINISTROS</b>							
Resmas de papel A-4	100	3.50	350.00	357.00	364.14	371.42	378.85
Esferos	48	0.25	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
Lápices	48	0.25	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
Cintas lexmar impresora	120	2.20	264.00	269.28	274.67	280.16	285.76
cintas ahdesivas	36	0.25	9.00	9.18	9.36	9.55	9.74
clips	60	0.35	21.00	21.42	21.85	22.29	22.73
clips mariposas	24	0.55	13.20	13.46	13.73	14.01	14.29
Cartuchos de impresora	12	35.00	420.00	428.40	436.97	445.71	454.62
grapap	24	1.00	24.00	24.48	24.97	25.47	25.98
perforadoras	24	3.50	84.00	85.68	87.39	89.14	90.92
resaltadores	36	0.50	18.00	18.36	18.73	19.10	19.48
sacagrapas	36	0.60	21.60	22.03	22.47	22.92	23.38
<b>TOTAL</b>			<b>1248.80</b>	<b>1273.78</b>	<b>1299.25</b>	<b>1325.24</b>	<b>1351.74</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

Los suministros y materiales, están comprendidos por resmas de hojas, esferos, cintas y demás implementos necesarios para el cumplimiento del diseño organizacional, teniendo un valor total de \$ 1248.80 cada año con un incremento del 5% anualmente como se muestra en el cuadro.

**EXPOMANDATO S.A.**  
**PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>PLAN ADMINISTRATIVO</b>						
Articulos de minimarket	7,200.00	7,560.00	7,938.00	8,334.90	8,751.65	39,784.55
Articulos deportivos	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	16,576.89
Articulos de limpieza	1,807.00	1,897.35	1,992.22	2,091.83	2,196.42	9,984.82
<b>MARKETING</b>						
Diferentes anuncios y tecnicas publicitarias	2,760.00	2,898.00	3,042.90	3,195.05	3,354.80	15,250.74
<b>VENTAS</b>						
Inversión compras y mantenimiento	15,125.00	1,160.00	967.50	710.88	965.17	18,928.54
						-
<b>TOTAL</b>	<b>29,892.00</b>	<b>16,665.35</b>	<b>17,248.12</b>	<b>17,805.52</b>	<b>18,914.55</b>	<b>100,525.54</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
 Elaborado por: Norma Domínguez

En el cuadro de presupuesto de los proyectos, se detallan los programas que se van a llevar a cabo, como es el administrativo, el de marketing y ventas con sus respectivos rubros que intervienen en cada uno de los programas, obteniendo en el primer año un valor de \$ 29892.00 y aumentando en un 5% para los periodos restantes, cada uno de los ítems cuentan con sus respectivos soportes que se detallan a continuación:

**ARTICULOS DE MINIMARKET**

CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Bebidas hidratantes	200.00	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22	13,261.52
Botellas de agua	150.00	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91	9,946.14
Diferentes Snacks	150.00	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91	9,946.14
Varios insumos	100.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61	6,630.76
	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>7,200.00</b>	<b>7,560.00</b>	<b>7,938.00</b>	<b>8,334.90</b>	<b>8,751.65</b>	<b>39,784.55</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
 Elaborado por: Norma Domínguez

En este cuadro se encuentran todos los artículos necesarios que serán adquiridos para el bar de la empresa.

#### GASTOS DE LIMPIEZA

CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Desinfectante en canecas	12	12.00	144.00	151.20	158.76	166.70	175.03	795.69
Cloro en Canecas	12	8.00	96.00	100.80	105.84	111.13	116.69	530.46
Ácido en canecas	6	11.00	66.00	69.30	72.77	76.40	80.22	364.69
Paq. De Estropajos	2	8.00	16.00	16.80	17.64	18.52	19.45	88.41
Escobas	60	3.25	195.00	204.75	214.99	225.74	237.02	1,077.50
Trapeadores	60	3.25	195.00	204.75	214.99	225.74	237.02	1,077.50
Fundas de basura	200	0.18	36.00	37.80	39.69	41.67	43.76	198.92
Tachos de basura	48	10.00	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44	2,652.30
Paq. De guantes	48	1.50	72.00	75.60	79.38	83.35	87.52	397.85
Limpiadores en Spray	24	7.00	168.00	176.40	185.22	194.48	204.21	928.31
Ambientales	96	3.25	312.00	327.60	343.98	361.18	379.24	1,724.00
Fanelas	36	0.75	27.00	28.35	29.77	31.26	32.82	149.19
			-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>1,807.00</b>	<b>1,897.35</b>	<b>1,992.22</b>	<b>2,091.83</b>	<b>2,196.42</b>	<b>9,984.82</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

En este rubro se encuentran los materiales e instrumentos necesarios para la respectiva limpieza y aseo de las instalaciones de EXPOMANDATO S.A.

#### PUBLICIDAD

CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Página Web	50.00	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30	3,315.38
Gastos de Internet	20.00	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72	1,326.15
Hojas volantes, vallas, Anuncios	45.00	540.00	567.00	595.35	625.12	656.37	2,983.84
Impulsadora	100.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61	6,630.76
Publicación en revista	15.00	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79	994.61
<b>TOTAL</b>		<b>2,760.00</b>	<b>2,898.00</b>	<b>3,042.90</b>	<b>3,195.05</b>	<b>3,354.80</b>	<b>15,250.74</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
Elaborado por: Norma Domínguez

En este cuadro constan todos los gastos de publicidad que se encuentran en el proyecto de marketing, con el fin de que la empresa EXPOMANDATO S.A. goce de mayor reconocimiento en el mercado peninsular.

**ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO**

CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>MANTENIMIENTO SALA DE EVENTOS</b>								
Mantenimiento de aires acondicionados	8.00	35.00	-	280.00	367.50	385.88	405.17	1,438.54
Compra de Aire acondicionado	-	-	-	680.00	-	-	-	680.00
Pintada de paredes internas de Sala	-	-	-	-	320.00	-	360.00	680.00
Compra de espejos para baños	2.00	40.00	-	-	80.00	-	-	80.00
Mantenimiento de puerta espiral	2.00	50.00	50.00	-	-	50.00		100.00
Compra de un tablero electrónico	2.00	75.00	75.00			75.00		
Cambio de césped sintético y mantenimiento	-	-	15,000.00	200.00	200.00	200.00	200.00	15,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>15,125.00</b>	<b>1,160.00</b>	<b>967.50</b>	<b>710.88</b>	<b>965.17</b>	<b>18,778.54</b>

Fuente: Expomandato S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

Finalmente constan los gastos necesarios para las adquisiciones correspondientes que se establecen en el plan de ventas y sus mantenimientos respectivos para el adecuado funcionamiento de los mismos.

**EXPOMANDATO S.A.  
PRESUPUESTO DE VENTAS  
EXPRESADO EN CANTIDAD / DOLARES  
TOTAL EN DOLARES**

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS ANUALES	185,000.00	194,250.00	203,962.50	214,160.63	224,868.66	1,022,241.78
	<b>185,000.00</b>	<b>194,250.00</b>	<b>203,962.50</b>	<b>214,160.63</b>	<b>224,868.66</b>	<b>1,022,241.78</b>

INGRESOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
Incremento en Ingresos con la aplicación del Diseño Organizacional	46250	48563	50991	53540	56217	255560

Fuente: Expomandato S.A.

Elaborado por: Norma Domínguez

Se espera que con la ejecución del proyecto; la puesta en marcha del diseño organizacional; los ingresos de la empresa EXPOMANDATO S.A. asciendan en un 25% que pensamos será la tasa de crecimiento constante que logrará el proyecto a lo largo del tiempo. Esto representará un crecimiento de \$ 46250, como se muestra en el cuadro anterior.

**EXPOMANDATO S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

PERSONAL	COD	SUELDO			BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL	PROYECCION				
		SUELDO	COMIS	TOTAL	13 AVO	14 AVO	VACAC.	F. RESERV	A. PATRO	TOTAL	GENRAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	AD	500,00		500,00	41,67	22,00	20,83	41,67	60,75	186,92	686,92	7.253,33	8.407,86	8.576,02	8.747,54	8.922,49
Servicio al cliente	AD	380,00		380,00	31,67	22,00	15,83	31,67	46,17	147,34	527,34	5.528,37	6.454,60	6.583,69	6.715,37	6.849,67
	<b>Total AD</b>	<b>880,00</b>	<b>0</b>	<b>880,00</b>	<b>73,33</b>	<b>44,00</b>	<b>36,67</b>	<b>73,33</b>	<b>106,92</b>	<b>334,25</b>	<b>1.214,25</b>	<b>12.781,71</b>	<b>14.862,46</b>	<b>15.159,71</b>	<b>15.462,90</b>	<b>15.772,16</b>
	<b>Total Gral</b>	<b>880,00</b>	<b>0</b>	<b>880,00</b>	<b>73,33</b>	<b>44,00</b>	<b>36,67</b>	<b>73,33</b>	<b>106,92</b>	<b>334,25</b>	<b>1.214,25</b>	<b>12.781,71</b>	<b>14.862,46</b>	<b>15.159,71</b>	<b>15.462,90</b>	<b>15.772,16</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
 Elaborado por: Norma Domínguez

En este cuadro constan los sueldos y beneficios sociales del nuevo personal que formara parte de EXPOMANDATO S.A., con los valores proyectados a 5 años.

**EXPOMANDATO S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Sueldos y Salarios	10560,00	10771,20	10986,62	11206,36	11430,48	54954,66
Beneficios Sociales	2221,71	4091,26	4173,09	4256,55	4341,68	19084,28
Servicios Basicos	173,64	182,32	191,44	201,01	211,06	959,47
Depreciacion	659,50	659,50	659,50	209,50	209,50	2.397,50
Suministros y Materiales	1.248,80	1.273,78	1.299,25	1.325,24	1.351,74	6.498,81
<b>TOTAL</b>	<b>14.863,65</b>	<b>16.978,06</b>	<b>17.309,90</b>	<b>17.198,65</b>	<b>17.544,46</b>	<b>83.894,72</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
 Elaborado por: Norma Domínguez

Los gastos administrativos son aquellos comprendidos por los servicios básicos, la depreciación, los sueldos y beneficios sociales del nuevo personal que contribuirá con el cumplimiento de las labores de Expomandato S.A. y los suministros de materiales que se necesitan para la ejecución del de los programas en el diseño organizacional, obteniendo un valor de \$ 14863.65 en el primer año, con un aumento del 5% para cada uno de los periodos restantes.

**EXPOMANDATO S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ventas	46.250,00	48.562,50	50.990,63	53.540,16	56.217,16	255.560,45
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administracion	14.863,65	16.978,06	17.309,90	17.198,65	17.544,46	83.894,72
Gasto de los proyectos	29.892,00	16.665,35	17.248,12	17.805,52	18.914,55	100.525,54
<b>UAI</b>	<b>1.494,35</b>	<b>14.919,09</b>	<b>16.432,61</b>	<b>18.535,98</b>	<b>19.758,15</b>	<b>71.140,18</b>
Participacion Trabajadores	224,15	2.237,86	2.464,89	2.780,40	2.963,72	10.671,03
Impuestos	317,55	3.170,31	3.491,93	3.938,90	4.198,61	15.117,29
<b>Utilidad Neta</b>	<b>952,65</b>	<b>9.510,92</b>	<b>10.475,79</b>	<b>11.816,69</b>	<b>12.595,82</b>	<b>45.351,87</b>

Fuente: Expomandato S.A.  
 Elaborado por: Norma Domínguez

Finalmente dentro de todo ejercicio económico se debe realizar un Estado de Resultados con el fin de determinar si la inversión que se ejecutó beneficiará o no a la empresa. En el cuadro de estados de resultados se muestran los ingresos esperados durante los 5 años de ejecución del diseño organizacional de igual manera se detallan todos los gastos necesarios, como son los gastos de administración y los gastos de los proyectos obteniendo una utilidad bruta de \$ 1494.35, para luego descontar los respectivos impuestos aplicados de acuerdo a las disposiciones correspondientes, dando como resultado una utilidad de \$ 952.65 en el primer año, de igual manera se muestra los valores para el resto de años, aumentado favorablemente como se ve en el segundo año un monto de \$ 9562.06.

#### **4.7. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.**

- Mediante este documento se verifica como los integrantes de la empresa pueden brindar un servicio de calidad teniendo un excelente equipo de trabajo para que al presentarse inconvenientes se tomen acciones correctivas adecuadas para contrarrestarlas, además, se analiza el entorno interno y externo de Expomandato S.A. como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para mantener aspectos positivos adecuados y aplicar estrategias en aspectos negativos, obteniendo resultados favorables.
- El diseño organizacional es la estructura importante de una organización, ya que de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y así mismo las actividades que se deben realizar en cada una de ellas, por eso es importante tenerlas bien definidas.
- El diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A. contiene factores fundamentales en su proceso administrativo y en su estructura interna tales como principios corporativos y funciones a seguir en el área de trabajo.
- Es de gran relevancia que Expomandato S.A, cuente con una estructura organizacional bien definida, para establecer quién es la empresa, y hacia dónde se dirige y sobre de todo de esta manera el personal se sienta identificado con la misma.
- Implementar el Diseño Organizacional con los diferentes proyectos en coordinación con los directivos, personal administrativo y de servicios, con el fin de garantizar la permanencia de la empresa Expomandato S.A. en el mercado peninsular y de ofrecer siempre servicios innovadores que capten la atención de los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

AZÓCAR Ramón (2006). Diseño Organizacional 7ma. Edición

BERNAL César (2006). Metodología de la investigación. Editorial Pearson Segunda Edición.

BERNÁRDEZ Mariano (2007). Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración Ed. 10

DATF Richard (2007). Administración Teoría y Diseño Organizacional Thompson 2 10ª Edición

HELLRIEGEL Y SLOCUM John (2009). Comportamiento organizacional 12ª edición, México.

FRED L. (2008). Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Grill Hill. Undécima Edición.

GALÁN, José. (2006). Diseño organizativo. España, Ediciones Thompson.

GARETH Jones (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones 5ta Edición

GILLI JUAN José (2007). Diseño Organizativo: estructuras y procesos Editorial Granica, Buenos Aires.

ROBBINS Stephen, (2005). Administración Editorial Pearson. México.

HERNÁNDEZ Roberto. Metodología de la Investigación Editorial. McGraw-Hill, 4° edición.

GÓMEZ Marcelo (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, editorial brujas, 1ª Edición Córdoba.

MÉNDEZ A. Carlos (2007). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias cuarta edición, Editorial Limusa.

MINTZBERG Henry (2004). Diseño Organizacional “Moda o Ajuste”. En arte y oficio de Gerencia.

MSC. PAREDES G. Wilson (2009). Cómo desarrollar una tesis. Big Copy 1era Edición.

PRIETO JORGE. (2008). Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2 ed. Bogotá: Ediciones ECOE.

RODRÍGUEZ Valencia (2007). Dirección Moderna de Organizaciones 1° Edición.

RODRÍGUEZ V. Joaquín (2007). Administración moderna del personal, 7ª Edición.

## **PÁGINAS DE INTERNET.**

<http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>

[www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html)

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html>

<http://desarrolloprofesional.universia.es/mercadolaboral/procesoseleccion/entrevistas/tipos-entrevistas/>

[www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation](http://www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation)

[www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html](http://www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html)

[www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional](http://www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional)

<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-ycompetitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>

## Anexos

### ANEXO # 1: Modelo de Encuesta.



#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión administrativa de la empresa Expomandato S.A. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

#### ENCUESTA A LOS CLIENTES Y EMPLEADOS.

Fecha:.....

Sexo: M  F

Edad: 18 -- 24 años

25 -- 34 años

entrevistado:

35 -- 44 años

45-- 54 años

Más de 55

Nivel de Instrucción del

Primaria

Secundaria

Superior

1. ¿Cree Ud. que existe un ambiente organizacional adecuado en la empresa Expomandato S.A.?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

2. ¿Considera Ud. que la empresa Expomandato S.A. cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad que le permita mantenerse y competir en el mercado peninsular?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. ¿En comparación con otras alternativas, cómo valora Ud. la atención que recibe en la empresa Expomandato S.A.?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

**4. ¿Cómo estima Ud. los precios que le ofrece la empresa Expomandato S.A.?**

Muy costoso	<input type="checkbox"/>
Costoso	<input type="checkbox"/>
Medianamente costoso	<input type="checkbox"/>
Económicos	<input type="checkbox"/>
Baratos	<input type="checkbox"/>

**5. ¿Considera usted que la aplicación de manuales administrativos y de funciones serían indispensables en la empresa Expomandato S.A.?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Considera usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos en la Empresa Expomandato S.A. es la más adecuada?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la empresa Expomandato S. A?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Cree Ud. que los miembros de la empresa Expomandato demuestran responsabilidad y coordinación en el cumplimiento de sus actividades y funciones?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Considera fundamental que los colaboradores, conozcan todas las actividades que se realizan en la empresa Expomandato S.A.?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

**10. ¿Considera Ud. necesaria la implementación de un modelo de Diseño Organizacional en la empresa Expomandato S.A?**

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Indiferente  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo


**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**

## ANEXO # 2: Modelo de Entrevista.



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión administrativa de la empresa Expomandato S.A. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

### ENTREVISTA.

**Nombre**..... **Fecha**.....

- 1.- ¿Con qué finalidad se creó la Empresa Expomandato S.A.?
- 2.- ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?
- 3.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento del complejo?
- 4.- ¿Cree Ud. que es necesario que la organización utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
- 5.- ¿Juzga Ud. importante que el Complejo tenga una misión y visión?
- 6.- ¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en el Complejo?
- 7.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la organización?
- 8.- ¿Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**

**ANEXO # 3: Cartas de Aval para el desarrollo de Tesis en la Empresa  
Expomandato S.A.**

La Libertad, 30 de mayo del 2012

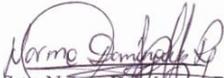
Sr.  
Martín Roca Andrioli  
Administrador de Expomandato S.A.  
Ciudad.

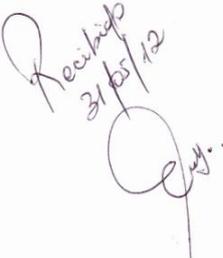
De mis consideraciones:

Yo, Norma del Rocío Domínguez Rivera con C.I. # 0920492733, estudiante egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, solicito a usted muy respetuosamente la respectiva autorización; para realizar el trabajo de investigación de tesis, previa a la obtención del título profesional titulado: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A. UBICADO EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012", y a la vez aportar con mis valiosos conocimientos, que beneficiaran a la empresa que usted dignamente representa.

Esperando que mi petición, tenga una respuesta favorable; quedo de usted agradecida

Atentamente

  
Sra. Norma Domínguez Rivera  
C.I. # 0920492733

  
Recibido  
31/05/12



La Libertad, 12 de Junio del 2012.

Señora Ingeniera.  
**MERCEDES FREIRE RENDÓN,**  
DECANA Facultad de Ciencias Administrativas.  
Universidad Estatal Península de Santa Elena.  
En su despacho.

De mi consideración:

Yo, **ROCA ANDRIUOLI MARTÍN,** Administrador de la empresa "EXPOMANDATO S.A." del Cantón La Libertad, me dirijo a Ud. con la finalidad de darle a conocer lo siguiente:

Que a la señorita, **DOMÍNGUEZ RIVERA NORMA DEL ROCÍO,** con cédula de ciudadanía No. 0920492733, se le concede la respectiva autorización para que realice su trabajo de investigación de tesis titulado "DISEÑO ORGANIZACIONAL" en la empresa Expomandato S. A., ya que la misma en la actualidad no posee un diseño que permita un correcto desarrollo administrativo, por lo que nos comprometemos a otorgarle toda la información pertinente y necesaria para que el trabajo de tesis llegue a su objetivo final.

Por su amable atención, me suscribo.

Atentamente

MARTÍN ROCA ANDRIUOLI  
ADMINISTRADOR



La Libertad, Barrio: 28 de Mayo Solar 1.  
Manzana 16.

Telf.: 04 2783 720 - 092860781

RECIBIDO  
Fecha: 14/06/2012  
Hora: 13:49  
Jus  
TRMIA

**ANEXO # 4:** Carta Aval de la Revisión y Aprobación del Gramatólogo.

**Dr. Rodrigo A. Pico Gutiérrez, MSc.**  
**MAGISTER EN GERENCIA DE INNOVACIONES EDUCATIVAS**  
**C.I.1802013555**  
Email [rodrigoapico@hotmail.es](mailto:rodrigoapico@hotmail.es)

**CERTIFICO**

Que he procedido a revisar la Gramática, sintaxis y ortografía del trabajo de la señorita Norma del Rocío Domínguez Rivera con cédula de identidad N° 0920492733, cuyo tema es; **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPOMANDATO S.A, UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2.013.”**,

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que el interesado(a), puede hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente.

La Libertad, Junio del 2013

Atentamente,



**Dr. Rodrigo A. Pico Gutiérrez, MSc.**  
**MAGISTER EN GERENCIA DE INNOVACIONES EDUCATIVAS**  
**C.I.1802013555**

**ANEXO # 5:** Actas de Trabajo realizadas con los Directivos y Personal Operativo de la Empresa.



**La Libertad, 25 de julio de 2012.**

Una vez concedida la respectiva aprobación para la realización del trabajo de investigación de tesis en la empresa Expomandato S.A. se procede a llevar a cabo una reunión con el Administrador de la misma, para tratar sobre varios temas que pueden ayudar a mejorar el entorno organizacional de la entidad, la cultura del personal y demás asuntos importantes a beneficios de la institución.

Mediante consenso se establece una sesión de trabajo con todos los colaboradores para determinar en conjunto cuales son las principales necesidades de la empresa y del personal con el fin de lograr un ambiente organizacional adecuado y la permanencia de Expomandato S.A. en el mercado.

La reunión se fija para el día miércoles 15 de agosto de 2012 a las 4:00 p.m. con carácter obligatorio.

Para constancia firman.

  
Atentamente  
MARTÍN BOCA ANDRIOLI  
ADMINISTRADOR

  
NORMA DOMÍNGUEZ RIVERA  
TESISTA



### **La Libertad, 15 de agosto de 2012.**

Mediante reunión establecida previamente se procede a ejecutar la sesión planificada para el día de hoy, contando con todo el personal de la empresa.

Se inicia un diálogo con todos los miembros de Expomandato S.A., tomando la palabra el Administrador quien les da la bienvenida e indica a la vez la importancia de contar con un diseño organizacional que este acorde a las necesidades de la actual sociedad.

Una vez explicado el tema por la tesista, surgen una serie de ideas, de parte de los asistentes y se llega a un consenso en el que se establece que es de vital relevancia poseer una misión, visión y objetivos institucionales con el fin de que los trabajadores se sientan comprometidos con la entidad para la cual trabajan.

Se pidió varias ideas y opiniones llegando como conclusión a establecerse la siguiente misión, visión y objetivos.

#### **MISIÓN.**

Somos un complejo deportivo que se dedica al alquiler de canchas de césped sintético de calidad que nace con la finalidad de ofrecer un lugar donde practicar deportes en un ambiente familiar, de integración y sana competencia; equipado con modernas y seguras instalaciones que garantizan las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes.

#### **VISIÓN.**

Ser la empresa dedicada al servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped sintéticas más reconocida y concurrida de la Provincia de Santa Elena, fomentando el deporte y el sano entretenimiento, posicionándonos en la mente de los clientes con precios accesibles, valor agregado y permanente innovación; llegando a ser líderes en términos de calidad, rentabilidad y participación del mercado.

**OBJETIVOS**

Mantener altos estándares de calidad en la prestación del servicio, para lograr un alto porcentaje de ventas en servicios, que periodo a periodo vaya incrementado.

Proporcionar nuevos servicios, que correspondan a la demanda por los servicios requeridos por el mercado.

Proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, sectores productivos e institucionales, de acuerdo con estándares de calidad y propendiendo a la generación autónoma de ingresos.

Consolidar una presencia nacional eficaz, que permita promover los intereses que mejor satisfagan tanto al cliente interno como externo.

Además se realizaron diferentes talleres para que los trabajadores manifiesten cuáles son sus inconformidades y así mejorar esta situación y contar con un personal satisfecho en el lugar donde realizan sus actividades.

Finalmente se determino llevar a cabo nuevos proyectos para garantizar la continuidad de la empresa en el mercado los cuales serán explicados en una nueva reunión el 17 de septiembre de 2012.

Para constancia firman:

Patricia Almeida f.

Julio Pariza

Norma J. J. J.

Julio Pariza f.

Thommy Suarez C.

Juan Carlos Rodríguez

Fabio J. J.

Andrés J. J.

Lauro J. J.



La Libertad, 17 de septiembre de 2012.

De acuerdo con lo establecido en la reunión anterior se procede a reunir al personal de la empresa para indicar los proyectos que se desean realizar con el fin de mejorar en diferentes aspectos y gozar de la fidelidad de los clientes y la permanencia de la empresa en el mercado.

Los proyectos que se establecen son:

- Innovación en el servicio.
- Publicidad y venta en línea.
- Promoción del servicio

Los trabajadores dieron diferentes ideas conjuntamente con el personal administrativo, lo cual permitirá pulir totalmente los proyectos que se desean llevar a cabo, los mismos se detallan de manera específica en el desarrollo de la tesis.

Todo el personal de la empresa está de acuerdo con esta nueva implementación de trabajo pues consideran que son necesarias y oportunas para poder superar a la competencia.

Para constancia firman:

Patricia Almeida f.

Julio Pariza

Norma Jorgelina

Tulio Pariza f.

Thommy Suarez C.

Juan Carlos Riquelme

Fabio Riquelme

Andrés Riquelme

Paula Riquelme

**ANEXO # 6: Matriz de Evaluación.**

<b>OBJETIVO</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b>	<b>FUENTE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>GRADO ALCANZADO</b>
<b>RESPONSABLE</b>						

Fuente: Libro de Richard Daft  
 Elaborado por: Norma Domínguez

**ANEXO # 7: Matriz de Seguimiento.**

<b>OBJETIVO.</b>								
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META PROPUESTA</b>	<b>META ALCANZADA</b>	<b>GRADO DE EJECUCIÓN</b>	<b>TPO. PREVISTO</b>	<b>TPO. ALCANZADO</b>	<b>RECURSOS PREVISTOS</b>	<b>RECURSOS EMPLEADOS</b>	<b>GRADO EJECUCIÓN</b>
<b>RESPONSABLE</b>								

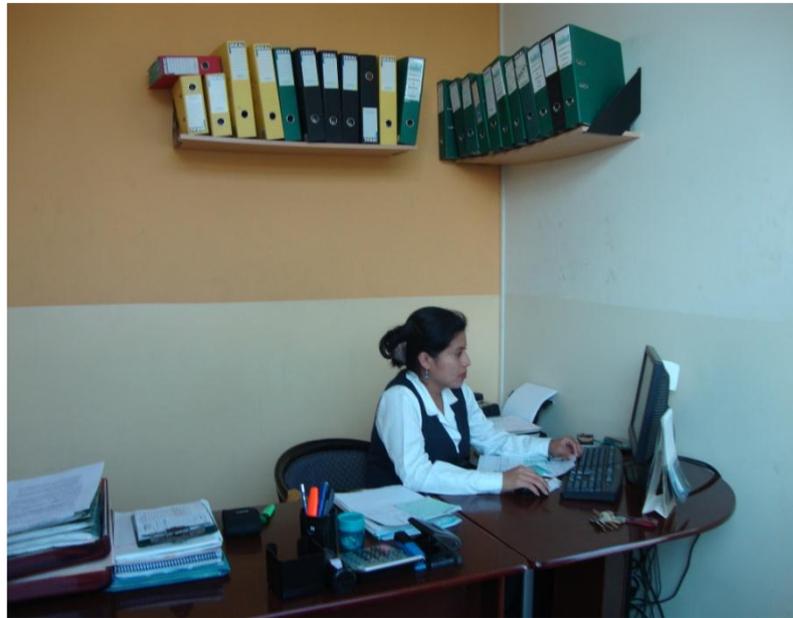
Fuente: Libro de Richard Daft  
 Elaborado por: Norma Domínguez

**ANEXO # 8: Fotos de la Empresa Expomandato S.A.**

**EMPRESA EXPOMANDATO S.A**



**ANEXO # 9: Área Administrativa de Expomandato S.A.**



**ANEXO # 10: Cancha con Césped Sintético.**



**ANEXO # 11: Bar Football Green.**



**ANEXO # 12: Sala para diferentes Tipos de Eventos**



### ANEXO # 13: Plan de Acción.

<b>PLAN DE ACCIÓN.</b>				
Problema Principal: Inexistencia de una adecuada estructura organizacional que permita brindar un servicio de calidad.				
Fin del proyecto: Implementación de un Diseño Organizacional para Expomandato S.A.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de clientes pertenecientes a la competencia.</li> <li>• Encuesta periódicas a clientes.</li> </ul>			
Propósito de Proyecto: Implementación de un Diseño organizacional a la empresa Expomandato S.A., que permita crear mecanismos de coordinación, implementación de estrategias, con el fin de lograr productividad y competitividad, contribuyendo a la vez en el desarrollo económico de la Provincia de Santa Elena.	<b>Indicador:</b> Número de clientes que prefieren el complejo, sobre el número de clientes que prefieren a la competencia.			
Objetivos	Proyectos	Actividades	Metas	
<b>PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>				
Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de servicios innovadores.	<b>Innovación en el servicio.</b>  Proporcionar un lugar con ambiente agradable y seguro en donde disfrutar de un momento de ejercicio y distracción entre amigos a través de un partido de fútbol.  Se ofrecerán servicios complementarios reactivación de la sala de eventos, minimarket, seguridad privada, tienda de artículos deportivos, reinauguración de la escuela de futbol para niños, instalación de marcadores electrónicos, entre otros.  Los precios por los servicios guardaran relación con los establecidos por los oferentes identificados como competidores directos, esto significará ajustar los mismos en respuesta a los cambios de precios de la competencia y en respuesta a la entrada de nuevos competidores en el mercado.	Realizar convenios interinstitucionales.  Definir el mercado objeto  Ejecutar el estudio  Implementación de nuevos paquetes de servicios.  Establecer el equipo de trabajo para la recolección de datos.  Realizar capacitaciones al personal para mejorar en el servicio.	Mejorar en un 100% el servicio que brinda la empresa, mediante un trabajo en equipo comprometido.  Lograr que del 100% de las personas que visiten a la empresa, el 50% regresen a solicitar un servicio.  Incorporar en un 70% los servicios complementarios adicionales acorde a las necesidades de los clientes como por ejemplo: escuela vacacional de fútbol para sus hijos, venta de implementos deportivos, equipo médico en caso de lesiones.	
	<b>PROGRAMA DE MARKETING</b>			
	Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales a través de la excelencia operacional.	<b>Publicidad y venta en línea.</b>  Emplear marketing directo, es decir se venderá el servicio directamente a los clientes, se empleará la estrategia de venta en línea, de todos los servicios que ofrece el complejo en donde las personas interesadas en alquilar la canchas o reservar la sala de eventos, o inscripción de sus hijos en los cursos vacacionales, puedan efectuarla desde la comodidad de su hogar, mediante el correo electrónico o navegación de la página web.	Establecer los diseños de texto y mensaje.	Ser reconocidos en un 75% por toda la población de la Provincia de Santa Elena, y en un 100% por la población de la localidad es decir del Cantón La Libertad.
			Seleccionar los espacios en los medios de comunicación.	Incrementar en un 75% la cartera de clientes pertenecientes a instituciones públicas y privadas que se encuentran en nuestros alrededores y fuera de ellos.

<p>Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a nuevos servicios.</p>	<p>A los clientes potenciales se los motivará mediante incentivos a corto plazo que a la vez ayudarán a captar una mayor cantidad de personas, además es necesario aprovechar que el complejo está ubicado en un lugar estratégico, ya que a su alrededor se encuentran varias empresas que se convertirían en clientes potenciales entre las cuales tenemos: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Comisión de Transito del Ecuador, Centro Comercial El Paseo Shopping, Hoteles, Unidades Educativas y demás Instituciones públicas y privadas.</p> <p>Entrega de hojas volantes y adhesivos por parte de una impulsadora, en sitios estratégicos y de concurrencia masiva de personas identificadas como clientes potenciales en la provincia, sitios como: parques, salida de centros comerciales, e instituciones educativas.</p> <p>Envío de cartas de presentación y promociones a los representantes de los clubes, comité deportivos o social de las empresas.</p> <p>Emisión de cuñas radiales en los entretiempos de programaciones deportivas.</p>	<p>Definir el canal de retroalimentación del mensaje.</p> <p>Establecer las fuentes de información.</p> <p>Crear páginas web, para ofertar los servicios.</p>	<p>Lograr que el 40% de nuestros clientes visiten nuestra página web y se interesen por los servicios que ofrece Expomandato S.A.</p>
<p><b>PROGRAMA DE PLAN DE VENTAS</b></p>			
<p>Generar un crecimiento diversificado que permita posicionarnos en la mente de las personas que practican y que son aficionados al deporte, considerándonos como una empresa de fácil acceso a todos sus servicios.</p> <p>Ofrecer un servicio diferenciado con un valor agregado contando con canchas de alto nivel.</p>	<p><b>Promoción en el servicio</b></p> <p>Incentivos mediante descuentos en la hora de juego para clientes frecuentes o que lleven a invitados por primera vez, o en fechas especiales.</p> <p>Promociones de tipo pague por 1 hora y juegue 2: “Dos x Uno” en horarios identificados como bajos, en donde la cancha no permanecía ocupada.</p> <p>Organización de campeonatos empresariales y de instituciones educativas de la provincia.</p> <p>Organización de partidos, clases de futbol y bailoterapia para mujeres en horarios considerados bajos en asistencia de personas, con el fin de insertar nuevos clientes potenciales a futuro.</p> <p>Organización de partidos de exhibición en el que participen futbolistas profesionales o personajes reconocidos, con el fin de que exista afluencia de personas y que a la vez conozcan las instalaciones.</p> <p>Dar a conocer actividades importantes y promociones que se llevarán a cabo determinadas temporadas.</p>	<p>Seleccionar los tipos de servicios que serán utilizados en la promoción.</p> <p>Determinar las ofertas promocionales de los servicios con mayor efectividad en el mercado.</p> <p>Innovación en infraestructura y paquetes de servicios.</p>	<p>Incrementar en 60% las ventas a través de la preferencia en el gusto de los clientes respecto a los deportes que se realicen.</p> <p>Ofrecer un servicio diferenciado en un 100% con un valor agregado contando con canchas de alto nivel.</p> <p>Realizar 2 presentaciones durante los campeonatos empresariales que se efectúan en el transcurso del año, es decir contar con personajes reconocidos en el medio futbolístico.</p>