



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORA:

Gallo Ponce, Adriana Isabel

**Reestructuración Organizacional de la empresa RUGALL por medio de la
implementación de Sistemas Organizacionales**

TUTOR:

Arq. Guillermo Vizcaino Ronquillo

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Adriana Isabel Gallo Ponce como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR

Arq. Guillermo Vizcaino Ronquillo

DIRECTORA (E) DE LA CARRERA

Lcda. Lucía Pérez Jimenez, MGE

Guayaquil, a los 9 días del mes de Septiembre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Adriana Isabel Gallo Ponce**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Reestructuración Organizacional de la empresa RUGALL por medio de la implementación de Sistemas Organizacionales”

Previa a la obtención del Título **de Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 9 días del mes de Septiembre del año 2014

LA AUTORA

Adriana Isabel Gallo Ponce



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

AUTORIZACIÓN

Yo, Adriana Isabel Gallo Ponce

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Reestructuración Organizacional de la empresa RUGALL por medio de la implementación de Sistemas Organizacionales”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de Agosto del año 2014

LA AUTORA

Adriana Isabel Gallo Ponce

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios la oportunidad que me otorgó y bendecirme hasta alcanzar una de mis metas.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por contribuir en mi formación académica.

También me gustaría agradecer a mi tutor Arq. Guillermo Vizcaíno por su colaboración y opinión crítica en el desarrollo del proyecto.

Finalmente a las personas más importantes de mi vida, mis padres, quienes desde el primer día de mi existencia han sido el soporte principal, mi guía y ejemplo a seguir, con su apoyo incondicional y su esfuerzo han logrado que me convierta en lo que ahora soy, una profesional en constante crecimiento.

Para todos ellos, gracias y bendiciones

Adriana Isabel Gallo Ponce

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme obsequiado el más preciado de los regalos, la vida, y así permitirme haber llegado hasta este punto. A mis padres por ser la base fundamental de mi existencia demostrándome su cariño, guiándome siempre a ser cada vez mejor, apoyando mis decisiones, motivándome y brindándome la mano cuando parecía no haber esperanza, a ustedes mi corazón, mi esfuerzo y mi gratitud.

Adriana Isabel Gallo Ponce



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

CALIFICACIÓN

Arq. Guillermo Vizcaino Ronquillo

INDICE

RESUMEN.....	XIII
SUMMARY	XIV
RESUMEE.....	XV
Introducción	1
CAPITULO I.....	4
1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Delimitación del problema	6
1.1.2. Formulación del problema	6
1.1.3. Sistematización del problema.....	6
1.2. Determinación del tema	6
1.3. Antecedentes	7
1.3.1. Antecedentes Históricos.....	7
1.3.2. Antecedentes referenciales	9
1.4. Justificación.....	10
1.5. Hipótesis	11
1.6. Objetivos	11
1.6.1. Objetivo General	11
1.6.2. Objetivos Específicos	11
CAPITULO II.....	12
2. Marco teórico	12
2.1. Marco Empresarial	12
2.1.1. El Nombre “RUGALL”	12
2.1.2. El Origen de la empresa.....	12
2.1.3. La misión y visión de la empresa.....	13
2.1.4. Organigrama	13
2.2. Marco conceptual	13
2.2.1. Conceptos básicos	14
2.2.2. Bases teóricas.....	14
2.3. Marco Legal	25
CAPITULO III.....	52
3. Metodología	52
3.1. Tipo de investigación.....	52

3.2. Población y muestra.....	52
3.3. Métodos y técnicas de investigación.	53
3.4. Diagnóstico Administrativo	56
3.4.1. Estudio entorno externo.....	56
3.4.2. Estudio del Entorno Económico.....	56
3.4.3. Estudio Entorno Cultural y Social	58
3.4.4. Estudio del Entorno Tecnológico y Competitivo.....	59
3.4.5. Conclusiones Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades).....	60
3.5. Análisis del entorno interno por áreas funcionales	62
3.5.1. Historia de la empresa.....	62
3.5.2. Planeación con sus elementos	62
3.5.3. Organización con sus elementos	65
3.5.4. Dirección con sus elementos	66
3.5.5. Control con sus elementos	66
CAPITULO IV	68
4. Análisis e interpretación de los resultados.....	68
4.1. Encuesta y entrevista	68
4.1.2. Encuesta a colaboradores	71
4.2. Encuesta a clientes:	78
4.3. Aspectos Tecnológicos	83
4.4. Aspectos de Talento Humano	84
4.5. Aspectos comerciales	84
4.6. Matriz FODA	85
4.6.1. Perfil de capacidad interna	85
4.6.3. Análisis FODA	88
Estrategias FO	89
Estrategias FA.....	90
Estrategias DO	90
Estrategias DA	91
CAPITULO V	92
5. PLAN DE MEJORA	92
5.2. Estrategia y reorganización empresarial e incremento de ventas	92
5.3. Tácticas.....	93

5.3.1. Objetivo de la comunicación.....	93
5.3.2. Target primario.....	93
5.3.3. Target secundario.....	94
5.4. Táctica 1: Emailing.....	94
5.5. Táctica 2: Pagina web.....	95
5.6. Táctica 3: Fuerza de ventas.....	95
5.7. Táctica 4: Sistematización de los procesos.....	96
5.8. Presupuesto.....	97
5.9. Definir los patrones dentro de la empresa que han generado su crecimiento para aprovecharlos, rediseñarlos y conseguir mejores rendimientos.....	98
5.10. Establecer el organigrama, Misión, Visión y Objetivos de la empresa	99
5.11. Manual de funciones.....	101
5.11.1. Gerente General.....	101
5.11.2. Secretaria - Cajero(a).....	102
5.11.3. Diseñador gráfico.....	105
5.11.4. Operador de maquinaria.....	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
Referencias Bibliográficas.....	114
ANEXOS.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que influyen en el grado de centralización y descentralización. (Robbins, 2005)	21
Tabla 2. Diagnóstico POAM para RUGALL.....	61
Tabla 3. Funcionamiento de la Empresa.....	65
Tabla 4. Evaluación PCI para la organización.....	86
Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas de RUGALL	87
Tabla 6. Matriz FODA Empresa RUGALL.....	88
Tabla 7. Estrategias FODA para RUGALL.....	89
Tabla 8. Presupuesto total, inversión reestructuración RUGALL	98

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Plotter para impresión de gigantografías.....	8
Gráfico 3. Evolución del PIB.	57
Gráfico 4. Tasa de desempleo	58
Gráfico 5. Resultados pregunta 1, encuesta a colaboradores.	72
Gráfico 6. Resultados pregunta 2, encuesta a colaboradores.	72
Gráfico 7. Resultados pregunta 3, encuesta a colaboradores.	73
Gráfico 8. Resultados pregunta 4, encuesta a colaboradores.	73
Gráfico 9. Resultados pregunta 5, encuesta a colaboradores.	74
Gráfico 10. Resultados pregunta 6, encuesta a colaboradores.	74
Gráfico 11. Resultados pregunta 7, encuesta a colaboradores.	75
Gráfico 12. Resultados pregunta 8, encuesta a colaboradores.	75
Gráfico 13. Resultados pregunta 9, encuesta a colaboradores.	76
Gráfico 14. Resultados pregunta 10, encuesta a colaboradores.	76
Gráfico 15. Resultados pregunta 11, encuesta a colaboradores.	77
Gráfico 16. Resultados pregunta 12, encuesta a colaboradores.	77
Gráfico 17. Resultados pregunta 1, encuesta a clientes.....	78
Gráfico 18. Resultados pregunta 2, encuesta a clientes.....	79
Gráfico 19. Resultados pregunta 3, encuesta a clientes.....	79
Gráfico 20. Resultados pregunta 4, encuesta a clientes.....	80
Gráfico 21. Resultados pregunta 5, encuesta a clientes.....	80
Gráfico 22. Resultados pregunta 6, encuesta a clientes.....	81
Gráfico 23. Resultados pregunta 7, encuesta a clientes.....	81
Gráfico 24. Resultados pregunta 8, encuesta a clientes.....	82
Gráfico 25. Resultados pregunta 9, encuesta a clientes.....	82
Gráfico 26. Análisis FODA.....	88
Gráfico 27. Organigrama propuesto.....	100

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para entrevista a directivos de RUGALL	116
Anexo 2. Modelo de encuesta para colaboradores	117
Anexo 3. Modelo de encuesta para clientes.....	120
Anexo 4. Presupuesto página web	122
Anexo 5. Presupuesto implementación software	123

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito realizar una reestructuración organizacional en la empresa de publicidad RUGALL.

En el capítulo I, se detallan los principales inconvenientes que ha tenido que enfrentar la organización en su proceso de crecimiento, los antecedentes que anticipan la gestión del negocio, así mismo se plantean los objetivos que se desean alcanzar con el desarrollo del proyecto.

En el capítulo II, se exponen las características más importantes de la empresa y su historia, así como también los conceptos principales para la comprensión del proyecto.

Dentro del capítulo III se enmarcan los métodos a utilizarse para el análisis y solución de problemas, se realizará un diagnóstico administrativo que abarca las principales áreas de producción y desarrollo de la empresa.

En el capítulo IV se desarrollará un análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de estudios y teorías de la planeación estratégica.

Finalmente en el capítulo V se exponen las propuestas para dar paso al plan de reestructuración, aplicando tácticas de posicionamiento, ventas, sistematización.

Palabras Claves: Organización, reestructuración, planeación, estrategias, implementación, evaluación.

SUMMARY

This project aims to conduct an organizational restructuring in RUGALL advertising company.

In Chapter I, we will find the main drawbacks the organization has faced during the growth process, the business background, also the objectives to be achieved with the project arise.

In Chapter II, the reader will find the most important characteristics of the company and its history, as well as the main concepts for the understanding of the project.

Within chapter III, are the methods used for analysis and problem solving, administrative diagnosis covering the main areas of production and enterprise development will take place.

Chapter IV is an analysis of the results obtained through the implementation of studies and theories of strategic planning.

Finally Chapter V, defines and develops planning strategies, sales tactics and systematization processes, all this to develop the restructuring plan.

Keywords: Organization restructuring, planning, strategies, implementation, evaluation.

RESUMEE

Ce projet vise à procéder à une restructuration organisationnelle de l'agence de publicité RUGALL.

Dans le Chapitre I, on présente les principaux inconvénients auxquels l'organisation a dû faire face au cours du processus de croissance, l'arrière-plan d'affaires et aussi les objectifs à atteindre à l'aide du projet.

Dans le Chapitre II, on expose les caractéristiques les plus importantes de l'agence et son histoire, ainsi que les principaux concepts pour la compréhension du projet.

Dans le Chapitre III, on traite les méthodes utilisées pour l'analyse et la résolution des problèmes, le diagnostic administratif couvrant les principaux domaines de production et de développement des entreprises.

Chapitre IV est une analyse des résultats obtenus par la mise en œuvre des études et des théories de la planification stratégique.

Enfin dans le Chapitre V, on définit et élabore les stratégies de planification, les tactiques de vente et de systématisation, tout cela pour concevoir un plan de restructuration.

Mots-clés: restructuration de l'organisation, la planification, les stratégies, la mise en œuvre, évaluation.

Introducción

En la actualidad ya no es novedad que las empresas decidan reestructurar sus sistemas lo cual ha generado mucho interés por parte de quienes desean fundar mejoras competitivas, las organizaciones examinan o han examinado las ventajas y desventajas que una reestructuración conlleva. Por ello, la identificación de procesos organizacionales es un aspecto importante que genera no solo el desarrollo de la Empresa como entidad, sino también el de todos los colaboradores y jefes involucrados.

Investigadores y estudiosos de temas sobre la Administración en los últimos años han coincidido en la importancia de los sistemas calificándolos como herramientas útiles para organizar, presentar y comprender el análisis de las organizaciones. Al tratar a la empresa como un sistema se puede ver como los gerentes tienen la posibilidad de captar el comportamiento y el desarrollo de las personas con el objetivo de entender que tan eficaz puede ser una persona u organización en el logro de sus metas.

Es necesario que toda empresa ya sea esta pública o privada cuente con procedimientos, políticas y normas para su expansión y adelanto de actividades diarias. Por pequeña que sea una empresa, por restringidos que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficientemente si la meta es avanzar, ésta definición requiere de la retribución de responsabilidades y planteamiento de objetivos. En esta posición, las responsabilidades juegan un papel importante aun si la empresa está compuesta por una sola persona, porque es esa persona quien tiene la tarea de guiar los recursos eficientemente.

A través de los años se ha comprobado que los empresarios exitosos han trazado sus metas siguiendo un plan estructurado que les ha ayudado a ver más allá de las necesidades generales, permitiéndoles de esta manera alcanzar niveles óptimos de crecimiento, es así que los sistemas organizacionales poseen un papel significativo en el emprendimiento de proyectos a corto y largo plazo ya que por medio de estos se crea una

interacción entre los integrantes de una organización y los elementos financieros, económicos, materiales y de información para trabajar utilizando un conjunto de procesos y herramientas creadas para transformar lo complejo de estos elementos en un objetivo común: el producto final que logre satisfacer la demanda del mercado.

Para cumplir con este propósito, en nuestro medio existen pequeñas y medianas empresas que ejercen un papel fundamental ofreciendo medios para una continua expansión de la economía del país lo que incrementa el nivel de ingresos de la población, puesto que estas son fuentes que generan plazas de trabajo. En general, estas empresas tienen capital económico y laboral además de bienes materiales que les permite dedicarse a la producción o a la generación de servicios, algunas de ellas cuentan con bases fuertes que les ayuda en su proceso de crecimiento, existen las que no logran avanzar y se quedan en una etapa de estancamiento o estatus quo, otras un tanto diferentes llegan a tener gran éxito sin embargo no poseen las herramientas organizacionales de planificación y procesos que permitan que este desarrollo sea completo, asimismo en su afán de obtener mayor rentabilidad descuidan otros aspectos importantes como lo son el área administrativa. Actualmente muchas de esas empresas que en su momento llegaron a ser exitosas aun logran sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y que de poco a poco las va dejando atrás.

En base a lo antes detallado se propone en la empresa RUGALL la necesidad de trabajar dentro de un Sistema Organizacional de mejoramiento basado en teorías de Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Estrategias de Marketing y Plan Financiero, que les permitirá ser más eficientes aprovechando al máximo sus herramientas tecnológicas y profesionales de tal manera que sea posible ofrecer un mejor servicio a sus clientes, lo que conlleva un posicionamiento destacado de la empresa dentro del mercado publicitario a la vez que nos permite encontrar nuevas opciones que fomenten en crecimiento de la misma obteniendo una perspectiva más clara sobre preferencias del público en esta área.

Para cumplir con los procesos de desarrollo de desempeño en los departamentos que la componen tanto como en la empresa en general, es necesario considerar que el proceso debe ser: económico, es decir que debe aportar mayor beneficio sin mucho esfuerzo; y acumulativo, que las mejoras que se hagan sean duraderas, obteniendo lo mejor de cada nuevo escalón.

Este proceso es un enlace capaz de proveer cambios positivos que posibilitan el ahorro de dinero tanto para la organización como para los clientes, ya que los desperfectos organizacionales representan pérdida de ingresos.

Para que este influya satisfactoriamente en el mejoramiento continuo de la empresa como ente generadora de empleo y de servicios, es imprescindible contar con la participación de los altos mandos tanto como de los colaboradores que la integran.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema

RUGALL es una empresa que lleva en el mercado de la publicidad 24 años, tiempo en el cual ha sufrido constantes cambios tanto en su estructura organizacional tanto como en los tecnológicos, estando siempre a la vanguardia en los productos que se ofrece para la prestación de sus servicios, tales como la adquisición y actualización continua de equipos, además de reestructuraciones físicas en el área de trabajo citando el más reciente que incluye la construcción de su propia planta de 3 pisos para la fabricación de productos y oficinas de atención al cliente que cubre un área aproximada de 1500m², este giro obligatoriamente hace que la empresa opte por una reorganización. A pesar de las ventajas tecnológicas que poseen, éstas no han sido lo suficientemente aprovechadas dado que no existe organización establecida, según (Lawder, Nadled, & Camman, 1990) “la medida sistemática del funcionamiento organizacional desde una perspectiva de sistema conductual, utilizando métodos y procedimientos científicos, y caracterizada por la medida de un rango de variables que abarca el funcionamiento de toda organización haciendo uso de medidas múltiples en el tiempo con esto podemos conocer que se ocasiona una desorganización dentro de la empresa y por consiguiente en muchos de los casos hace que parte los clientes opten por contratar otro proveedor publicitario lo que indiscutiblemente da como resultado una reducción en la participación del mercado además de crear una mala imagen de la empresa. Esto nos impulsa a realizar un estudio detallado de los factores que originan esta situación y a instaurar un plan efectivo que logre satisfacer las necesidades de los clientes. Un concepto que apoya lo manifestado anteriormente es lo planteado por Robert D. Buzzell y Frederik D. Wiersema (2001):

La participación en el mercado ayuda a determinar el rendimiento de un negocio, los negocios con gran participación gozan de márgenes de gran ganancia índices de Rendimientos de la Inversión (RDI) por arriba del promedio, mientras que la mayoría de los negocios de baja participación tienen márgenes y rendimientos por debajo del promedio.

Otro aspecto importante y que no ha sido tomado en cuenta es la poca publicidad externa o promoción de marca y productos que se realiza en la empresa, además del letrero identificativo ubicado en la fachada del local, no existe otro medio publicitario para dar a conocer a la organización y sus servicios, para la organización ha dejado de ser un detalle importante ya que cuenta las instalaciones se encuentran ubicadas en un lugar céntrico lo que aporta con el flujo de clientes que para trasladarse hasta sus destinos en un 60% necesariamente deben transitar por ese sector. Aun contando con una buena ubicación es indiscutible que la publicidad es una herramienta importante para fomentar el crecimiento de una organización, por medio de esta se promueve la compra de un producto o servicio, mucho más en un mundo que se encuentra marcado por el consumismo en el que los detalles, colores, sabores, sonidos demandan nuestra atención día a día, tal como lo define (Mercado, 2004) la publicidad es el conjunto de actividades que se ocupan de informar sobre la existencia y cualidades de bienes y servicios, de tal forma que estimule su adquisición. La publicidad es importante porque por medio de ella se logra que el consumidor se acerque al producto.

Por otra parte es preciso añadir que no existe un sistema de facturación ni registro de inventarios que contribuya efectivamente en el control de los ingresos y egresos diarios tanto de dinero como del uso de la materia prima, (Sistemas de información), según lo define (Laudon, 2004) los sistemas de información son componentes interrelacionados para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de una empresa lo que nos da una idea de la importancia de la información precisa, eficaz y pertinente que puede llevar a la toma oportuna de decisiones; además el flujo de efectivo no incluye una diferenciación de gastos personales con los de la empresa, por lo cual resulta complejo realizar un balance preciso de la situación financiera de la organización.

Los problemas expuestos serán indagados y solucionados de manera que los resultados se vean en periodos de corto plazo, de no obtenerlos, la empresa podría sufrir pérdidas mayores a las que ya ha tenido.

1.1.1. Delimitación del problema

Ciudad:	Guayaquil
Región:	Litoral o Costa
Provincia:	Guayas
País:	Ecuador
Dirección:	Cdla. Alamos de la Atarazana
Empresa:	La casa de la Gigantografía RUGALL
Talento Humano:	7 personas
Actividad comercial:	Venta de servicios publicitarios para el público en general.

1.1.2. Formulación del problema

La ausencia de sistemas organizacionales en la empresa RUGALL genera una deficiente utilización de los recursos y un bajo desempeño dentro del mercado publicitario.

1.1.3. Sistematización del problema

Por qué no se conoce el estado de los inventarios de la materia prima y herramientas al final de cada mes?

Cuáles son las razones para que en la cuenta bancaria de la empresa se encuentren otros gastos?

Por qué no existe un control sistematizado de las órdenes y facturas que se generan en la empresa?

1.2. Determinación del tema

Implementación de Sistemas Organizacionales en la empresa RUGALL con el propósito de generar una reestructuración en las áreas Administrativas, Financieras y Operacionales.

1.3. Antecedentes

1.3.1. Antecedentes Históricos

Desde el siglo XIX las organizaciones, puntualmente las industriales comenzaron a tener necesidades en sus empresas, el incremento de sus producciones, los continuos avances tecnológicos y otras más llegaron a influir en otros departamentos, esto provocó a que las empresas utilizaran sistemas de trabajo tanto operativos como administrativos en forma eficaz.

Muchas de ellas iniciaron producciones en grandes escalas llamándose a este fenómeno (producción en serie) lo que se traducía que a mayor volumen de producción menos costos. Conforme pasaron los años han obtenido una infinidad de alteraciones lo que ha provocado que estas se vean inmersas a implementar los cambios.

Desde inicios de la época industrial han sido muchas las personas que han colaborado a la investigación científica en el área organizacional como son: Henry Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford, Henry Mintzberg, entre otros.

Las empresas hoy en día se encuentran en la necesidad de acomodarse a los cambios debido a las constantes competencias de los mercados.

RUGALL inició sus operaciones en el año 1989 con el nombre de “**Crearte**”, a principios esta microempresa solo se dedicaba a la elaboración de letreros en su mayor parte fabricados a mano.

En aquel tiempo no disponían de una amplia cartera de clientes, pero sí de unos cuantos que requerían de sus servicios publicitarios entre las más importantes estaban: Tecnipapel S.A., Importadora Andina, Baterías MAC. Para el año 2004 se implementaron maquinarias de impresión de tipo industrial o plotters de impresión, las que ayudaron a la empresa a crecer notablemente y a obtener mayor reconocimiento.



Gráfico 1. Plotter para impresión de gigantografías

Fuente: Catálogos empresa RUGALL

Hasta fin del año 2006 esta microempresa funcionaba con un total de tres obreros, un diseñador, una cajera liquidadora, y el propietario que cumple las funciones de administrador.

Por el año 2009 esta microempresa tuvo un crecimiento considerable en sus ventas, ya que estas ascendieron a la cantidad de US\$ 350.000,00, gracias a la gran demanda que de poco en poco se fue incrementando en el mercado de la publicidad, este producto ya no era adquirido solo por empresas grandes sino también por micro empresas y hasta por personas que la utilizaban con fines no comerciales, tales como ampliaciones de fotografías familiares, decoración en el hogar y obsequios para fechas especiales.

Para el año 2010 y según las leyes ecuatorianas esta empresa pasó a ser Contribuyente Obligado a Llevar Contabilidad según lo indica La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Debido a este hecho la organización tuvo que realizar algunas adecuaciones en su estructura organizacional como son:

- Obligación a llevar contabilidad.
- Afiliar a sus trabajadores.

- A cumplir con requisitos más específicos antes las autoridades gubernamentales (SRI) e (IESS).

Y a realizar una serie de ajustes en su organización a nivel administrativo como operacional.

1.3.2. Antecedentes referenciales

MEGAPRIN Es una empresa dedicada a la comunicación visual, creada con el propósito de participar activamente en la dinámica de la industria publicitaria. Especializándonos en impresiones tales como Gigantografías, letras corpóreas, plotteo y laminado al frío. También en la importación y distribución de máquinas de impresión y materiales para estas maquinas.

Los procesos de selección y desarrollo del personal son hechos de acuerdo al procedimiento de Gestión del Talento humano P-RH (Personalidad y Relaciones Humanas), su meta es atraer y dar oportunidades en la compañía a los mejores recursos. El talento humano más adecuado es aquel cuyo conocimiento se acomoda o sobrepasa los requerimientos del cargo, demuestra compromiso con su tarea, posee fuertes principios en la moral y un equilibrio de tipo emocional que supera al normal.

En Megaprin, el personal es seleccionado en base a su educación, formación, habilidades particulares y experiencia. Para asegurar la capacidad del personal, se tiene ya planteados los requisitos para cada puesto en las guías de cargo respectivas, también se realizan actividades de entrenamiento y desarrollo. La capacitación y el entrenamiento de la gente constituyen una inversión prioritaria para la empresa.

PUBLIPRINT Es una agencia de publicidad & medios Visuales, especializada en diseño corporativo y suministros. Con el propósito de satisfacer a todos los clientes de la manera más eficaz, transparente y de calidad en varias líneas de productos.

El equipo de trabajo está formado por profesionales con amplios experiencia y vastos conocimientos que asesoran y ayudan a los clientes a obtener mayores beneficios en la adquisición de los productos.

1.4. Justificación

Hoy en día RUGALL se encuentra trabajando en función de las bases impuestas por su gerente propietario desde sus inicios, sin embargo el crecimiento que ha tenido la empresa en grandes proporciones los obliga a mejorar sus sistemas. Los desaciertos ocurridos dentro de la organización han sido perjudiciales para el crecimiento de la misma llevándola a tener problemas; este proyecto se desarrolla estudiando la necesidad de preparar a la empresa para responder efectivamente a los requerimientos que se generen en el futuro, el propósito es darle un giro a la organización determinando la clave para continuar creciendo y aumentar su participación en el mercado publicitario, por causa de esto se justifica la resolución de implementar sistemas organizacionales. Para lograrlo, es importante contar herramientas que brinden información pertinente que permita proyectar la gestión administrativa hacia las nuevas exigencias del mercado.

Debido al importante crecimiento que ha tenido la empresa, se ha decidido realizar una reestructuración organizacional que les permita crecer al mismo ritmo que lo hace el mercado, beneficiando de esta manera a los clientes externos y creando un mejor ambiente de trabajo para los clientes internos. El aporte de este proyecto está orientado a aprovechar los cambios y utilizarlos como eje para el desarrollo de la empresa mediante la ejecución de funciones mucho más eficientes.

Es importante también destacar el impacto que han tenido las redes de información y comunicación en esta época, puntualmente en una empresa como RUGALL cuyos objetivos están encaminados por la producción y fomento de la publicidad en general, es una equivocación no destacar el desarrollo de su imagen y pretender que sus mecanismos de representación corporativa sigan dependiendo de métodos como la ubicación favorable que posee, es indispensable que la empresa desarrolle mecanismos que garanticen el contacto continuo con los clientes para de una manera u otra fijar lazos más fuertes y de esta manera multiplicar los resultados por medio de la obtención de nuevos clientes.

1.5. Hipótesis

La implementación de los sistemas organizacionales en la empresa RUGALL servirá de soporte para crear mejoras en los procesos que permitan la mejor utilización de los recursos económicos y físicos existentes.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Construir un plan estratégico para la implementación de sistemas organizacionales en la Empresa RUGALL, que permita identificar las causas que provocan problemas administrativos examinando el área de producción, financiera y administrativa además de promover el aprovechamiento y desarrollo de sus recursos para que en conjunto aporten con el aumento de la competitividad de la organización dentro del mercado publicitario en la ciudad de Guayaquil

1.6.2. Objetivos Específicos

- Definir los patrones dentro de la empresa que han generado su crecimiento para aprovecharlos y conseguir mejores rendimientos.
- Identificar la situación actual de la empresa RUGALL partiendo de la cultura organizacional y un análisis FODA.
- Sistematizar los movimientos internos de la empresa tales como: compras, ventas, generación de pedidos, facturación y evaluación de inventarios.
- Implementar una página web para exponer en detalle los servicios que ofrece la empresa y que por medio de esta los clientes se sientan libres de realizar sus pedidos de una manera personalizada.
- Determinar tácticas comerciales que beneficien la imagen corporativa y promuevan el reconocimiento de la empresa.
- Reducir los desperdicios.

CAPITULO II

2. Marco teórico

De las circunstancias antes detalladas se origina el hecho de construir un marco teórico para la investigación y desarrollo sobre la implementación de un plan de reestructuración para la Empresa de publicidad RUGALL, se argumentará con base en el Marco Empresarial, Conceptual, Referencial, Legal y el apoyo teórico.

Dentro de este se desea exponer de manera general cuales son las características fundamentales de la organización además de la influencia que tienen los servicios que presta dentro del mercado publicitario, la aclaración de términos técnicos son necesarios para entender de una mejor manera el trabajo de investigación y las bases fundamentales en el área administrativa para la implementación de la reestructuración. Estas consideraciones proporcionan bases a las premisas que se expongan y mediante la aplicación de las bases teóricas se llevara a la práctica este proyecto, con el propósito de obtener excelentes resultados que se verán reflejados en la organización administrativa de la empresa, así como los cimientos para iniciar la implementación de los Sistemas Organizacionales.

2.1. Marco Empresarial

Dentro de este marco se explorarán aspectos referentes a la empresa, con lo cual se busca dar a conocer los aspectos principales de la empresa, permitiendo examinar la razón de ser RUGALL, su actual situación e importancia.

2.1.1. El Nombre “RUGALL”

La empresa objeto de investigación se denomina RUGALL, nombrado así por las iniciales del nombre de su fundador Rubén Gallo.

2.1.2. El Origen de la empresa

RUGALL, la casa de la gigantografía incursionó en el mundo de la publicidad desde el año 1989, creada principalmente bajo el propósito de ofrecer

servicios de publicidad exterior para todo tipo de empresas, gran parte de estos productos y servicios en aquel tiempo eran en su mayor parte fabricados manualmente.

Al construir la empresa se fundamentó la actividad como una entidad prestadora de productos y servicios publicitarios. Para sus labores se realizaban pequeños trabajos en el patio de la vivienda del actual dueño y fundador en la ciudad de Quito.

Con el pasar de los años la prestación de servicios se enfocó en realizarla por medio del uso de recursos tecnológicos que ahorran tiempo y dinero, además de que mejoran los acabados de los productos.¹

2.1.3. La misión y visión de la empresa

Cabe señalar que en estos momentos la empresa no cuenta con una declaración de Misión, ya que los directivos de la empresa no determinan cuál es el valor implícito de los elementos potencialmente eficaces que llevarían a la organización definir su finalidad y razón de ser, así como guiar sus actividades y la influencia que pueden llegar a tener en el momento de establecer metas, objetivos, políticas y estrategias, así como el generar un clima organizacional adecuado para sus colaboradores.

2.1.4. Organigrama

En cuanto al diseño de un organigrama, la empresa no lo tiene definido; el orden jerárquico no está establecido por la empresa y así mismo los colaboradores de la compañía no reconocen dicha estructura.

2.2. Marco conceptual

Dentro de este marco se revisarán de manera breve ciertos conceptos básicos, para llegar a una mejor comprensión de la investigación, así como la definición de términos que son necesarios para llegar a obtener los resultados

¹ Entrevista realizada a la Ing. Fanni Ponce, actual Gerente de RUGALL el día 15 de Julio del 2014

esperados por parte de los investigadores. Por lo tanto se hace necesario determinar el objeto de los ensayos y la definición de los mismos.

2.2.1. Conceptos básicos

Dentro de la rama de la Publicidad se encuentran términos técnicos, que en algunos casos son necesarios para desarrollar una actividad en especial o relacionada con el tema. Al ampliar el desarrollo de este proyecto se encontraran conceptos que no son comunes y es necesario definir el significado de los mismos con el propósito de llegar a tener una mayor comprensión del tema. Por lo anterior a continuación se encuentran algunos de estos términos.

DPI: Dots per inch (puntos por pulgada), es la unidad de medida para resoluciones de impresión. Normalmente las maquinas para Gigantografías imprimen pequeños puntos de diferentes medidas clasificadas en resoluciones, 320dpi, 720dpi y hasta 1440 dpi, a mayor cantidad de DPI es mayor la resolución por pulgada impresa.

Gigantografía: Son posters o carteles impresos en grandes formatos, las Gigantografías publicitarias específicamente son impresiones que se ofrecen en alta calidad en diferentes resoluciones, es ideal para carteles de ruta, carteles comerciales, fachadas de empresas o tiendas y también se usa para Banners y Colgantes de publicidad. En todo comercio o empresa son muy útiles para poder brindar la información de sus productos por medio de gráfica y fotos impactantes.

Plotter de impresión: Un plotter es una maquina impresora que se utiliza en conjunto con la computadora e imprime en forma lineal. Se usa en distintos campos como lo son ciencias, ingeniería, diseño, arquitectura, etc. La 14emanar son monocromáticos o de 4 colores (CMYK), pero los hay de ocho y hasta de doce colores lo que proporciona mayor exactitud en los colores.

2.2.2. Bases teóricas

Para comenzar es importante considerar las bases del proceso administrativo (organización, dirección, control, planeación e integración de personal) en el

desarrollo del proyecto como base fundamental para su realización, teniendo en cuenta tres características primordiales:

1. Es un proceso de actividades constantes y conectadas.
2. Incluye y se define en el alcance de las metas de la empresa.
3. Estas metas serán posibles por medio del trabajo y de la gente además de otros recursos organizacionales.

Estudio Administrativo

Según lo antes detallado, el proyecto de investigación a lo largo de su desarrollo abarcará los fundamentos básicos administrativos. Para el cumplimiento de los objetivos, es necesario aplicar los conceptos de administración y planeación estratégica teniendo en cuenta cinco tareas administrativas que son:

Desarrollar una visión estratégica.

Determinar objetivos

Crear una estrategia.

Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

Evaluar el desempeño y realizar los ajustes convenientes (Certo, 2001)

Por medio de esto se continuará con la elaboración de una evaluación de la organización utilizando una matriz FODA, según lo expresa Thompson, *et al* (2000) el análisis permitirá a la empresa establecer estrategias para explotar sus fortalezas, prever el efecto de sus debilidades, manejar bien sus oportunidades y adelantarse al efecto de las amenazas. Se iniciará por medio de la elaboración de un análisis utilizando un PCI (Perfil de Capacidad Interna) con el cual se evaluará las oportunidades y amenazas del medio externo en relación fortalezas y debilidades de la empresa. Además es importante realizar un análisis externo por medio del POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) que como su nombre lo indica es una

herramienta para identificar y ponderar las amenazas y oportunidades potenciales del entorno (Thompson & Stricland, 2000). Ya que como conocemos tanto en el sector publicitario como en el país los cambios son constantes lo que se convierte en factores que terminan afectando directa o indirectamente a la organización.

Por medio de esto se desarrollará un organigrama con los niveles de remuneración de la empresa de la misma manera el cargo de responsabilidad de cada uno de los integrantes, es necesario hacer un análisis estableciendo preguntas tales como:

- ¿Qué grado de organicismo / mecanicismo tiene?
- ¿Hasta qué punto es jerárquica / plana la estructura?
- ¿En qué grado es informal / formal?
- ¿Qué tipo de estructura de poder mantiene?

Otro detalle importante es la elaboración de manuales de funciones, tomando en consideración el perfil profesional de cada uno de los colaboradores, dado que con todos los parámetros antes mencionados, la empresa tendrá establecida su guía por consiguiente podrá identificar puntualmente cuales serán las características de su capital humano. Habiendo llegado hasta este punto y según lo consideran varios investigadores la organización no puede emprender un plan de reestructuración comenzando con los manuales de funciones dado que estos deben ser diagramados según la necesidades de la empresa aun cuando los manuales tengan la misma labor en todas las organizaciones.

Según lo explica Fleitman (2000), los manuales simbolizan una herramienta valiosa para hacer una comunicación del personal concreta y fluida, además de transmitir y controlar el contenido de información acerca de la empresa de una manera uniforme y organizada, siempre que se consideren las funciones y objetivos de los departamentos de la empresa.

Empresa: Para Idalberto Chiavenato (2000), autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Con esto comprendemos que el autor se refiere a la empresa como un grupo

de personas o colaboradores que en conjunto utilizan los recursos asignados a cada uno con el propósito de generar un bien o servicio para uso común.

La empresa está determinada por el sector de la industria de la actividad económica a la que se dedica, es la unión de conocimientos y mano de obra que se integran coordinadamente para alcanzar un propósito con un beneficio incluido.

Reestructuración organizacional: La reestructuración organizacional se ha convertido en uno de los elementos clave para el desarrollo de las empresas, no solo por los cambios positivos que esta genera sino también por las innovaciones que dentro de este proceso se implementan. Es el conjunto de acciones dirigidas a transformar la estructura productiva de las empresas, modificando la participación de los factores de producción en el proceso. Los cambios en el entorno vienen motivados por factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legislativos y medioambientales, estos inciden en todos los niveles, desde la industria o sector hasta la empresa o individuo. La reestructuración busca reordenar las empresas en una etapa de crisis económica, cuando se encuentran en dificultades financieras para honrar sus acreencias y reactivar al máximo su capacidad productiva”

Desarrollo Organizacional: “Es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, para la mejora de procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, a través de la administración eficaz de la cultura organizacional” (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 2005)

Para Warren Bennis (2003) el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio; compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”

Según lo planteado por estos tres autores, es posible comprender que en el desarrollo organizacional no solo se encuentran involucrados los cambios estructurales, también la cultura organizacional juega un papel importante en los cambios que son necesarios para la evolución de los

valores, normas, reglas y comportamientos esperados por parte de los colaboradores quienes con la ayuda y dirección de los altos mandos ayudan a que el cambio sea exitoso.

Estrategia: En el lenguaje común se puede decir que la estrategia es el cuerpo de la empresa y que dentro de él se encuentran los diferentes procesos y departamentos que serán los encargados de que los propósitos planteados se leven a cabo, es el trazo del curso que va a seguir la empresa.

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro. No pertenecen al ámbito de la estrategia las acciones que se desarrollan con un propósito fugaz que sólo interesa hoy o en el futuro inmediato. Las acciones estratégicas son las que se realizan hoy, ciertamente, pero que están concebidas desde la perspectiva del futuro mediano. (Chiavenato, 2000)

Lo antes expuesto ofrece una clara referencia de la estrategia, en el que cada acción representa un significado en el proceso estratégico de la empresa que la compromete de manera más profunda en el alcance de sus metas.

Si bien la comprensión de las fuerzas competitivas difiere según la industria en a que sea aplicada pero se mantienen constantes las amenazas de nuevas entradas, el poder de negociación con proveedores y compradores, en conjunto representan un punto importante como lo son también las causas que lo generan ya que por medio de estas se puede prever los movimientos de la competencia a lo largo del tiempo. La correcta configuración de la empresa debería ser una característica a tener en cuenta para lograr un posicionamiento eficiente.

Tipos de estrategias: Ya conociendo las ideas de estrategias, es importante también conocer su tipología:

Según lo sugiere Porter (1980) , hay tres estrategias genéricas:

El liderazgo general en costos requiere de una construcción agresiva de instalaciones a escala eficiente, la vigorosa búsqueda de reducción de costos a partir de la experiencia, costos ajustados y control de gastos generales, evitar cuentas de clientes marginales y la minimización de costos en elementos como I&D, servicio, equipo de ventas, publicidad, etc.

La diferenciación requiere de la creación de algo percibido como único por toda la industria. Los enfoques de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño de la imagen de la marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de distribuciones u otras dimensiones.

La estrategia de focalización consiste en centrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico.

Así como la diferenciación, la focalización puede adquirir diferentes formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación apuntan a lograr objetivos en toda la industria, la estrategia de focalización se construye en función de prestar un excelente servicio a una porción objetiva del mercado, estando cada política funcional desarrollada en función de esto.

Estructura organizacional: Stephen Robbins (2005) define la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins, 2005)

Como es de conocimiento general la especialización del trabajo ayuda a incrementar la eficiencia del mismo y la productividad de los empleados. A inicios del siglo XX Henry Ford uso esta opción en una línea de ensamblaje en la que a cada trabajador de Ford se le estipulaba una labor determinada y repetitiva. Hoy el termino especialización de trabajo para describir según Robbins (2005) “es el grado en el que las actividades se dividen en tareas separadas”. Sin embargo para la década de 1960 se había vuelto notorio que

algo bueno había llegado demasiado lejos, a un límite en algunos empleos donde el deterioro humano debido a la especialización del trabajo (aburrimiento, fatiga, aumento del ausentismo) rebasó con mucho las ventajas monetarias.

La departamentalización es el fundamento por el cual se integran las tareas, toda organización tiene su forma específica de agrupar y catalogar las actividades laborales.

La cadena de mando “es la línea continua de mando que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien”. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?” (Robbins, 2005)

La amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización, por lo tanto la amplitud de control se refiere al número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel seleccionan todas las decisiones y los gerentes e niveles inferiores y empleados simplemente realizan las órdenes. En otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Por tanto: “la centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, mientras que la descentralización es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.” (Robbins, 2005)

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia a la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en las grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “mas cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento más detallado

de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es estable • Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores. • Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones. • Las decisiones son importantes. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial. • La empresa es grande. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es complejo e incierto. • Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones. • Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones. • Las decisiones son relativamente menos importantes. • La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede. • La empresa está dispersa geográficamente • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

Tabla 1. Factores que influyen en el grado de centralización y descentralización. (Robbins, 2005)

La formalización se refiere “al grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados” (Robbins, 2005). Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realice tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuando lo hará y cómo lo hará; se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con alto nivel de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Por otro lado, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.

Cultura Organizacional: Se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional: Innovación y riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados,

orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad. (Chiavenato, 2000)

Estas características se dan en un conjunto de bajo a elevado, por lo que evaluar con ellas a la organización arroja una imagen compuesta de su cultura, imagen que se convierte en la base para los sentimientos de comprensión mutua que tienen los miembros acerca de la organización, de cómo se hacen las cosas ahí y de la forma en la que se supone que deben comportarse.

Gestión del Talento humano: La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano “es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (Fernandez, 2001). Como todo proceso de gestión, la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos desarrollar al máximo sus potencialidades. Esto, obviamente no es posible sin una visión moderna de la Gestión Organizacional por parte de los gerentes generales y de los gerentes de personal humano en particular, lo que implica, romper definitivamente con las prácticas mecanicistas e instrumentalistas de la tradicional administración de recursos humanos, basada en una concepción de la organización como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas principalmente para alcanzar metas técnicas y económicas con el máximo de eficiencia y en donde las personas en la punta de la jerarquía de autoridad definen las metas, toman las decisiones y emiten las ordenes, en tanto que los que están en los niveles operativos deben comportarse como meros instrumentos, limitados a recibir y ejecutar dichas ordenes

Planeación Estratégica: La planeación estratégica puede considerarse como un proceso que pretende en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos; con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados (Maqueda, 2006). Su origen evidentemente militar se adaptó al

sistema de la planeación de las organizaciones para que mediante líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas, se cubra el diferencial entre el ser y el deber de las empresas. Para la formulación de la estrategia es necesario, en primer término, definir de la organización su razón de existir así como las relaciones entre lo interno y lo externo de la organización, con el fin de optimizar los recursos. La formulación de las diferentes estrategias es una de las principales funciones de los directivos. Una vez identificadas las estrategias motrices se lleva a cabo la implementación de las mismas, para lo cual la organización desarrollará los programas que se compondrán de una serie de proyectos. Con el propósito de ampliar estos conceptos se hará uso de las definiciones que de plan, programa y proyecto da el investigador universitario Posse (1993): “Proyecto es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos y metas...asignadas al programa o programas vigentes. Programa es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de unirlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social. Plan representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas, del plan se derivan los programas y proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico y social.”

De acuerdo con lo anterior el proceso estratégico es inherente a la dirección de la organización, mientras que los programas son propios a los mandos medios de la empresa y los proyectos son la parte operativa, por lo que son responsabilidad del mismo nivel.

Método de investigación cuantitativo: Según César Bernal (2000), el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar los resultados.

Método de investigación cualitativo: El método cualitativo o no tradicional, según Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Reclutamiento de personal: El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades. (Cedeño, 2005)

Selección del personal: Según Chiavenato (2000) la selección de personal puede definirse como aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo

Esta elección no está dirigida a la obtención del mejor candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales.

Análisis de puestos: Según se lo expresa en libro de RRHH de Editorial Vértice:

El análisis debe responder al qué y cómo hacer el puesto, es decir debe establecer las tareas y funciones propias del puesto, así como, los recursos, métodos y procedimientos necesarios para realizar cada tarea.

Publicidad: Según lo define Mercado (2004) es el conjunto de actividades que se ocupan de informar sobre la existencia y cualidades de bienes y

servicios, de tal forma que estimule su adquisición. La publicidad es importante porque por medio de ella se logra que el consumidor se acerque al producto.

2.3. Marco Legal

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE RUGALL

CAPITULO I

GENERALIDADES: DE SU PERSONERÍA, UBICACIÓN Y FINES

Artículo 1.- “RUGALL”, normará las relaciones laborales de los trabajadores de dicha Empresa, en armonía para lograr una administración adecuada, para el control, selección, mejoramiento, eficacia y rendimiento de cada trabajador, y al mejoramiento de la Empresa.

Artículo 2.- Para efectos del desempeño de los trabajadores en sus actividades, el local de la Empresa queda situado en la Cdla. Naval Norte, a una cuadra del Colegio Aguirre Abad, en esta ciudad de Guayaquil.

Artículo 3.- Para efectos de este Reglamento Interno de Trabajo, “RUGALL”, se le denominará simplemente como “El Empleador” y al personal de trabajadores se los considerará individual o colectivamente como “El Trabajador” o “Los Trabajadores”

En uso de las atribuciones que le confiere el Numeral 8 del Art. 30 del Código de Trabajo y este Reglamento Interno de Trabajo, determina:

Expedir el siguiente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO A LA EMPRESA “RUGALL”**

La Administración General la ejerce directamente el Gerente General o a través de mandos medios.

Artículo 4.- En cumplimiento de lo dispuesto en el Numeral 8 del Art. 30 del Código Orgánico de Relaciones Laborales vigente y más leyes conexas, “RUGALL”, pone en vigencia el presente **REGLAMENTO INTERNO DE**

TRABAJO, cuyas disposiciones rigen, sin excepción de persona alguna, a partir de su aprobación por la **DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DEL LITORAL Y GALAPAGOS, DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**.

Artículo 5.- Para el conocimiento de sus administradores y trabajadores, el propietario EXHIBIRÁ el presente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO** en un lugar visible de la Empresa, y entregará a cada trabajador un ejemplar del mismo, debidamente aprobado.

CAPITULO II

DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Artículo 6.- La Administración General, le corresponde al Gerente General de la Empresa **“RUGALL”**, o quien haga sus veces por delegación permanente o temporal, y tiene las siguientes responsabilidades:

Dirigir y supervisar las actividades en general.

Coordinar el trabajo con los trabajadores.

Promover permanentemente reuniones de trabajo con todo el personal de la Empresa.

Ordenar el pago de sueldos y salarios.

Salvo delegación expresa otorgada, por el Gerente-Administrador, le está reservada la facultad a algún Supervisor de seleccionar o remover al personal que labora en la Empresa.

CAPITULO III

DE LA ADMISION DE TRABAJADORES

Artículo 7.- Se encuentran bajo relación de dependencia con la Empresa, todas las personas que laboran a su servicio y que han sido contratadas cumpliendo los requisitos puntualizados en las Leyes de Trabajo.

Artículo 8.- Toda persona que desee ingresar a laborar en calidad de trabajador en relación de dependencia, deberá llenar el formulario de solicitud de trabajo, proporcionando los siguientes datos:

Cédula de ciudadanía.

Dirección domiciliaria actualizada.

Certificación actualizada de estado civil.

Indicar el nombre de dos personas conocidas del medio que puedan dar referencias sobre el aspirante al trabajo.

Certificado Médico, que indique que se encuentra en buenas condiciones para el cumplimiento de sus labores.

Artículo 9.- Una vez entregada la carpeta conteniendo los datos señalados en los numerales precedentes, el aspirante deberá realizarse un examen médico pre-ocupacional en un Centro de Salud.

Artículo 10.- Si el aspirante reúne los requisitos, incluido el examen pre-ocupacional favorable, se lo notificará para proceder a la suscripción del respectivo contrato de trabajo.

Artículo 11.- Si un trabajador adquiriese una enfermedad infecto-contagiosa después de ingresar a prestar sus servicios, estará obligado a comunicar el particular de inmediato al Empleador, para que ésta tome las medidas pertinentes en procura de evitar la transmisión o contagio a otras personas; pero en todo caso, no será despedido ni se solicitará desahucio.

Artículo 12.- Para el otorgamiento de la plaza de trabajo a menores de edad se procederá de acuerdo a lo que dispone el Capítulo I del Título V del Código de la Niñez y Adolescencia; y según el Art. 228 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, prohíbese toda clase de trabajo, a las niñas, niños y adolescentes menores de quince años.

Artículo 13.- Registro.- De conformidad con lo señalado en el numeral 7 del Art. 42 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, el Empleador llevará un

registro individual completo con todos los datos personales de cada uno de sus trabajadores.

Artículo 14.- Dentro de los primeros quince días de suscripción del contrato de trabajo, el Empleador enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el respectivo aviso de entrada del trabajador.

Así mismo el Empleador dará aviso oportuno al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, del retiro o separación del Trabajador.

CAPITULO IV

MODALIDADES DE CONTRATACION

Artículo 15.- Los contratos individuales entre el Empleador y sus Trabajadores serán celebrados cumpliendo con lo dispuesto en los Artículos 124, 125, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 134, 135 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, sin perjuicio de celebrar contratos conforme lo estipulado en el Art. 119 del mismo Cuerpo Legal.

Artículo 16.- Cualesquiera que sea la modalidad de contratación, para efectos del cómputo de la jornada de labores, se considerará tiempo de trabajo efectivo aquel en el que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del Empleador cumpliendo sus órdenes.

CAPITULO VI

DE LA ASISTENCIA AL TRABAJO

Artículo 17.- Es obligación del trabajador registrar previamente su asistencia e iniciar con puntualidad sus labores de acuerdo al horario de trabajo establecido y cuyos detalles deben constar en el correspondiente contrato.

Los días de trabajo serán los determinados en el Art. 82 del Código Orgánico de Relaciones Laborales son de Lunes a Viernes, cumpliendo las 8 horas diarias y 40 semanales.

Artículo 18.- Si el trabajador no pudiere concurrir al trabajo, dentro de las 24 horas subsiguientes dará aviso a su Gerente propietario, o a su jefe inmediato directamente, haciendo constar las razones de su inasistencia, que solo podrá ser justificada por causas de fuerza mayor o caso fortuito. De no ser justificada la inasistencia y tomando en cuenta el daño que ésta cause en las actividades de la Empresa, el Empleador se reserva el derecho de aplicar una de las sanciones previstas en el presente Reglamento, según sea el caso.

En caso de inasistencia por enfermedad, el trabajador está obligado a justificar la inasistencia, presentando el correspondiente certificado médico conferido por un profesional del I.E.S.S o por el profesional designado por el Empleador.

Artículo 19.- Las impuntualidad e inasistencia reiteradas al trabajo serán sancionadas de conformidad con lo dispuesto en el numeral 1 del Art. 252 del Código Orgánico de Relaciones Laborales vigente.

Artículo 20.- A no ser que estén realizando otras tareas ordenados por el Gerente General, o cualquier otra persona autorizada, los trabajadores cumplirán sus labores en sus puestos de trabajo habituales.

Artículo 21.- El trabajador que se atrasare a la hora reglamentaria de ingreso, con el carácter de obligatorio deberá explicar al inmediato superior las razones del atraso, quien a su vez comunicará la novedad al Gerente o su delegado para que justifiquen o no la falta y decidan sobre la aplicación de sanciones, en la forma prevista en el Art. 62 del presente Reglamento.

CAPITULO VII

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Artículo 22.- Respetando lo establecido en el Código Orgánico de Relaciones Laborales y en consideración a la naturaleza de las actividades que se realicen en la Empresa, el Gerente General directamente hará aprobar por las Autoridades del Trabajo lo relativo a jornadas, horarios y turnos de labores,

observando para el efecto la jornada diaria y semanal contempladas por la Ley, sin perjuicio de las excepciones permitidas por la misma.

Artículo 23.- Sujetándose a las disposiciones del Código Orgánico de Relaciones Laborales, si las necesidades de la Empresa lo exigieren, el Empleador podrá disponer cambios ocasionales o temporales en los horarios regulares de turnos y de lugar para todo o parte del personal del Local previo consentimiento y aceptación del trabajador.

Artículo 24.- En los meses en que la Empresa requiera cumplir mayor localización, los trabajadores podrán laborar horas suplementarias y extraordinarias, por las que recibirán el recargo de acuerdo a la Ley.

Artículo 25.- En concordancia con lo estipulado en el Art. 97 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, los trabajadores que tuvieren funciones de confianza y dirección no tendrán derecho a remuneración por el trabajo que realicen en horas que excedan a la jornada diaria normal.

Artículo 26.- El Empleador señalará a cada trabajador el horario, turno y lugar que le corresponda, así como autorizará el cambio de los mismos. El trabajador por su cuenta no podrá cambiar horarios, turnos y lugares de trabajo.

Artículo 27.- En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, al Empleador tendrá derecho a indemnización por el perjuicio ocasionado. Corresponde al Empleador probar la culpa del trabajador.

Artículo 28.- Pérdida de Remuneración.- En concordancia con lo dispuesto en el Art. 91 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, La o el trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, la o el empleador podrá descontarle el pago de un día de trabajo, y si faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, le descontará el pago de dos días de labor. Tanto en el primer caso como en el segundo, la o el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la Ley, o si se debiere a enfermedad,

calamidad doméstica o fuerza mayor, debidamente comprobada, y no excediere de los plazos máximos permitidos por la Ley.

Sin embargo, si un trabajador faltare a una jornada completa de labores, de mutuo acuerdo con el Empleador, éste puede reponerla con horas suplementarias y/o o extraordinarias.

Artículo 29.- Sin permiso de su jefe inmediato o del Gerente General directamente, ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor. El permiso será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio del sufragio y en los casos estrictamente permitidos por la Ley.

CAPITULO VIII

DE LOS PERMISOS Y VACACIONES

Artículo 30- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso, conforme lo determina el Art. 104 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, pero el Empleador se reserva el derecho de establecer el mes en que el trabajador podrá hacer uso de estas vacaciones.

Artículo 31.- Al tenor de lo que dispone el Art. 109 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, el trabajador que no desee hacer uso de vacaciones hasta por dos años consecutivos, puede acumularlas y gozarlas en el tercer año. Sin embargo, siendo ésta una decisión privativa del trabajador, la Empresa no podrá obligarlo a acumularlas.

Artículo 32.- Si al tiempo de separarse y dejar de pertenecer a la Empresa, el trabajador no hubiere hecho uso de sus vacaciones, tendrá derecho a que se le pague, sin recargo, la remuneración por las vacaciones no gozadas. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el Art. 106 del Código Orgánico de Relaciones Laborales.

Artículo 33.- Si el trabajador que maneje fondos y/o bienes de la Empresa hiciere uso de vacaciones, podrá dejar un reemplazo bajo su responsabilidad solidaria y previa aceptación del Empleador, quien pagará la correspondiente remuneración al reemplazo. Si el Empleador no aceptare el reemplazo y llamare a otra persona, cesará la responsabilidad del trabajador en goce de vacaciones.

Artículo 34.- En todo lo demás en cuanto a vacaciones, se estará a lo estipulado en el Código Orgánico de Relaciones Laborales.

Artículo 35.- El Empleador concederá permisos al trabajador, en los siguientes casos y formas: **a)** Por calamidad doméstica debidamente comprobada, un día de permiso con remuneración. **B)** Para ejercer el sufragio o asistir a los funerales de un compañero de trabajo, media jornada con derecho a remuneración, y, **c)** El trabajador tendrá derecho a tres días de permiso con remuneración por la muerte de: cónyuge, padres, hijos, hermanos o abuelos. La Empresa se reserva el derecho a la verificación.

Para los casos contemplados en el literal “b” del presente artículo, el Empleador organizará turnos para los permisos.

CAPITULO IX

CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO

Artículo 36.- Los trabajadores deben ejecutar sus tareas con intensidad, cuidado y esmero; en la forma, tiempo y lugares convenidos, y en fin cumpliendo con todas las obligaciones establecidas en el Art. 31 del Código Orgánico de Relaciones Laborales.

Artículo 37.- Los trabajadores deben mantener un trato cortés, respetuoso y comedido para con sus compañeros, superiores y clientes, acatando en forma disciplinada las disposiciones y órdenes que se dicten; igualmente las personas que se encuentren revestidas de autoridad, ejercerán sus actividades con sujeción a las mismas normas de cortesía y respeto, en cuanto al trato para con sus subordinados.

CAPITULO X

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 38.- Es obligación del Empleador estimular el trabajo conjunto y armonioso del personal a su servicio y propiciar por los medios más adecuado el bienestar de todos.

Artículo 39.- Además del cumplimiento de lo prescrito en el Art. 30 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, el Empleador establece como norma a favor de sus trabajadores, las siguientes garantías:

1. Pagar puntualmente las cantidades que por remuneración y otros beneficios le correspondan a la o el trabajador en razón del contrato, la costumbre o la Ley, en los términos convenidos por las partes y de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes;
2. Afiliar a las y los trabajadores al Seguro Social obligatorio, desde el primer día de labores, y dar avisos de su salida, así como de las novedades de los mismos, tales como: cambios en remuneraciones, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en la Ley de la materia en seguridad social;
3. Mantener dentro de todos los lugares de trabajo, un adecuado plan de prevención de riesgos laborales y cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia;
4. Proporcionar oportunamente a las y los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado; y, suministrar y mantener un lugar seguro para que la o el trabajador guarde dichos elementos;
5. Suministrar a las y los trabajadores, de manera anual y en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo de conformidad con la naturaleza de las labores que ejecuten. Si estas funciones o actividades son de alto riesgo, la o el empleador proporcionará

adicionalmente los equipos de protección y seguridad personal necesaria extendida para todos los casos;

6. Mantener lugares apropiados para comedores para las o los trabajadores cuando estos laboren en un número de 25 o más en la fábrica o empresa;

7. Conceder a las y los trabajadores permiso remunerado para recibir atención médica o para atender requerimientos o notificaciones judiciales debidamente justificadas. Del mismo modo la o el empleador concederá permiso con remuneración a la o el trabajador que deba ejercer el derecho al sufragio;

8. Sujetarse al reglamento interno de trabajo legalmente aprobado;

9. Tratar a las y los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

10. Conferir gratuitamente a la o el trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando la o el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle, cuando este así lo requiera, un certificado que acredite: tiempo de servicio, clase o clases de trabajo ejecutado, y las remuneraciones percibidas;

11. Atender las reclamaciones de las y los trabajadores en cuanto a los derechos que les asista;

12. Permitir el ingreso de las autoridades de trabajo, para que practiquen la inspección y vigilancia en los lugares de trabajo, para verificar el cumplimiento de las obligaciones laborales y demás disposiciones de este código; y presentarles los documentos que para ese efecto sean necesarios y les sean requeridos. Las autoridades de trabajo portarán las respectivas credenciales;

13. Pagar a la o el trabajador la remuneración completa por el tiempo que, dentro de la jornada normal de trabajo, se vea imposibilitado a trabajar cuando esta interrupción obedezca a razones imputables al empleador;

14. Pagar a la o el trabajador, cuando por razones de sus labores tenga que trasladarse a un lugar distinto del lugar habitual de su trabajo, los valores que

cubran los gastos de alojamiento, alimentación y transporte, que corresponda según el caso;

15. Respetar las asociaciones y/o sindicatos de trabajadoras o trabajadores;

16. Permitir a las y los trabajadores ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a la que pertenezcan, siempre que éstos den aviso a la o el empleador por lo menos con veinte y cuatro horas de anticipación; de acuerdo a los límites fijados en este código. Las y los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo que dure la comisión;

17. Proporcionar a las asociaciones de trabajadoras o trabajadores, si así lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los lugares de trabajo, si los mismos estuvieren situados fuera de las poblaciones y;

18. Descontar de la remuneración la cuota que, según los estatutos del sindicato, tengan que abonar las y los trabajadores, misma que no podrá exceder del uno por ciento de la remuneración que perciban las y los trabajadores. Si existieran dos o más sindicatos, la o el trabajador indicará el destino de la cuota sindical;

19. Entregar a la asociación a la cual pertenezca la o el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

20. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro del sindicato en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

21. Conceder las licencias previstas en este código o las contempladas en contratos colectivos;

22. Registrar en el sistema electrónico que mantenga el Ministerio de Relaciones Laborales la nómina de todas sus trabajadoras o trabajadores;

23. Cuando la o el empleador tenga cien o más trabajadoras o trabajadores, contarán obligatoriamente con los servicios médicos y trabajo social, encargados de atender la salud y aspectos socio-económicos y familiares, respectivamente de las y los trabajadores;

24. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan la adecuada movilidad de las personas con discapacidad;

25. Dar aviso oportuno a la o el trabajador contratado a plazo fijo, plazo excepcional o plazo fijo doméstico, de acuerdo con los procedimientos o formalidades establecidos en este código, de su voluntad de no continuar con la relación laboral a la finalización de la vigencia del contrato; y,

26. Las demás establecidas en este código y otras leyes

CAPITULO XI

DE LAS PROHIBICIONES AL EMPLEADOR

Artículo 40.- A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 32 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, para efectos de este Reglamento al Empleador le está prohibido:

1. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno de trabajo legalmente aprobado;

2. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración mensual por concepto de multas establecidas en el respectivo reglamento interno de trabajo legalmente aprobado;

3. Obligar a sus trabajadores o trabajadoras a efectuar trabajos sin el debido entrenamiento y capacitación;
4. Exigir a la o el trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
5. Exigir o aceptar de la o el trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
6. Cobrar a la o el trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de la remuneración;
7. Realizar todo acto tendiente para obligar a la o el trabajador a afiliarse o retirarse del sindicato al que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
8. Imponer colectas o suscripciones entre las y los trabajadores;
9. Hacer propaganda política o religiosa entre las y los trabajadores;
10. Sancionar a la o el trabajador con la suspensión del trabajo;
11. Interferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores y trabajadoras;
12. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a las y los trabajadores que dichas autoridades practicaren;
13. Publicar anuncios de prensa que adviertan la salida de su ex trabajador o ex trabajadora e indicar que no se responsabiliza de los actos que realice, excepto en los casos de agentes vendedores, representantes de ventas, recaudadores o cobradores, y en general, cualquiera sea su denominación, quienes a nombre de un tercero cumplan dichas actividades;
14. Conculcar, mediante cualquier tipo de acción u omisión, el derecho al trabajo de la o el trabajador o ex trabajador; y,

15. Organizar o realizar actos que impidan por cualquier medio, que las y los trabajadores se constituyan en sindicatos.

CAPITULO XII

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 41.- Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en el Art. 31 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, las mismas que se entienden expresamente incorporadas a este Reglamento Interno, por lo que todo Trabajador está obligado a:

Cumplir y respetar las decisiones de sus superiores jerárquicos, cuyo fin está encaminado a perfeccionar los esfuerzos en beneficio propio y del Trabajador en General.

Presentarse correctamente vestido. El personal al que se le ha designado el uso del uniforme debe presentarlo correctamente, sin cambiar o adicionar prendas que lo alteren. El peinado y el maquillaje en el personal femenino deben ser llevados con sobriedad y elegancia.

Hacer uso adecuado de las instalaciones sanitarias de la Empresa, dejándolas en perfecto estado.

Informar a Recursos Humanos sobre los cambios que se produjeren en el estado civil, número de hijos, aumento o disminución de cargas familiares (nacimiento y defunciones), dirección domiciliaria, número telefónico, cursos terminados en centros educativos (escuelas, colegios, universidades, etc.), comprobando tales datos con las respectivas partidas o certificados de orden legal. Los cambios de dirección domiciliaria y de número telefónico también deberán ser informados.

Ejecutar el trabajo conforme a las normas y procedimientos impartidos por sus inmediatos superiores, realizando siempre con eficacia y eficiencia; y, muy especialmente cumplir con las metas y objetivos encomendados mensualmente.

Procurar la completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y ejecución de labores.

Asistir puntualmente. Todo retraso deberá justificarse ante el inmediato superior, y éste lo hará ante Recursos Humanos. Toda inasistencia al trabajo deberá informarse a primera hora al jefe inmediato para la correspondiente justificación.

Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

Al finalizar la jornada laboral diaria, los artículos de la oficina, tales como, documentos, etc., deberán ser guardados en cajones; caso contrario serán entregados al Jefe de área para las medidas pertinentes.

Cuidar debidamente los equipos y máquinas que estén a su cargo, limpiando la maquinaria y dejando limpio y ordenando el puesto de trabajo con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriera en los mismos, para que los revisen los técnicos competentes.

Someterse a los controles indicados por la Empresa, en la forma, día y hora que éste señale, para evitar irregularidades. Esta obligación se requiere especialmente a los Trabajadores que manejen dinero o valores de **RUGALL**

Los trabajadores que tuvieren a cargo la conducción de vehículos de la Empresa, serán responsables por su conservación y no podrán destinados para fines diferentes a los otorgados.

Asistir con puntualidad a los cursos de Capacitación que convoque **RUGALL** en los días y horarios que los determine.

No mentir. El trabajador debe proporcionar informaciones veraces a las autoridades de La Empresa, practicando los valores de integridad.

Dar aviso al Superior de cualquier irregularidad o incorrección que conozca.

Respetar los objetos personales de los demás compañeros de trabajo.

Respetar los derechos de propiedad intelectual.

Los trabajos e investigaciones que se realicen como parte de sus funciones son propiedad de la Empresa.

Respetar a compañeros y a todos los Trabajadores en todo momento. No se tolerará el uso de términos despectivos.

Practicar el uso moderado de celulares en las instalaciones de las oficinas, en reuniones, etc.

Mantener discreción y confidencialidad sobre las actividades de la Empresa.

Los Trabajadores deberán presentar objetos personales para inspección del personal de seguridad.

Los Trabajadores tendrán que realizarse chequeos médicos periódicos para el control de consumo de sustancias estupefacientes.

Prescripciones médicas deberán ser notificadas al departamento de Recursos Humanos de la Empresa, en caso de que requiera que la misma sea suministrada en horas laborables y que esto llegue a afectar el desempeño del trabajador en las tareas designadas.

El trabajador deberá reportar clara y específicamente cualquier indiscreción o actitud inadecuada que presente otro trabajador que afecte directamente los intereses de la Empresa.

Todo el material de trabajo que sale de la bodega de suministros, deberá ser entregado al inicio de la jornada laboral por el encargado al trabajador autorizado y deberá ser restituido en el mismo estado en que se recibió al final del día.

La colaboración inter-departamental y extra departamental es requerida de parte de todos los Trabajadores; cualquier disputa será analizada y resuelta a nivel de Gerencia General.

La bodega de suministros estará bajo la responsabilidad exclusiva del respectivo encargado.

Se prohíbe el ingreso a personas ajenas a la Empresa por las puertas de uso exclusivo de los trabajadores y ejecutivos de **RUGALL**, salvo autorización expresa de la Gerencia General, y que será por escrito.

Desempeñar con conocimiento, eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas, siguiendo las órdenes emanadas por la Empresa a través de sus representantes o de sus superiores inmediatos.

CAPITULO XIII

PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Artículo 42.- A más de lo establecido en el Art. 33 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, cuyas violaciones, constituirán igualmente desobediencia o falta grave al reglamento interno de trabajo, que dará derecho a la Empresa a solicitar el Visto Bueno, de conformidad con lo estipulado en el numeral 2 del Art. 252 del Código Orgánico de Relaciones Laborales, el hecho de que un trabajador esté inmerso en una de las siguientes prohibiciones:

Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado.

Negarse a trabajar en las labores, lugares u horarios a que estuviere destinado.

Recibir llamadas y utilizar el teléfono para fines ajenos a la Empresa, salvo en casos de emergencia familiar.

Intervenir en actividades políticas, religiosas o de proselitismo, dentro de las dependencias del local.

Ingerir en horas laborables bebidas alcohólicas o estupefacientes o ingresar a la Empresa bajo sus efectos. Si luego de ser contratado, se comprobare que el trabajador es adicto a las bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes, la adicción será causal de visto bueno.

Realizar acciones disociadoras entre sus compañeros de trabajo o entre éstos y sus superiores.

Sustraer, difundir o facilitar información confidencial y/o clasificada, sea técnica o contable.

Con excepción del personal de seguridad, de ser el caso, al trabajador le está prohibido portar armas de fuego durante sus jornadas de trabajo y/o mantenerlas en el lugar asignado para su vivienda.

Promover algazaras, reyerta o escándalos en los lugares de trabajo.

Golpear o injuriar a los clientes, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.

Hacer afirmaciones falsas o propalar rumores que vayan en detrimento de la Empresa o de alguno de sus personeros.

Dejar de someterse al control diario de asistencia o borrar y alterar los registros de verificación del tiempo trabajado.

Marcar el registro o tarjeta de control de asistencia de otro empleado, aún cuando lo esté reemplazando.

Demorar la iniciación de sus labores, después de haber registrado la asistencia o, desatender o abandonar el sitio de trabajo o suspender la ejecución de la labor, sin la autorización del jefe respectivo.

Alterar los turnos de trabajo o delegar la ejecución de sus tareas, sin autorización del jefe inmediato.

Participar en cualquier forma de suspensión arbitraria de trabajo o negarse sin causa legal a la realización de las labores ordinarias.

Exigir por la fuerza o por medio de intimidaciones o engaños a otros trabajadores para que integren o fomenten agrupaciones de cualquier índole.

Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo, o el de los demás compañeros, con el objeto de reducir los volúmenes de producción de la Empresa.

Emplear, si autorización de la Empresa, útiles, herramientas y otros bienes de propiedad de la misma; o destinarlos a usos distintos de los que la Empresa los haya destinado.

CAPITULO XIV

FALTAS

Art. 43.- Se considera a título enunciativo y no limitado, como faltas las siguientes:

FALTAS LEVES

- 1.- Se consideran tres faltas leves como una falta grave.
- 2.- No comunicar las ausencias con anticipación debida.
- 3.- Uso incorrecto del uniforme.
- 4.- Permanecer en las dependencias de **RUGALL** en horas que no sean las de jornadas de trabajo, salvo que esté realizando labores debidamente autorizadas.
- 5.- Realizar rifas, ventas o negocios particulares entre compañeros y los clientes dentro de las oficinas o instalaciones asignadas por la Empresa.
- 6.- Realizar reuniones sociales en los locales o predios de la Empresa y/o de las instalaciones de **RUGALL** asignada, aun cuando fuere en horas diferentes de las de trabajo, salvo reuniones previamente autorizadas.

- 7.-** Confiar a otro Trabajador, sin la autorización correspondiente, la ejecución del propio trabajo o la utilización de vehículos, instrumentos elementos y bienes del Trabajador.
- 8.-** Al finalizar la jornada laboral diaria, los artículos de la oficina, tales como, documentos. Etc., deberán ser guardados en cajones; caso contrario serán entregados al Jefe de Área para las medidas pertinentes.
- 9.-** Respetar a compañeros y a todos los Trabajadores en todo momento. No se tolerará el uso de términos despectivos, ni actitudes hostiles con compañeros de Trabajo.
- 10.-** Cometer actos que atenten contra la disciplina en el trabajo o contra el respeto debido a sus superiores, compañeros y clientes.
- 11.-** Falta reiterada y no excusable de atención cortés y diligente con el público.
- 12.-** No acatar las disposiciones verbales o escritas dictadas por los superiores por asuntos disciplinarios, para la mejor ejecución del trabajo y para prevenir accidentes o enfermedades.
- 13.-** Frecuentar casinos o casas de juegos de azar utilizando el uniforme o credencial de la Empresa.
- 14.-** Encontrarse en estado de ebriedad, bajo efectos de droga o demostrar mal comportamiento en lugares públicos, haciendo uso de algún distintivo de la institución y/o carné.
- 15.-** Sólo utilizar el uniforme y/o identificación de la Empresa cuando se realicen trabajos y actos relacionados al mismo.
- 16.-** Realizar negocios personales durante las horas laborales.
- 17.-** Prestar dinero a clientes o proveedores. Todo préstamo deberá ser tramitado a través de la Empresa; y,
- 18.-** Dejar en desorden la documentación y materiales de trabajo.

FALTAS GRAVES

- 1.- Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude u otros que implique comisión de delito, contravención penal o constituirse en autor, cómplice o encubridor de los mismos. **RUGALL** se reserva el derecho de ejercer las acciones civiles o penales que la Ley señala en estos casos sin perjuicio de la sanción laboral que corresponda, con el fin de evadir el trabajo.
- 2.- Simulación de enfermedad o accidente, con el fin de evadir el trabajo.
- 3.- No guardar confidencialidad sobre la información que posee la Empresa y que compete exclusivamente al interés o a la actividad privada de la institución, a la cual ha sido asignado y que expresamente consten en el Reglamento de Higiene y Seguridad debidamente aprobado.
- 4.- Revelar a Trabajadores ajenos a la Empresa información relacionada con clientes o asuntos y actividades cuya divulgación podría causar perjuicio a dichos clientes o a la Empresa, a la cual ha sido asignado, y que expresamente consten en el Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.
- 5.- Inobservancia de las medidas de seguridad e higiene adoptadas por la Empresa, a la cual ha sido asignado y que expresamente consten en el Reglamento de Higiene y Seguridad debidamente aprobado.
- 6.- El hurto o robo a la Empresa o a los compañeros de trabajo o, a cualquier otra persona dentro de los locales o dependencia del mismo.
- 7.- Falta de probidad o conducta inmoral.
- 8.- Prohibido tener relaciones de implicación sexual dentro de la Empresa.
- 9.- Prohibido ingresar a trabajar bajo efectos de drogas o alcohol.
- 10.- Desempeñar funciones en otras instituciones o mantener negocios propios relacionados con la actividad que desempeña, a la cual ha sido asignado.

11.- Introducir a las instalaciones de la Empresa drogas, bebidas alcohólicas o estupefacientes, así como consumirlos en su interior o presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas y realizar actos que vayan en contra la moral. Las bebidas alcohólicas solo serán introducidas por la Gerencia General, y sólo podrán ser ingeridas en ocasiones de atención a los clientes y proveedores en lugares designados.

12.- Utilizar papel membretado de **RUGALL** para cartas personales, testimonios, acuerdos de solidaridad o cualquier otro tipo de escritos que comprometan de alguna manera a la Empresa, a la cual ha sido asignado.

13.- Perjuicio a material causado intencionalmente en las instalaciones, útiles de trabajo y equipos, o utilización de los bienes de la Empresa o desarrollar actividades distintas de las encomendadas a cada trabajador, u obrar en provecho propio, o en beneficio de terceros.

14.- Organizar, originar o promover riñas o discusiones con otros trabajadores o tomar parte en tales actos.

15.- Utilizar dinero o fondos de la Empresa para beneficio personal.

16.- Aceptar comisiones, gratificaciones u obsequios de los clientes en recompensa de servicios otorgados o por motivo que puedan influir en la ejecución del deber por parte de los Trabajadores. Tales obsequios no incluyen aquellos que sirven de publicidad general para su donante (plumas, llaveros, encendedores, agendas, calendarios, etc.).

17.- Aprovechar de la posición que ocupe dentro de la Empresa para obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas a sus funciones.

18.- Amenazar o agredir en cualquier forma a superiores, compañeras o a compañeros de trabajo.

19.- Hacer uso indebido del Internet o e-mail, dándoles otro uso diferente al del trabajo.

20.- Extender invitaciones a clientes y proveedores a lugares donde se realicen actividades sexuales y se fomente la promiscuidad.

21.- Hacer comentarios degradantes de **RUGALL** o su personal en público.

22.- Usar la posición jerárquica y de poder coaccionado a su personal dentro de **RUGALL** para obtener beneficios personales o favores de índole sexual.

23.- Retraso injustificados a laborar.

VISTO BUENO

Sin perjuicio de la aplicación de las causales contempladas en el Art. 252 del Código Orgánico de Relaciones Laborales y mediante el Visto Bueno solicitado a las autoridades del Trabajo, el trabajador podrá ser cesado en sus funciones por la comisión de delitos e infracciones sancionados por el Código Penal y exista sentencia condenatoria firme o que incurrieren por una sola vez en lo establecido en el Artículo 42 del presente Reglamento.

Igualmente siguiendo el procedimiento del Visto Bueno, podrán ser cesados en sus funciones los trabajadores que: **1.-** Incitaren a sus compañeros al incumplimiento de sus tareas o al quebrantamiento de la Constitución y las Leyes de la República; **2.-** Por recibir más de tres multas dentro de un período mensual de labor; **3.-** Que causaren perjuicios a la Empresa en la realización de la tarea a él encomendada; **4.-** Quienes hayan proporcionado datos o documentación alterada o falsa previo a la obtención del puesto de trabajo dentro de la Empresa **5.-** En el caso del contrato por obra cierta o a destajo, si el contratista incumpliere con la entrega del trabajo contratado, se obliga a indemnizar al contratante con el 1% del valor total de la obra por cada día de retraso, conforme al Art. 195 del Código Orgánico de Relaciones Laborales.

CAPÍTULO XV

SANCIONES

Art. 44.- El trabajador que incumpliere las disposiciones de este Reglamento será sancionado conforme a la falta cometida:

FALTAS LEVES.- Con amonestación verbal o amonestación escrita, o con sanción pecuniaria que fluctúe entre el 1 y el 10% de la 48remuneración del Trabajador por cada falta.

Tres faltas leves constituyen una falta grave.

FALTAS GRAVES.- Ante la ejecución de una falta grave por parte de un Trabajador y dependiendo de las circunstancias, **RUGALL** podrá sancionarlo según su criterio, con la separación definitiva, previo el visto bueno respectivo, o con multas que fluctúen entre el 6 y el 10% de su remuneración. Tres faltas leves constituyen una falta grave.

En casos de existir alguna falta grave por parte de los Trabajadores de la Empresa, el caso será analizado por la Gerencia General, y se realizará un comité evaluador para determinar las sanciones y medidas correctivas a tomar.

Todos los llamados de atención ya sean verbales o escritos deberán ser registrados en la hoja de vida y se considerarán para evaluaciones y ascensos.

CAPITULO XVI

HIGIENE Y SERVICIOS MÉDICOS

Artículo 45.- Los trabajadores deberán someterse, de manera general, a todas las normas de higiene y sanidad que prescriban las autoridades del ramo y particularmente las que ordene la Empresa.

Artículo 46.- Los trabajadores permitirán ser visitados por los médicos del IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales y se someterán obligatoriamente al tratamiento establecido por dichos profesionales, de acuerdo al caso específico que presente el trabajador.

CAPITULO XVII

FORMA DE PAGO

Artículo 47.- Previo acuerdo con los trabajadores y según sea el caso, las remuneraciones se pagarán observando las siguientes normas:

La remuneración se cubrirá en su totalidad en dinero en efectivo directamente al trabajador o mediante depósito en cuenta bancaria a su nombre o a la persona que él autorice legalmente por escrito. Salvo los casos en que así convengan las partes, el trabajador podrá recibir pagos parciales anticipados.

El pago de remuneraciones será en la Empresa, salvo el caso que por motivos de seguridad las partes convinieren en que se lo haga a través de una de las instituciones bancarias previamente seleccionada y para lo cual se establecerá un mecanismo de fácil atención al beneficiario.

El trabajador que así lo desee y previa su autorización escrita y firmada, se le depositará los valores de su remuneración en una cuenta de ahorros abierta a su favor en la institución bancaria con la que normalmente opera la Empresa.

El trabajador firmará recibos en cuadros o comprobantes colectivos o individuales. Cuando el trabajador beneficiario del pago no sepa firmar, imprimirá en el comprobante de pago su huella digital y además pedirá a uno de sus compañeros que lo haga a su ruego.

Al momento de recibir el sueldo el trabajador está obligado a comprobar la exactitud de los valores que recibe en pago, así como a confrontar la

veracidad de los cálculos hechos por la Empresa para el pago de horas suplementarias y/o extraordinarias, etc.

Cuando un trabajador deje de tener dependencia laboral con la Empresa, cualquiera que sean los motivos, se le hará la liquidación de sus haberes, de los cuales se le descontará lo que adeudare a la Empresa, por concepto de préstamos, anticipos, etc.

Cualquier reclamo del Trabajador, o la persona que él autoriza, sobre alguna diferencia en sus pagos la realizará dentro del plazo de cinco días, transcurrido dicho plazo se entenderá que el trabajador recibió conforme y a plena satisfacción su remuneración.

CAPITULO XVIII

DE LAS CAPACITACIONES

Artículo 48.- El presente reglamento consagra la capacitación como una forma de satisfacer propósitos primordiales para el mejoramiento y aplicación de conocimientos de los trabajadores en relación con sus funciones.

Artículo 49.- El trabajador que se beneficiare con la capacitación tiene la obligación de asistir a los cursos y/o seminarios para los que hubiese sido seleccionado o en el que se inscribiere, salvo los casos debidamente justificados.

CAPÍTULO XIX

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 50.- Para efectos de responsabilidad patronal de la Empresa respecto de sus trabajadores, se estará a lo dispuesto en el Art. 26 del Código Orgánico de Relaciones Laborales.

Artículo 51.- Este Reglamento empezará a regir a partir de su Aprobación y Registro en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público del Ministerio

de Relaciones Laborales, pudiendo ser reformado de acuerdo a las normas jurídicas vigentes.

Artículo 52.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se aplicará lo dispuesto en el Código Orgánico de Relaciones Laborales y demás disposiciones que se dicten en materia Laboral.

POR RUGALL

FANNI NOEMI PONCE RIVAS

Representante Legal

CAPITULO III

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Para Naghi (2003) la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización del consumidor, objetos, conceptos y cuenta.

Es primordial destacar cómo la mayoría de las PYME's del país se encuentran guiadas por personas que han obtenido parte de sus conocimientos por medio de experiencias, por lo cual no disponen de una organización administrativa definida, como es el caso de RUGALL. Esta representa una de las razones de la investigación a realizarse en la empresa cuyo estudio permitirá reconocer un sin número de detalles, objetos, y factores que mostrarán o reflejarán los vacíos y fallas que presenta y cómo por medio del diagnóstico y diseño de un plan de reestructuración administrativa se ofrecerá una serie de estrategias, herramientas y políticas que van en busca de un giro en la posición y actitud de las directivas de la empresa.

3.2. Población y muestra

La estadística descriptiva necesariamente reúne cierto tipo de características especiales bajo las cuales se realiza la recolección de datos. Estas Características se resumen así: Claridad y publicidad, Sencillez y Utilidad.

La recaudación final de datos consiste en el conjunto de observación y registro de los hechos en los formularios destinados para este efecto. La interpretación de los aspectos económicos, a expresiones numéricas; de este trabajo depende todo el resultado posterior de la estadística. Por lo tanto si está mal hecha, según lo expresa Martínez (1995), "la elaboración resultará errónea e incluso es poco probable que se efectúe y si se realiza dará origen a un análisis incorrecto y a traducciones falsas".

Según lo explica Levin (1996), “muchas veces es práctico examinar a cada elemento de la población que se desea describir. A este procedimiento se le llama enumeración completa o censo. Se utilizará el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población.”

Para el estudio interno, en la actualidad la empresa RUGALL cuenta con un número de 7 personas que están laborando, por consiguiente la investigación se realizara a estas 7 personas, siendo posible la recopilación de la información necesaria de cada una de ellas.

Por otro lado los análisis internos referente a la información que se necesita de los clientes y futuros clientes, se lo realizara por medio de un muestreo no aleatorio o de juicio en el que se dispone del conocimiento y la opinión personal para reconocer los componentes de la población que deben ser incluidos en la muestra. Este tipo de muestra está basada en la experiencia de alguien con la población.

3.3. Métodos y técnicas de investigación.

Observación de campo, es necesario obtener información cuantificable por parte de una muestra representativa de la población.

Método inductivo.- Por medio de este método se conoce puntualmente los elementos que forman el objeto de investigación, porque cada una de los elementos que conforman las áreas a analizarse están clasificadas con información básica y poco elocuente, se desea alcanzar resultados acomodando a cada una de dichas áreas el complemento técnico y científico que enriquezca la calidad de la organización.

Según el proceso se puede decir que en RUGALL existen bases referentes a varias actividades de la empresa y de la administración empírica de sus directivos, así se iniciara el desarrollo del método inductivo con el propósito de establecer todos los procedimientos y procesos importantes para la implementación de los sistemas organizacionales.

3.3.1. Fuentes primarias

Observación Científica.- Levin (1996), señala que la observación científica conoce a realidad y permite definir con anticipación la información más relevante que debe ser recolectada por tener una relación directa con el problema a investigar. Se basa en un marco teórico que guie al investigador.

Las circunstancias por la que se encuentra RUGALL han sido programadas por sus propietarios, quienes a pesar de tener buenos resultados conocen que pueden obtener mejores beneficios, de allí parte la idea de fundamentar la organización con una estructura organizada.

En lo que se refiere a la implementación de un plan de reestructuración es importante señalar que la observación representa un elemento indispensable para la recolección de datos ya que por medio de este se recolecta información para localizar un análisis profundo en la organización.

Encuesta.- Instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario. Se realizará tipo de encuestas cerradas. En este caso encuestas al personal que conforma el talento humano y clientes de RUGALL.

Las preguntas son cerradas para poder así limitar las respuestas y posteriormente ponderarlas en resultados exactos.

La encuesta será realizada con la finalidad de conocer a fondo las necesidades tanto de los colaboradores de la empresa como de los clientes para de esta manera analizarlos y proponer cambios que mejoren el desempeño de la empresa en conjunto.

La encuesta dirigida a los clientes potenciales tiene mayor influencia en la investigación, ya que son ellos los que principalmente generan ingresos, por lo tanto sus opiniones podrán servir de guía para implementar mejoras en la empresa y así mismo confirmar hipótesis planteadas durante el desarrollo del proyecto. Para el cálculo de la muestra es necesario tomar en cuenta que las personas que visitan RUGALL provienen de todas partes del País, el proyecto estará enfocado en los habitantes de Guayaquil, hombres y mujeres mayores de entre 16 y 64 años, entre los que se incluyen estudiantes,

empresarios particulares, personas particulares sin ningún negocio o empresa específica y PYMEs; esta población según el INEC² representan 2'320,855 personas.

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

$$n = 1,96^2 * 0,5^2 * 2'320,855 / 2'320,855 * 0,5^2 + 1 = 217$$

Dónde:

$$Z = 1,96$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$N = 2'320,855$$

$$e = 0,2$$

n: tamaño muestral

N: tamaño de la población

z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$ y

$$z_{\alpha} = 0.01 = 2.58$$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

e: error que se prevé cometer si es del 10% , $i = 0.1$

n= 217 encuestas

En el caso de la encuesta interna, la población está conformada puntualmente por el talento humano, como es notorio la población es finita ya que se conoce el número exacto de talento humano, el tipo de muestra a utilizarse es

² El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) es el órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar las estadísticas oficiales del Ecuador para la toma de decisiones en la política pública.

probabilística estratificada porque conocemos el número exacto de la población.

3.4. Diagnóstico Administrativo

3.4.1. Estudio entorno externo

Para obtener un estudio exitoso del entorno externo debe ser elaborado un análisis de los diferentes elementos que influyen en el desarrollo de la empresa, para así descartar los componentes irrelevantes en estos aspectos, se aplicará el proceso utilizado en el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio), por medio del cual se podrá reconocer y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno (Serna, 2000).

3.4.2. Estudio del Entorno Económico

Las decisiones que se tomen dependen principalmente del conocimiento que se obtenga del entorno, especialmente de la economía. 2013 fue un año que estuvo caracterizado por procesos de retrasos en la economía del país, tanto así que se registró una tasa de crecimiento de 4.21% por debajo de las cantidades registradas en el 2011 y 2012. Existen diversos factores que determinaron la economía en los años pasados.

El crecimiento producido durante los últimos años ha estado influenciado principalmente por los altos montos destinados a la inversión en la salud, educación, vivienda así como en el suministro de servicios. En los comercios hubo alzas de sus ingresos generado por el aumento de consumo como resultado del aumento de los ingresos de la población.

Sin embargo, la inversión pública depende de los ingresos que genere el Estado, que en este caso se ha conseguido gracias al alto costo del petróleo como también por las recaudaciones tributarias. No obstante, los ingresos por el petróleo ya no son significativos, dado que para el 2014 la Energy

Information Administration (EIA)³ ha proyectado el valor del barril de petróleo WTI⁴ (West Texas Intermediate) en \$95 por barril.

Dentro de este contexto es poco probable que los ingresos petroleros aumenten, dado que estos representan casi un 30% de los ingresos fiscales. En el presupuesto del 2014 para el Ecuador se prevé un precio del petróleo de \$ 65/barril. Con este número es obvio que la inversión en el sector público será financiada por medio de inversiones externas además de que la disminución en el precio del petróleo podría afectar notoriamente la economía del país. Como resultado de este escenario, la UIEM estima que para el 2014 la tasa de crecimiento será del 4.03% cercana al 4.04% proyectado por el Fondo Monetario Internacional en sus estimaciones del 2013 y también se asemeja a la del Banco Central del Ecuador que calcula una tasa del 4.05%.

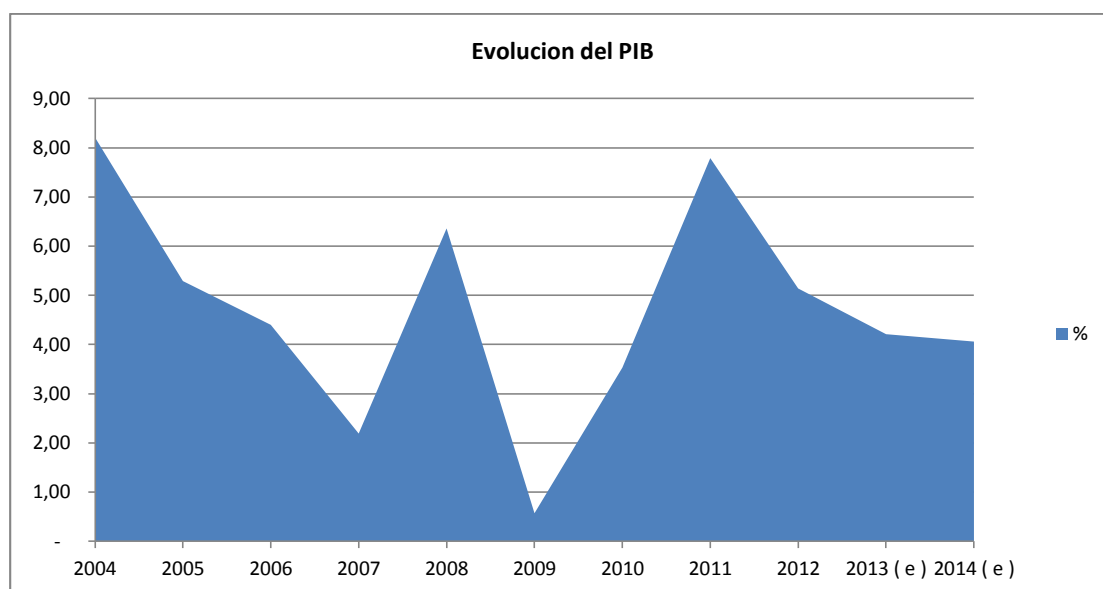


Gráfico 2. Evolución del PIB.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Estos datos evidencian el retraso que tendrá la economía del país, la desaceleración acompañada de la dependencia del petróleo hacen que el gobierno decida tomar medidas, es así que se opta por realizar la explotación

³ US Energy Information Administration (EIA) analiza, recolecta y difunde información acerca de la energía, su compresión e interacción con la economía y el medio ambiente.

⁴ Según el EIA, El West Texas Intermediate se refiere a una corriente de crudo que se genera en el sur de Oklahoma y en Texas y que se toma como referencia para definir el precio de otras corrientes de crudo

en la reserva del Yasuní para trabajar en la extracción minera para de esta manera obtener recursos económicos que logren sustentar el crecimiento de la economía. Como resultado del aumento en los niveles de crecimiento se generó una reducción en la tasa del desempleo que dio como resultado un mayor poder adquisitivo entre la población beneficiando no solo a los habitantes sino también a las PYME's que vieron como sus ventas aumentaron lo que genera una circulación del capital.

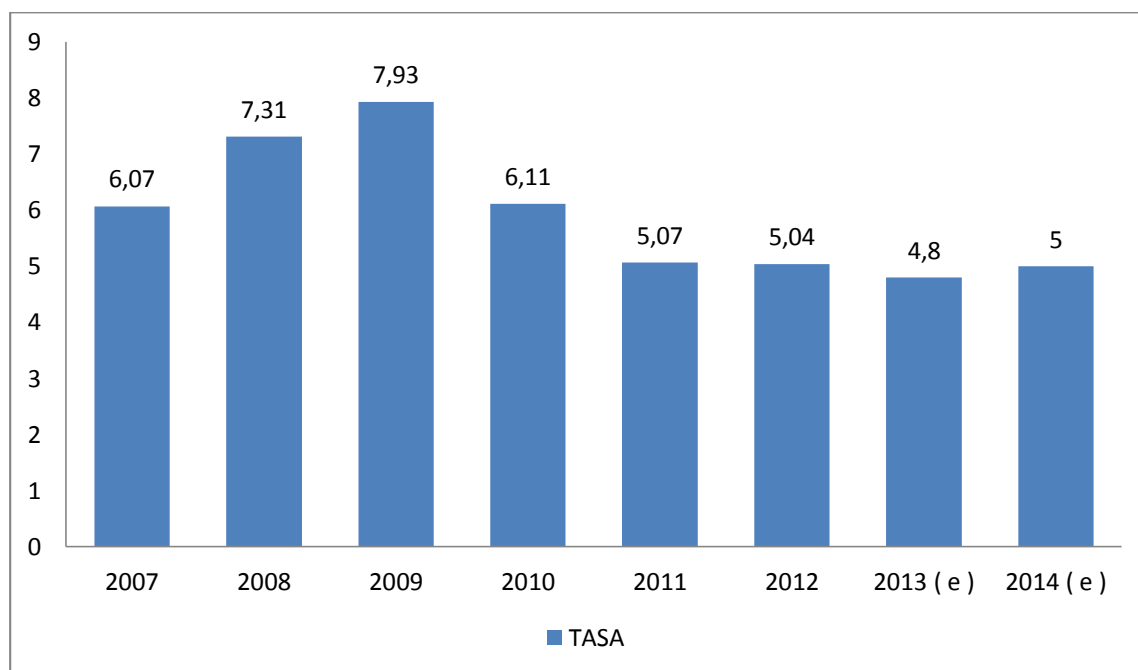


Gráfico 3. Tasa de desempleo

Fuente: INEC, UIEM / (e): valor estimado

Es así que dentro del mercado publicitario se produce un desarrollo de productos innovadores lo que impulsa a las empresas a dar más valor a sus ventas y un mayor dinamismo en el mercado. Las empresas guayaquileñas utilizan parte de sus recursos financieros para fomentar el lanzamiento de nuevos productos dando como consecuencia una expansión de ventas en las agencias publicitarias.

3.4.3. Estudio Entorno Cultural y Social

El Ecuador está en medio de un proceso de transición en el que se encuentra envuelta toda la sociedad, el actual gobierno ha tenido que tomar medidas que logren solucionar varios problemas que afectan al Ecuador, dentro de

estas políticas se encuentra por ejemplo El Proyecto Libertador, siendo este el más importante recurso para luchar en contra del crimen organizado, permitirá la interceptación de llamadas de la misma manera que será posible monitorear correos electrónicos con el propósito de proveer a la Policía de herramientas y evidencias confiables para dar paso a los procesos de investigación.

Por otro lado la creación de plazas de empleo, el aumento de cobertura tanto en capacitación de fuerza laboral como en salud y educación son varios de los temas que desean mejorar a nivel social; este cuadro muestra uno de los requerimientos más importantes que solicitan las empresas Ecuatorianas para obtener un nivel competitivo mejorado; las organizaciones necesitan generar plazas de empleo para así incrementar su nivel de producción, sin embargo han existido varianzas en las que el capital humano profesional representa una calificación alta, entretanto que el recurso humano operario recibe la puntuación más baja. Al contar con mano de obra económica y recursos humanos capacitados la empresa tiene la opción de convertir estos elementos en un plan estratégico, que le permite competir dentro de un mercado globalizado bajo altos estándares de calidad.

3.4.4. Estudio del Entorno Tecnológico y Competitivo

Un elemento que ha tomado gran importancia en el entorno externo y que se encuentra completamente relacionado con el crecimiento del país es la Ciencia y Tecnología y que sin lugar a duda representa un pilar en el desarrollo de los países. El gobierno ha propuesto una política nacional en los temas de Ciencias y Tecnología los que van de acuerdo a los objetivos propuestos:

- Fortificar la competencia del sistema en ciencia y tecnología.
- Fomentar los proyectos de investigación y obtención del conocimiento para la solución de problemas a nivel nacional y regional.
- Creación del capital humano en áreas de investigación y desarrollo.

Las políticas mencionadas fueron planteadas con el propósito de aplicarse a nuestro país, persiguiendo de esta manera, objetivos viables que satisfagan las necesidades que se presentan en la actualidad, a pesar de todo estas

proyecciones son difíciles de alcanzar cuando las políticas de gobierno son inestables.

Es importante enlazar la competitividad del país con el nivel tecnológico y la globalización, estos temas se encuentran estrechamente ligados con la productividad, que se relaciona con la productividad de una empresa para proveer de un producto o un servicio de una manera exitosa.

El crecimiento económico y productivo del Ecuador está influenciado por los sistemas implementados por el Gobierno, en este caso el Sistema de Contratación Pública que permite a pequeñas y medianas empresas ser proveedores públicos, algo que resultaba casi imposible en años anteriores, con esto se expanden las oportunidades productivas, según cifras expuestas en la página web del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, solo en el año 2013 más de USD 4.238 millones en contratos públicos fueron adjudicados, (61% del total) por medio de un sistema de contratación transparente, premiado como el mejor de la región.

En la economía actual no es tan importante poseer muchos activos, ni grandes inmuebles, lo que importa es la educación y el conocimiento, los cuales no solo incrementan los niveles económicos, sino también el nivel de vida de los habitantes, el uso de todas estas herramientas conllevan a la generación de nuevas necesidades que deben ser cubiertas convenientemente; es el empresario quien propone movimiento en los capitales, tecnología, dirección, trabajo y conocimiento, todo le permite alcanzar las metas propuestas.

3.4.5. Conclusiones Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

En base a los factores antes analizados se ha observado que las políticas del gobierno actual van enfocadas en temas como la salud, educación, turismo, seguridad, reducción de la tasa de desempleo, mejoramiento de la calidad de vida, entre otros, todo esto en pro de obtener una sociedad más equitativa.

De la misma forma es importante recalcar que los programas que se han ido desarrollando en el área de la seguridad, se encuentran afectados por la inexistencia de un orden público, constituyendo esta una de las principales razones para que las empresas extranjeras decidan invertir aquí, así como el retiro de las que ya se encontraban funcionando, siendo estos quienes proveían altos niveles de empleo y crecimiento económico.

Paralelamente a los programas que propone el presidente Correa se desarrollan planes de promoción que incluyen específicamente a las empresas y agencias publicitarias, ya que por medio de estas es que el gobierno expone sus proyectos y resultados con el uso de los medios de comunicación así como de vallas publicitarias en cada una de las obras que se realizan, además de constantes recordatorios de las gestiones realizadas para la ciudadanía.

Es importante notar que dentro de los factores que se analizaron se pudieron identificar oportunidades y amenazas que podrán ser aprovechados y considerados de alto impacto que puedan beneficiar o afectar a la empresa, como se muestra en la siguiente tabla:

Calificación / Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos (Reactivación)	x						x		
Inflación					x			x	
Devaluación					x			x	
PIB	x						x		
Inversión Social	x						x		
Niveles de violencia									
Desempleo				x			x		
Nivel de capacitación de la población				x				x	
Telecomunicaciones		x					x		
Automatización		x						x	
Facilidad de acceso a la tecnología	x						x		
Competencia de empresas ya reconocidas en el mercado				x				x	

3.5. Análisis del entorno interno por áreas funcionales

Una de las hipótesis que se han considerado para la elaboración de la evaluación de la empresa, es expresar por medio de un análisis los planes más adecuados en torno a la actual situación de RUGALL, por medio de la aplicación de estos planes será posible prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar correctamente las oportunidades y así mismo evitar el efecto de las amenazas. Para la obtención de estos datos se analizarán elementos que muestran cual es la capacidad productiva, comercial, operativa, de dirección y de talento humano de la empresa, por medio de este proceso se obtendrá la información necesaria del estado interno de la organización y así elaborar análisis tales como DOFA. (Serna, 1994).

3.5.1. Historia de la empresa

Como ya se menciona en el marco empresarial, la empresa lleva en el mercado alrededor de 24 años, tiempo en el cual han logrado darse a conocer por medio de la prestación de sus servicios, creando así una imagen corporativa que se encuentra presente y es reconocida en el mercado.

Por esto RUGALL tiene una gran responsabilidad, ya que en el desempeño de sus labores se encuentra la rectitud en los resultados, además de que de estos resultados se derivan decisiones de gran importancia que constituyen factores claves para que se inicie o cancele un proyecto.

3.5.2. Planeación con sus elementos

En la actualidad RUGALL no posee un proceso de administración referente a temas de toma de decisiones, planeación, dirección y coordinación, todos estos componentes están bajo la responsabilidad del actual gerente-propietario, quien con el pasar de los años ha logrado colocar a la empresa en un buen puesto dentro del mercado publicitario.

En el área de planeación no se ha establecido métodos para dar paso a este proceso, no existe un análisis de la cultura organizacional, sin embargo la empresa se destaca por la práctica de creencias y valores que caracterizan

su vida laboral, es importante acotar que desde la creación de la empresa no se ha realizado una auditoría interna ya que los directivos no la han considerado necesaria por la corta extensión de esta.

RUGALL, no ha establecido una Misión, Visión, Objetivos generales, funcionales, tampoco políticas ni planes de acción, como resultado de la ausencia de estos conceptos la empresa no ha fijado su propósito organizacional, es complicado el inicio de un proceso de reestructuración sin contar con estos elementos ya que por medio de ellos es posible definir metas, prioridades, direccionar el negocio, enfocarse en los mercados, atraer clientes potenciales, esta representa una de las principales debilidades de la organización, de esta manera los colaboradores desconocen las necesidades de la empresa lo que limita el apoyo conjunto dentro de la misma.

Al encontrarse todos los aspectos organizacionales centrados en una misma persona, se origina un malestar, que genera que muchos de los procesos se desarrollen convenientemente, provocando limitaciones en la toma de decisiones, a pesar de esto, son notables los resultados exitosos que ha tenido la empresa con un crecimiento paulatino en el mercado, sin embargo es importante destacar que la empresa ha mostrado un estancamiento leve en comparación con los años anteriores, debido a que cada día el mercado es más exigente y los clientes de alto nivel requieren los servicios de empresas certificadas, por lo cual se vuelve indispensable el desarrollo de un plan estratégico que faculte a la empresa de un crecimiento dentro del mercado y así mismo permanecer latente en el mismo.

Funcionamiento de la empresa			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Factores a evaluar	No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa.	Se está iniciando su desarrollo e implementación.	Se encuentra implementando y en proceso de mejora.	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio.
1 La organización no posee un plan estratégico determinado que cubra procesos, financieros, administrativos, comerciales, hasta hoy y por lo menos dos años más.	x			
2 Se encuentra establecida la misión y visión de la empresa, así como una definición de los objetivos, metas y políticas.	x			
3 Se ha establecido un análisis FODA	x			
4 La empresa realiza estudios de comportamiento de los colaboradores como de los clientes para establecer acciones de corrección para cada uno.	x			
5 La empresa ha fijado procesos para cada departamento.	x			
6 Existe un manual de funciones para las actividades y puestos de trabajo.	x			
7 Se realizan evaluaciones para medir el nivel de satisfacción	x			

	del cliente interno como externo.				
8	Existe un presupuesto de capacitación para los empleados	x			

Tabla 3. Funcionamiento de la Empresa

RUGALL no posee un organigrama, no obstante la toma de decisiones está reconocida dentro de la autoridad natural de los gerentes, esto ha permitido que los altos mandos tengan mayor contacto con los clientes lo que les proporciona información precisa de las ineficiencias operativas, el flujo de información es limitado, así mismo no se dispone de los elementos necesarios dentro de los procesos para obtener los resultados esperados.

3.5.3. Organización con sus elementos

La empresa no cuenta con una estructura empresarial establecida, no existe responsabilidades asignadas ni métodos instaurados para el desarrollo de tareas, a pesar de la inexistencia de estos factores esta postura permite a los colaboradores tener iniciativas propias para la solución de problemas que puedan llegar a suscitarse.

En base a estos aspectos fue posible determinar que los rangos de autoridad y control están identificados por parte de los colaboradores, aunque al existir una estructura no formal que siendo flexible da paso a que nuevas circunstancias se adapten con facilidad y así responder a cambios internos y externos, por otro lado se pudo definir que una de las mayores falencias de la organización es la poca coordinación de las funciones empresariales, en este sentido la informalidad de las actividades dentro de la empresa crean malestar e inconformidad en los clientes por la demora en la entrega de los productos.

Se puede decir que la falta de organización ha provocado muchas inconsistencias entre las que se puede mencionar la inexistencia de un sistema de información e autoridad así como la no designación de un jefe por departamento, de la misma manera los colaboradores desarrollan actividades que en algunos casos no están bajo su cargo, pero como ya se mencionó antes esto ayuda a la empresa a prestar un mejor servicio.

3.5.4. Dirección con sus elementos

Los aspectos antes mencionados representan varios de los aspectos que influyen de manera directa en la estructura de la organización así como en su funcionamiento, a pesar de esto es sabido que el desempeño de una organización está basado en la dirección que se les proporcione.

Para el caso de estudio. RUGALL no posee un manual de funciones, sin embargo cada uno de los colaboradores conoce cuáles son sus funciones, exceptuando las tareas extras que se presenten durante la jornada diaria que generan malestares por la falta de delegación de actividades; por otro lado la centralización que existe en la toma de decisiones ocasiona que la mayor parte de las labores administrativas recaigan sobre una sola persona motivo por el cual en muchas ocasiones se retrasa la toma de decisiones y se limita la coordinación de procesos que no son oportunos ni eficientes.

La empresa dispone de personal con altos niveles de capacidad y liderazgo, a pesar de no existir procesos de delegación, los niveles de empoderamiento son altos, las responsabilidades están definidas por el desarrollo de las funciones de cada uno, aun así la comunicación es poco estable además se encuentra obstaculizada en varios de los niveles de la organización.

3.5.5. Control con sus elementos

Según lo antes mencionado la empresa no dispone de procesos de control, por lo cual no se ha fijado los parámetros para analizar resultados, auditorías financieras, métodos ni evaluaciones para medir los niveles de desempeño.

Referente al capital humano fue posible notar ciertas falencias como: la falta de procesos en la selección de personal, así como la capacitación, inducción, sistemas de sanciones e incentivos, administración de sueldos y salarios, políticas de disciplina, finalmente no hay un departamento encargado de estas labores debido a la centralización en la empresa.

De igual forma no se han establecido mecanismos para la evaluación de desempeños, indicadores del medio, financieros, de gestión y pronósticos

del ambiente, por lo cual es casi imposible cuantificar el nivel de eficiencia y eficacia de las labores de sus empleados, así como una proyección del resultado de las gestiones desarrolladas por la empresa en un corto o mediano plazo.

CAPITULO IV

4. Análisis e interpretación de los resultados

4.1. Encuesta y entrevista

Una evaluación de la empresa proporciona un marco de referencia para un análisis más exacto de la situación de una organización, por lo cual es importante obtener herramientas que permitan el desarrollo y estudio del entorno interno y externo, para la identificación de estos factores se utilizarán dos métodos, en primer lugar una encuesta a los directivos de la empresa, su comportamiento proporciona una guía de las costumbres dentro de la organización los cuales influyen en el desarrollo de su cultura.

Por otra parte la encuesta a los colaboradores y clientes de RUGALL, será bajo un cuestionario de preguntas cerradas, categorizadas con respuestas espontáneas que permitirán tener un enfoque efectivo ya que el talento humano tanto como los clientes representa uno de los factores más destacados del área organizacional.

4.1.1. Entrevista a los directivos

Para el desarrollo de la evaluación de RUGALL, fue de mucha importancia la realización de la entrevista a los propietarios de la empresa, la información proporcionada resulto de gran ayuda para el análisis de varias piezas en el desarrollo del proyecto.

La entrevista presentó factores claves para el diagnostico de componentes internos como externos que tienen mayor influencia en el desempeño de las funciones de la empresa, ¿Cuál es la visión de los directivos en torno a las decisiones tomadas para ubicar a la empresa en el lugar en el que está actualmente?, ¿Cuanto conoce a los clientes y que se encuentra haciendo para ofrecerles un mejor servicio?, ¿Qué información posee referente a los elementos del entorno?, ¿Cuáles son los efectos en el trabajo en la empresa y qué medidas se han tomado para reducirlos?, estas preguntas se encuentran en el Anexo 1.

Es importante recalcar la experiencia adquirida por los directivos en el área de la publicidad y cómo esta experiencia ha sido de gran ayuda para lograr un reconocimiento en el mercado. Frente a la entrevista realizada fueron propuestos temas de gran importancia, ya que diferenciando los problemas que afectan a la empresa se puede sugerir de manera más precisa un plan de reestructuración con mejores resultados, según la información de la entrevista, se obtuvieron las siguientes consideraciones:

Referente al tema principal del mercado en el que se desenvuelve, manifestó que el motivo principal es la competencia poco leal, ya que ellos en su afán de obtener mayores ingresos y aumentar su afluencia de clientes o ganar licitaciones optan por reducir los precios de los productos, aun cuando esto signifique reducir la calidad, además de hablar mal de otras empresas.

Concerniente a las amenazas que existen en el medio, por ahora su principal objetivo es iniciar un proceso de reestructuración que les permita ofrecer un mejor servicio y cambiar la visión que tienen los clientes hacia la empresa, obteniendo así mejores resultados en el desarrollo de proyectos por consiguiente ampliar su cartera de productos y captar clientes de mayores rangos con mayores exigencias.

Cabe resaltar que RUGALL cuenta con altos niveles tecnológicos en sus equipos y maquinarias, lo que produce que la empresa obtenga reconocimiento dentro del mercado al ser diferenciada como una de las organizaciones con elementos más tecnificados, permitiendo que los productos sean los esperados por los clientes.

Se puede hacer también referencia a las debilidades de RUGALL, las cuales se centran en la poca coordinación de las actividades, además de que los colaboradores no disponen de un compromiso propio, ya que no aportan ningún valor agregado a sus labores pero siempre esperan una remuneración económica adicional; por otro lado el 40% de las personas son profesionales capacitados pero que en el corto plazo no planean reanudar su capacitación, el resto de los colaboradores representan a los operarios que no poseen un alto nivel económico, lo que evidentemente no permite que la empresa prosiga con su crecimiento, otro problema importante es la poca liquidez que evita que

se realicen cambios contundentes en el corto o largo plazo, lo cual afecta drásticamente el crecimiento de la empresa.

En cuanto al desarrollo de la empresa dentro del mercado, los directivos consideran que parte de ese estancamiento es producto de la demora de los pagos por parte de los cliente ya que el 40% del valor de un servicio es cancelado a la entrega del mismo, en mucho de los casos esto no sucede por lo cual el valor queda pendiente y acumulado.

A pesar de lo mencionado anteriormente los directivos tienen expectativas muy altas concerniente al futuro de la empresa con metas muy claras, lo cual es necesario para que la organización pueda continuar creciendo dentro del mercado, en este caso se trata de la reestructuración que además de ser administrativa también es estructural, ya que dentro los planes en el corto plazo se encuentra la construcción de su propia planta de producción y atención al cliente.

Otro de los problemas que afecta a la empresa y que es considerado de alta importancia es la falta de compromiso, la no existencia de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y el no cumplimiento de órdenes asignadas, generando una labor adicional ya que se crea la necesidad de supervisarlos constantemente, desean tener mayor autonomía en las decisiones que deban tomarse pero no es posible porque no cuentan con el nivel suficiente de responsabilidad, ya que el tiempo no es utilizado eficientemente.

A pesar de los inconvenientes, es posible decir que estos no afectan el desarrollo del producto terminado, el nivel de confianza y satisfacción de los clientes es normal pero no se sienten completamente satisfechos con los servicios que presta la empresa, los directivos tienen una buena imagen de la empresa y siente confianza del trabajo que en conjunto se realiza.

Las labores de mayor peso y las que más se solicitan en la empresa están referidas a la elaboración de diseños, impresión de Gigantografías y fabricación de estructuras metálicas, cada una de estas responsabilidades están asignadas a diferentes personas, es importante que todos ellos trabajen

de manera coordinada, ya que parcialmente de esto depende que los productos sean entregados puntualmente y según los requerimientos del cliente.

A pesar de las perspectivas de los directivos referente al futuro de la empresa, tienen conciencia de que sus colaboradores no están motivados, dado que la remuneración salarial está de acuerdo al nivel de desempeño de cada uno, esperan que la empresa le ofrezca incrementos sustanciales a nivel monetario, sin embargo aunque la situación de la empresa fuera optima es notable que su desempeño no estaría al nivel para llegar a obtenerlo.

Finalmente los directivos se refirieron a las expectativas a función al proyecto afirmando que esperan poder aplicar las propuestas para que la empresa de un paso más con el fin de proyectarla a la obtención de sus metas.

4.1.2. Encuesta a colaboradores

Es importante resaltar que el talento humano y su capacidad representan un de los pilares para la evolución de una empresa, ya que el desarrollo de sus actividades ayudan al logro de objetivos y es de quienes depende el éxito o fracaso de la implementación de cualquier plan de mejora. Las preguntas realizadas fueron revisadas por Ing. Shirley Guamán, catedrática de Marketing en la Escuela de Publicidad de Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Gran parte de los problemas que afectan a una organización en este caso específico RUGALL es la falta de comunicación y conocimiento de los altos mandos en relación al pensamiento de sus colaboradores, razón por la cual es importante conocer cuál es la persuasión de los empleados de RUGALL, en referencia a las preguntas expuestas en la encuesta se efectuó el estudio de cada una, del total de personas encuestadas se encontraban personal del área de taller, administrativa y operaria, el formato aplicado puede ser observado en el Anexo 2, del que se obtuvieron las siguientes respuestas:

- **Pregunta 1:** ¿Considera necesario que la empresa realice programas continuos de capacitación? Mayor parte de las personas consideran que es importante realizarse capacitaciones en temas relacionados con

la atención al cliente, ventas y actualización de manejo de maquinarias y software.

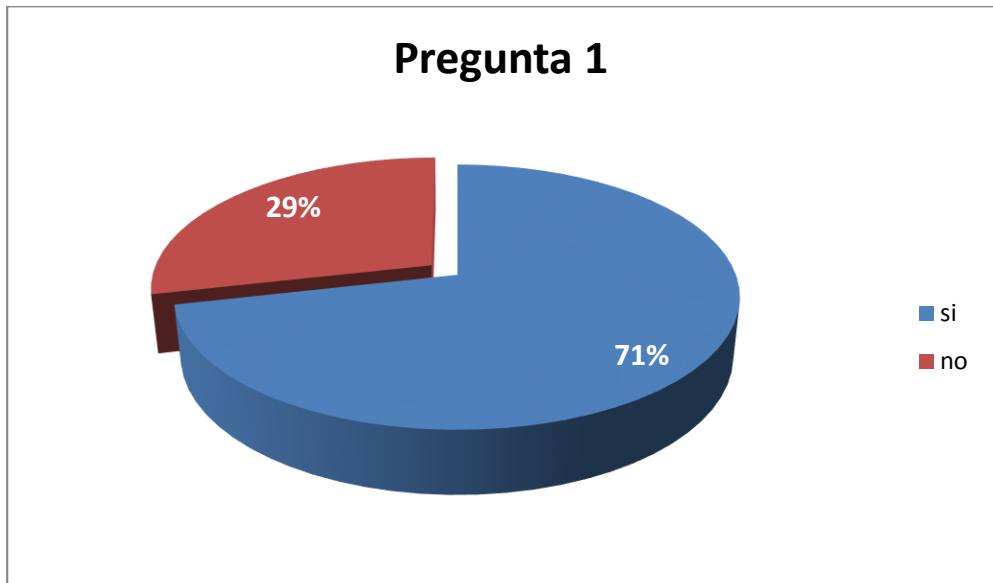


Gráfico 4. Resultados pregunta 1, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 2:** ¿Considera usted que la decisiones tomadas por los directivos de la empresa son oportunas y ágiles? Un bajo porcentaje cree que las decisiones son tomadas oportunamente.

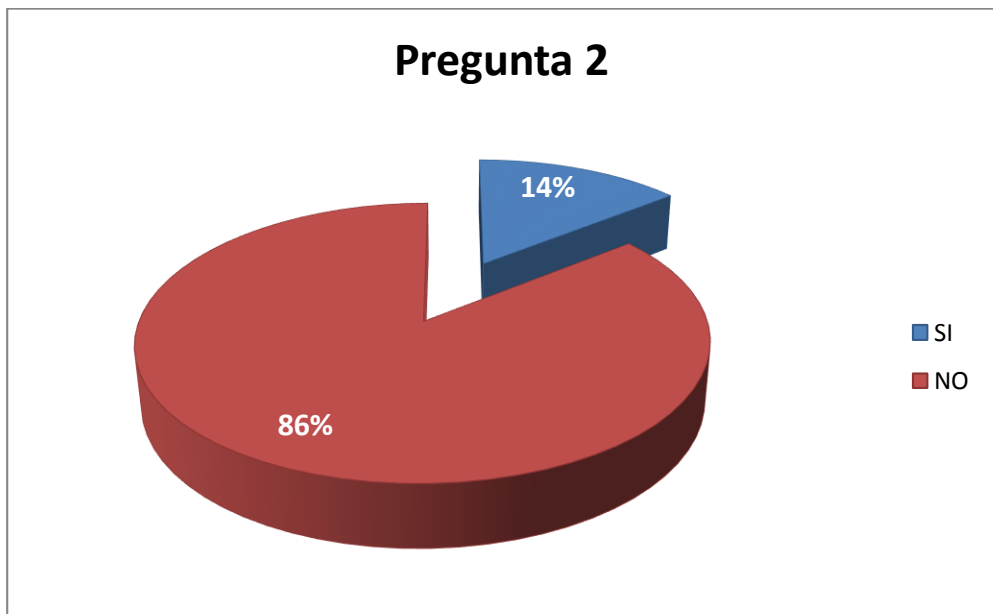


Gráfico 5. Resultados pregunta 2, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 3:** ¿Cree usted que la comunicación interna es eficaz y práctica? 100% de los encuestados respondieron negativamente ante esta pregunta.

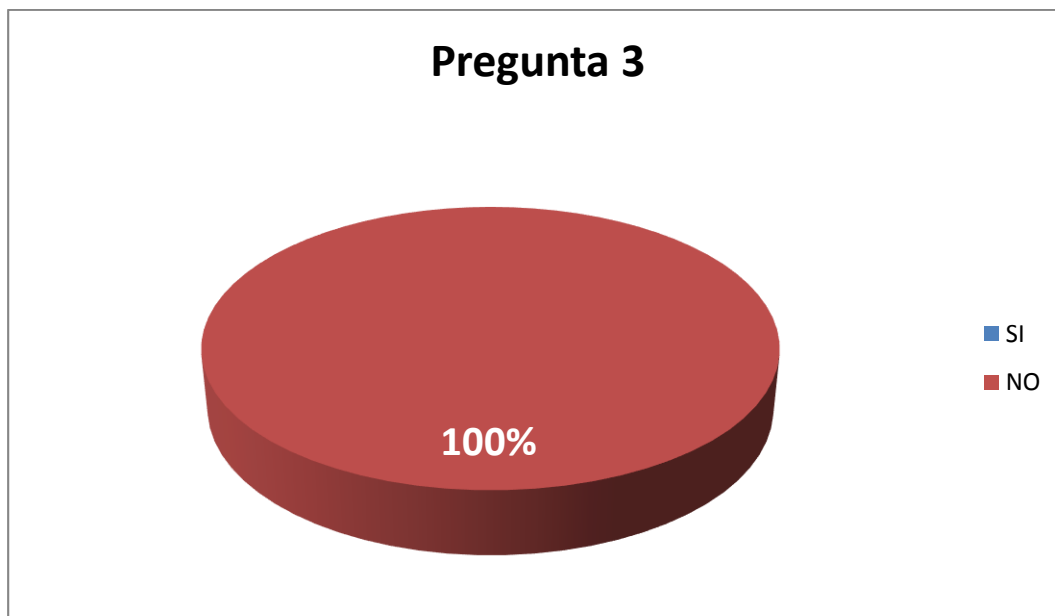


Gráfico 6. Resultados pregunta 3, encuesta a colaboradores.

- Pregunta 4:** ¿Piensa usted que el sistema de coordinación existente en los departamentos de la empresa es Excelente, Bueno, Malo o Deficiente? El mayor porcentaje de colaboradores se inclina por la opción Mala, es decir no existe una coordinación adecuada para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

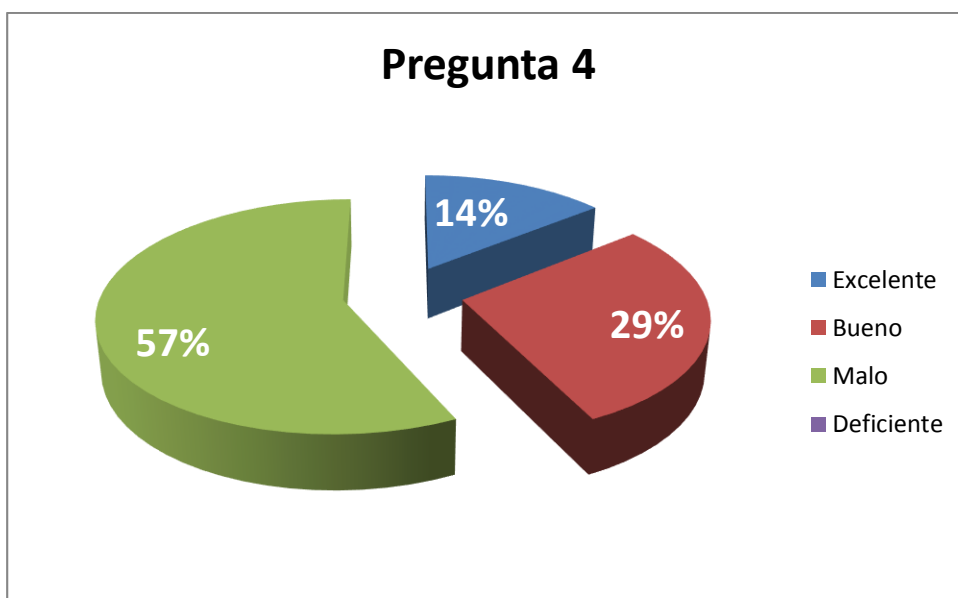


Gráfico 7. Resultados pregunta 4, encuesta a colaboradores.

- Pregunta 5:** ¿Conoce con claridad sus actividades y tareas dentro de la empresa? 57% de los colaboradores conoce sus tareas, aun así

existe una parte que no las tiene claras lo que genera desfases en las labores generales.

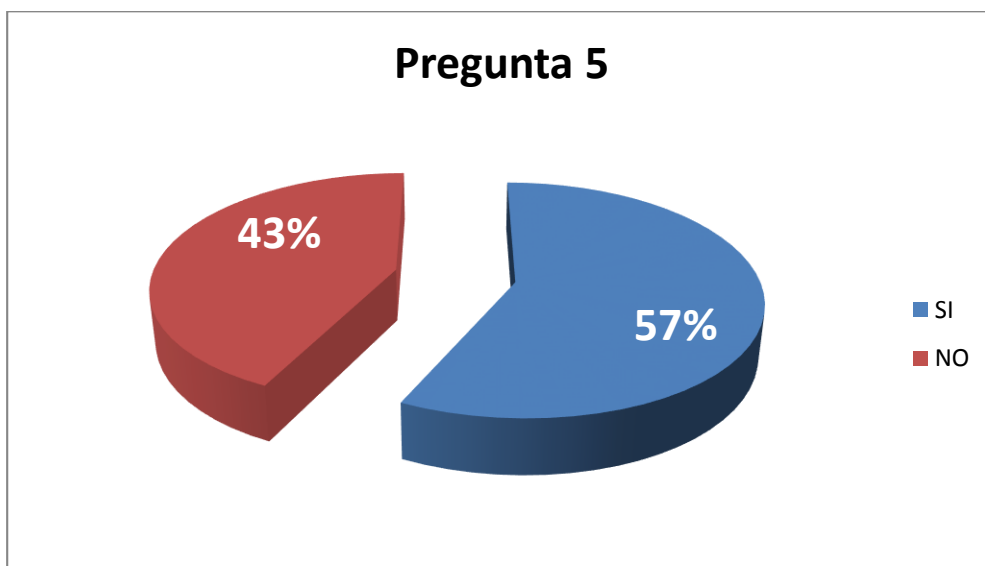


Gráfico 8. Resultados pregunta 5, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 6:** ¿Conoce usted los distintos niveles autoritarios en RUGALL? 3 de los colaboradores respondieron positivamente, el resto no los tiene claro.

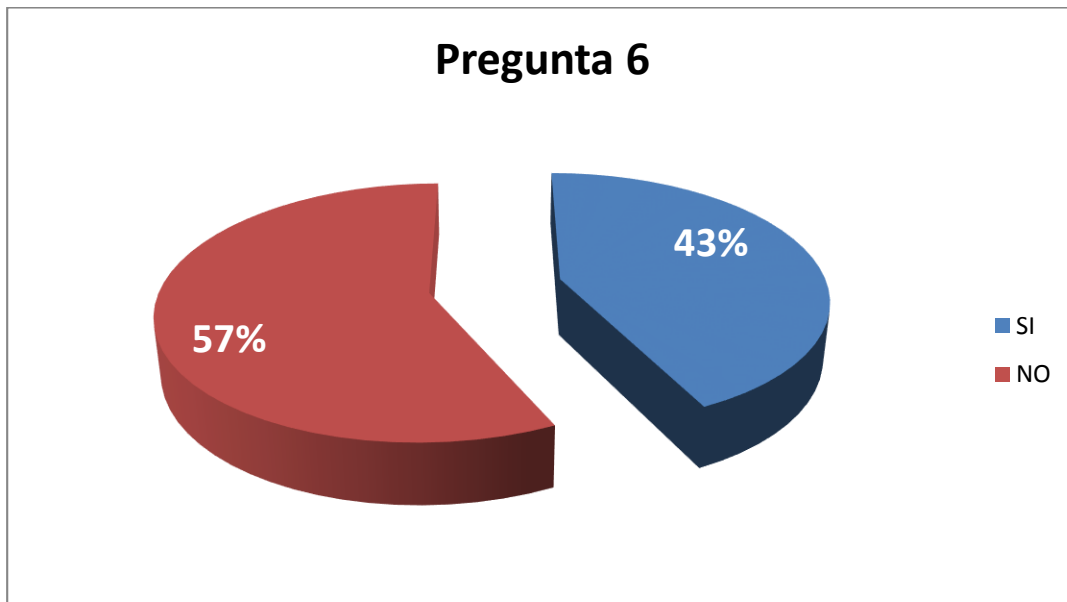


Gráfico 9. Resultados pregunta 6, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 7:** ¿Cree usted que hay sistemas para controlar las funciones que cada uno desempeña en la empresa? A lo que 2 de los colaboradores respondieron positivamente, el resto lo cree que no existen.

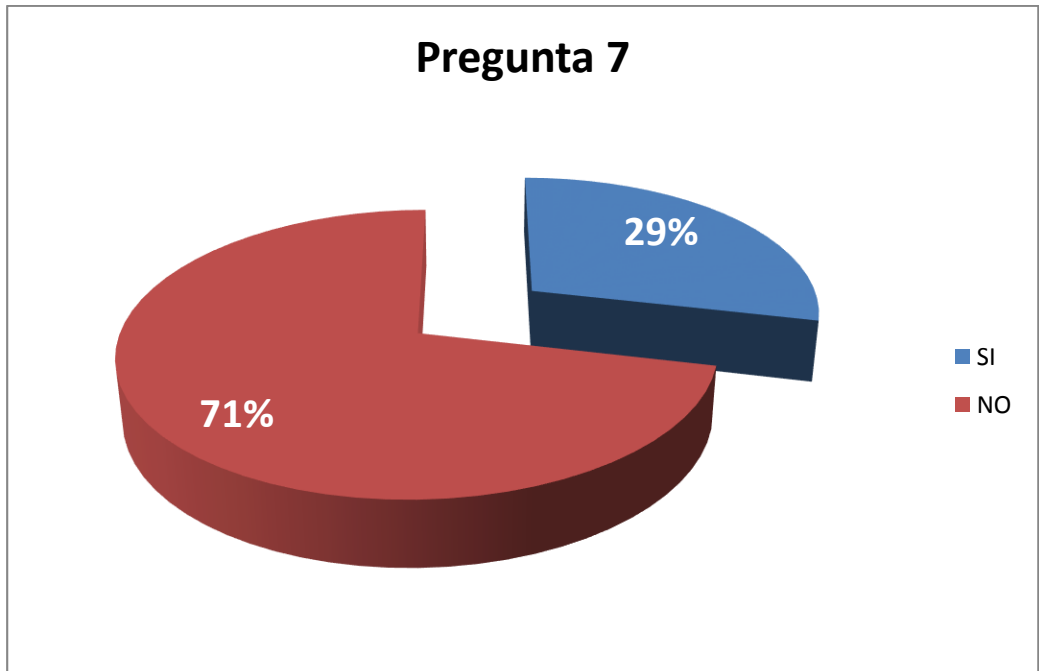


Gráfico 10. Resultados pregunta 7, encuesta a colaboradores.

- Pregunta 8:** ¿Considera usted que en la organización promueve sistemas de participación, considerando las opiniones de los colaboradores y que estas contribuyen en las decisiones tomadas? A lo que 5 de los colaboradores respondieron positivamente, el resto lo cree que no son parte de las decisiones

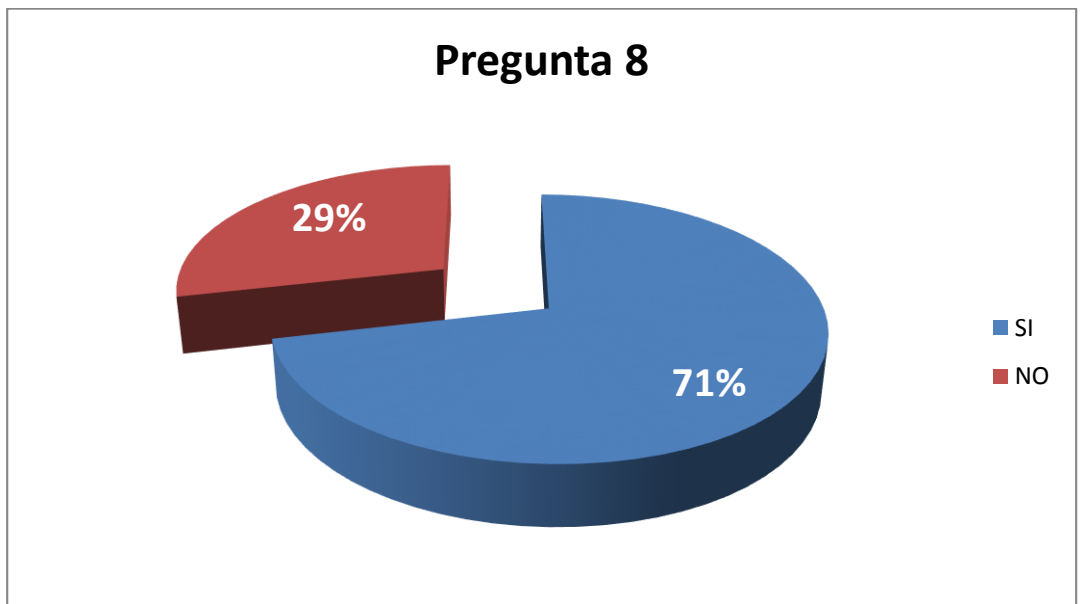


Gráfico 11. Resultados pregunta 8, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 9:** ¿Cree usted que su labor es evaluada constantemente? A lo que 4 de los colaboradores respondieron positivamente, los 3 restantes cree que no son parte de una evaluación laboral.

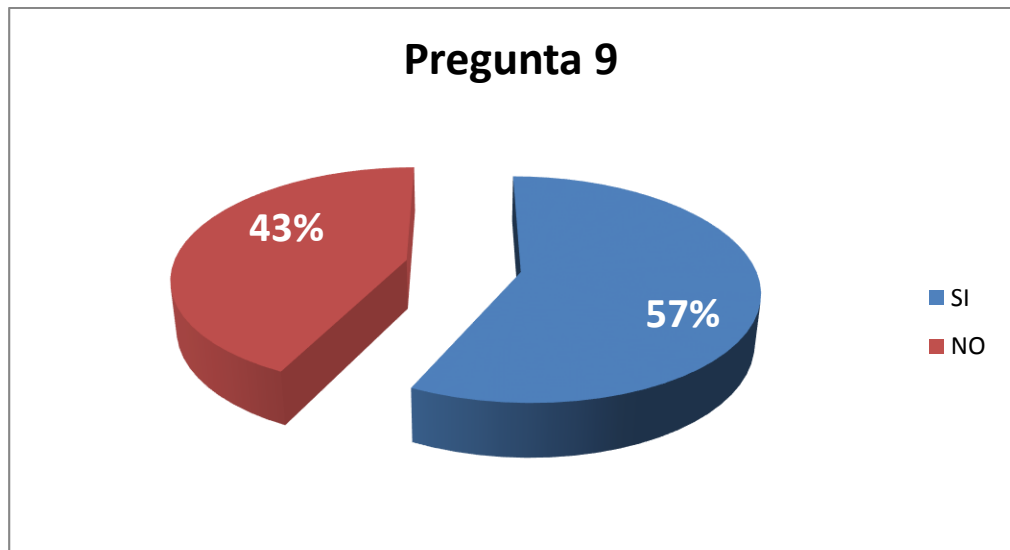


Gráfico 12. Resultados pregunta 9, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 10:** ¿Cree usted que recibe un reconocimiento justo de su trabajo por parte de sus colegas y lideres? Pregunta en la que un reducido porcentaje cree que recibe un justo reconocimiento el resto no están de acuerdo

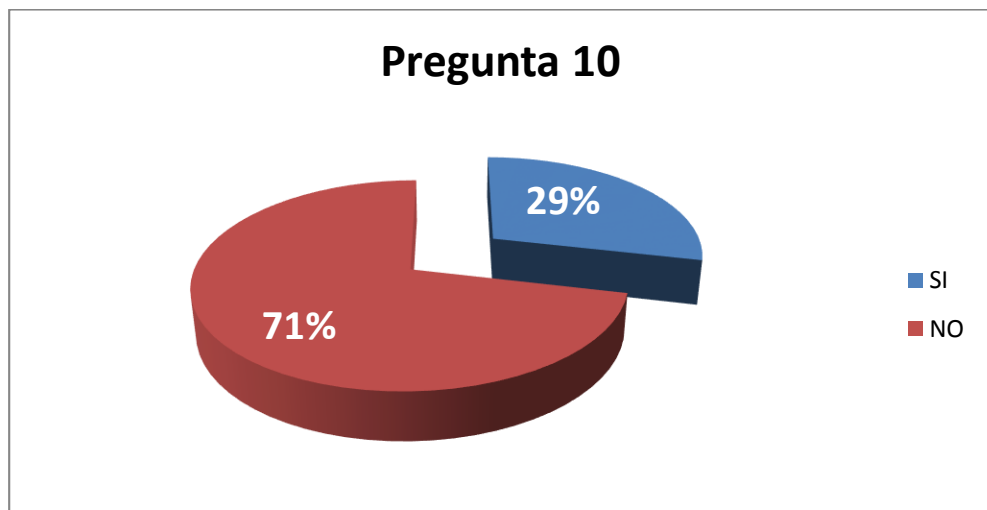


Gráfico 13. Resultados pregunta 10, encuesta a colaboradores.

- **Pregunta 11:** ¿Considera que área de trabajo es el apropiado para el desarrollo de sus labores? 2 colaboradores respondieron positivamente, el resto considera que el área laboral es inadecuada.

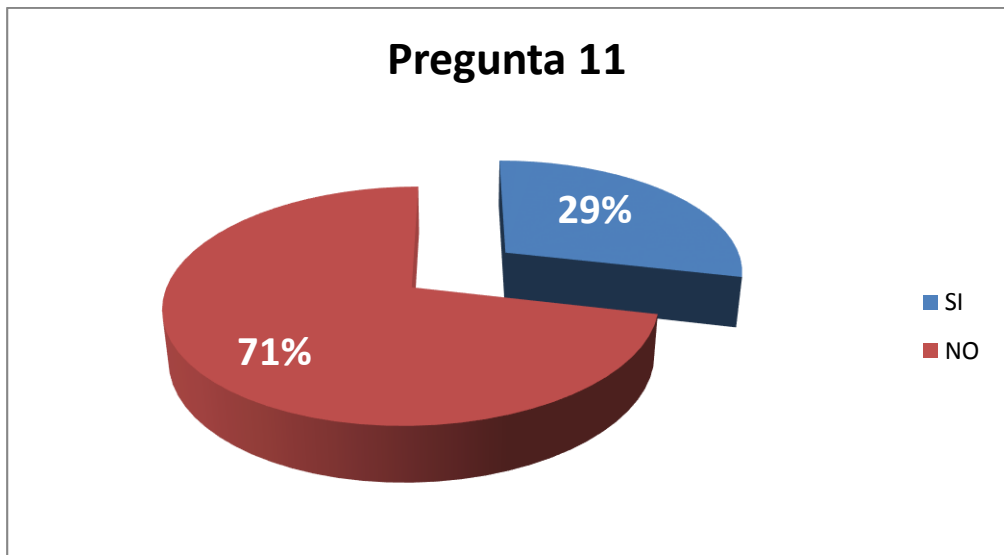


Gráfico 14. Resultados pregunta 11, encuesta a colaboradores.

- Pregunta 12:** ¿Cree usted que la empresa aplica acciones correctivas por el bajo desempeño de los colaboradores? 3 colaboradores respondieron que si son aplicadas este tipo de acciones, el resto cree que no.

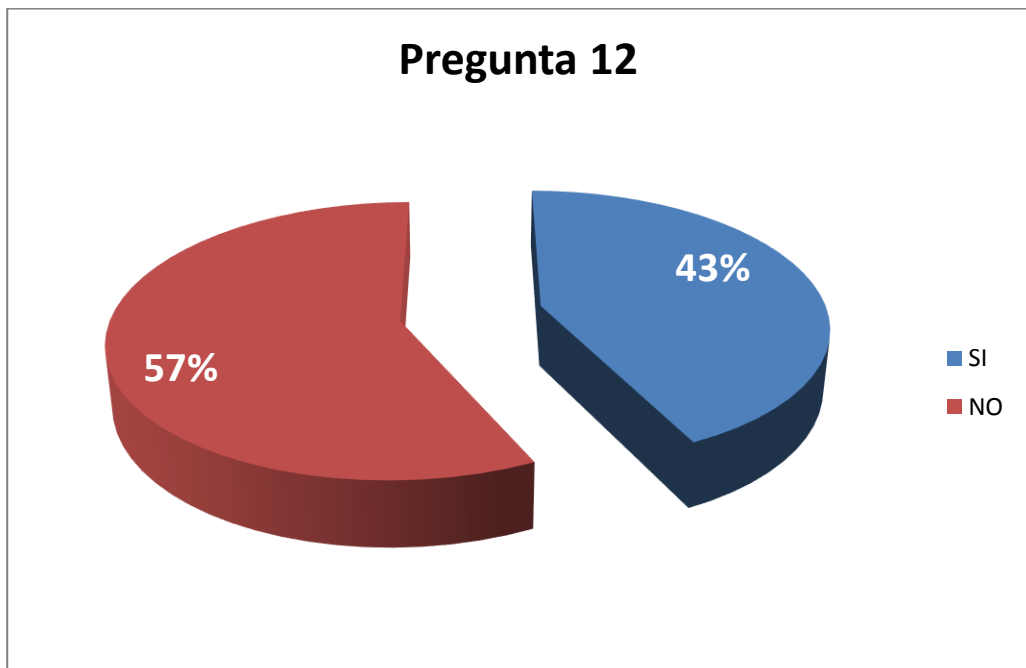


Gráfico 15. Resultados pregunta 12, encuesta a colaboradores.

Finalmente y con el objetivo de abrir un espacio para la opinión de los trabajadores se propuso la siguiente pregunta:

- **Pregunta 13:** ¿Qué opina usted acerca de RUGALL? Y ¿Qué cree usted que deba ser mejorado? En este espacio 60% cree que RUGALL es una buena empresa en crecimiento que provee oportunidades de aprendizaje, por otra parte creen que existen situaciones y acciones que deben ser mejoradas tales como la coordinación, la comercialización de productos y la dirección administrativa.

4.2. Encuesta a clientes:

Es importante resaltar que una de las bases del crecimiento de la empresa ha sido la fidelidad y afluencia de nuevos clientes, es por esto que resulta de gran importancia conocer sus preferencias y opiniones para así poderles proveer mejores productos y servicios. Las preguntas fueron revisadas y aprobadas por la Ing. Shirley Guamán, catedrática de Marketing en la Escuela de Publicidad de Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

- **Pregunta 1:** ¿Es la primera vez que visita RUGALL? 37% de los encuestados respondieron que no, el resto que si, con lo cual se puede observar que mayor parte de los clientes son nuevos por lo tanto representan nuevas oportunidades de ingresos y crecimiento.

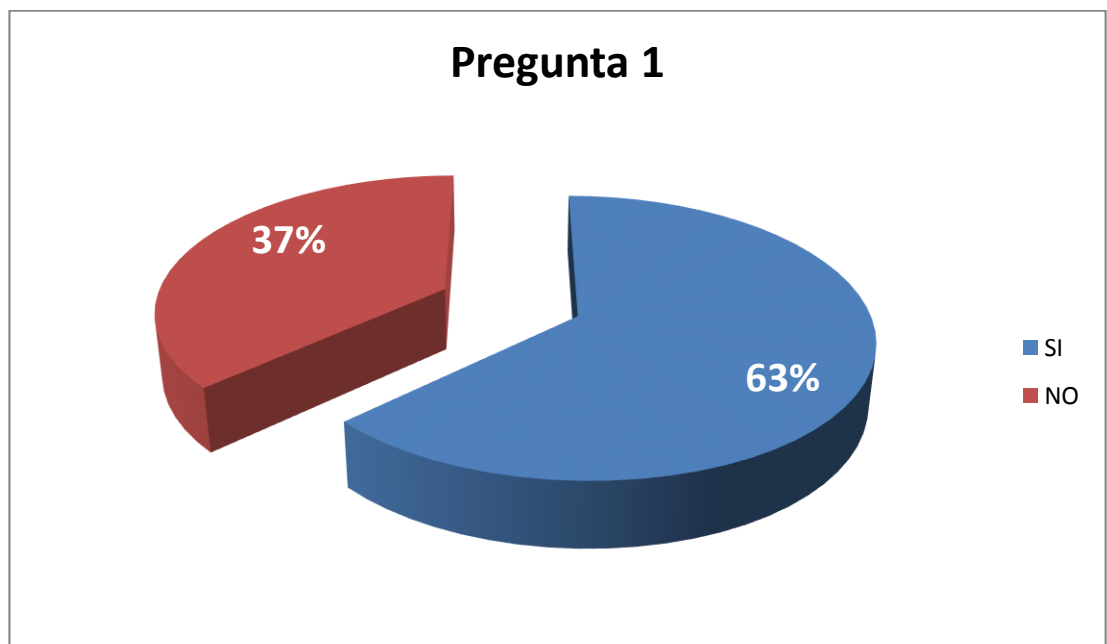


Gráfico 16. Resultados pregunta 1, encuesta a clientes.

- **Pregunta 2: ¿Cuál es la razón que lo incentivó a regresar?** Esta pregunta se formula con el propósito de conocer las variables que generan que los clientes decidan regresar para lo que se recibieron las siguientes respuestas:

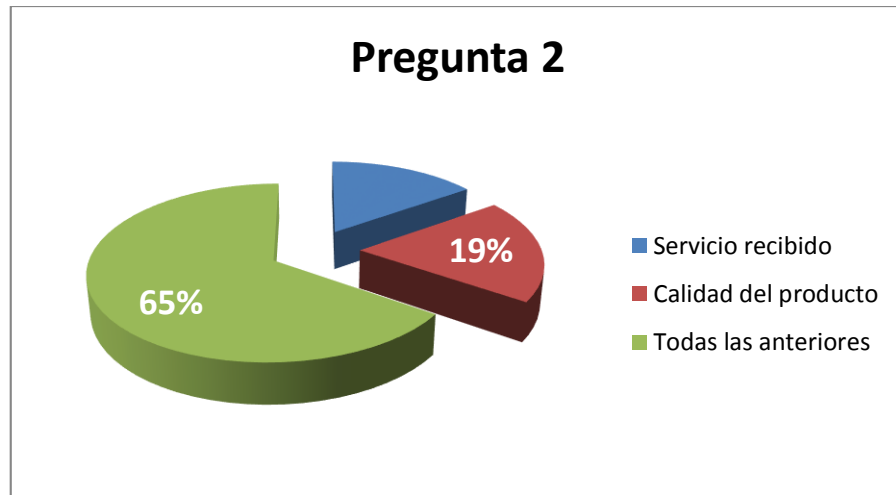


Gráfico 17. Resultados pregunta 2, encuesta a clientes.

- **Pregunta 3: ¿Cómo se enteró de la empresa y los servicios que ofrece?** Esta pregunta se formula con el propósito de conocer cuál de los medios utilizados tiene mayor peso de observación en los clientes. Los resultados fueron los siguientes:

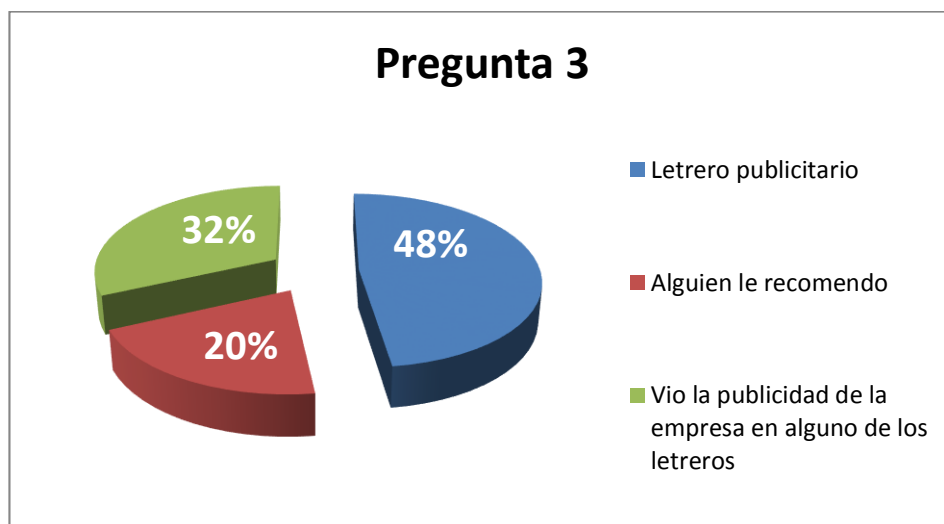


Gráfico 18. Resultados pregunta 3, encuesta a clientes.

- **Pregunta 4:** ¿Qué aspectos considera importantes al solicitar un producto o servicio? Gran parte de los clientes considera que el tiempo de entrega y la calidad son los más importantes en la entrega de un servicio.

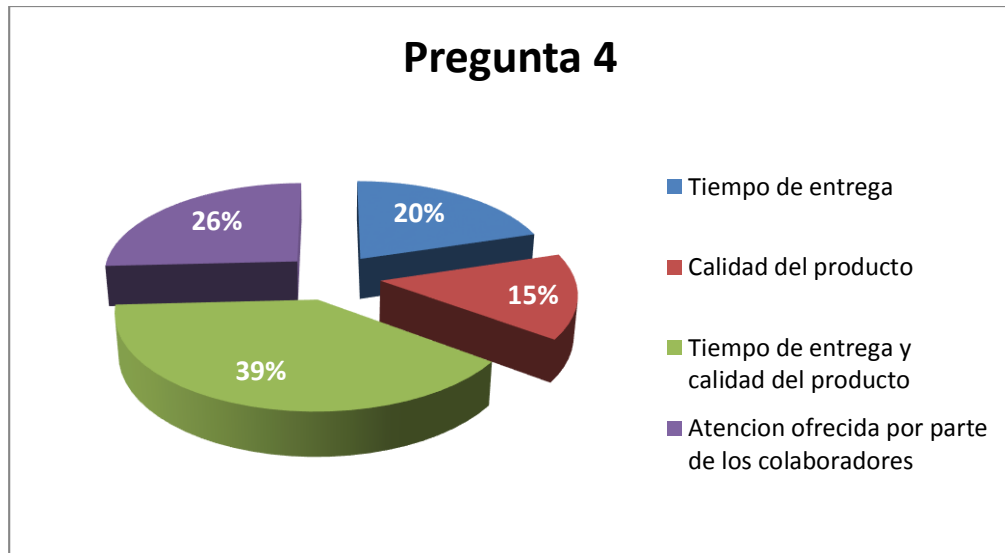


Gráfico 19. Resultados pregunta 4, encuesta a clientes.

- **Pregunta 5:** Una vez realizado el pedido: ¿Cuál sería el tiempo máximo que estaría dispuesto a esperar en las instalaciones de la empresa para recibir el producto? (considerando que normalmente el tiempo de entrega en otras empresas es de 3 a 4 horas); se formuló esta pregunta con el propósito de conocer la disposición a esperar de los clientes para de esta manera idear planes de entrega en cortos plazos de tiempo, considerando que la empresa dispone de los elementos para que esto sea posible.

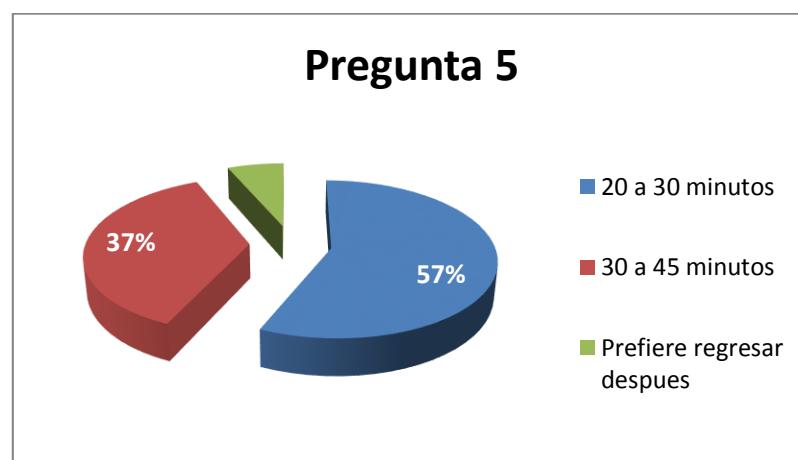


Gráfico 20. Resultados pregunta 5, encuesta a clientes.

- **Pregunta 6:** Considera que los precios de los productos son: Altos, Bajos, Están dentro del promedio; la finalidad de esta pregunta es saber si los clientes se sienten que lo que están pagando es lo que están recibiendo.

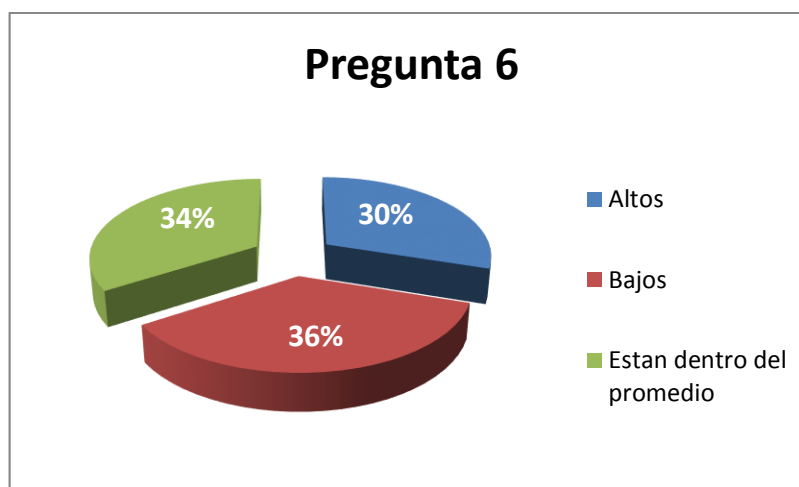


Gráfico 21. Resultados pregunta 6, encuesta a clientes.

- **Pregunta 7:** ¿Cómo calificaría la atención recibida?; por medio de esta pregunta se pretende mejorar este aspecto de gran importancia como lo es la atención al cliente, para paulatinamente llegar a ser mejores en esta área.

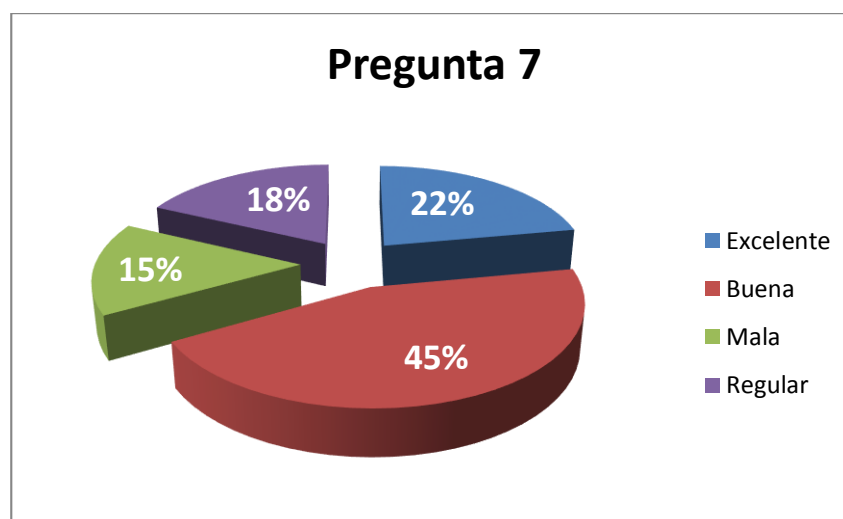


Gráfico 22. Resultados pregunta 7, encuesta a clientes.

- **Pregunta 8:** ¿Está de acuerdo con el actual horario de atención? Por medio de esta pregunta se espera conocer si la disponibilidad de la empresa se encuentra adaptada por completo a las necesidades de tiempo de los clientes.

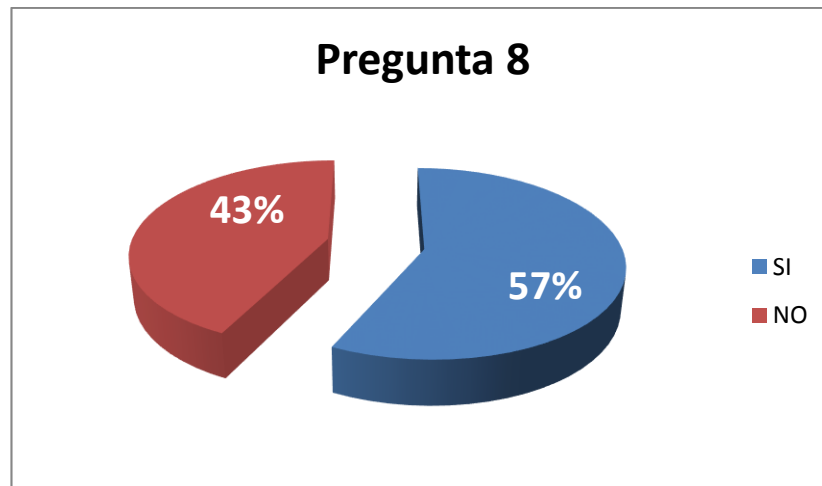


Gráfico 23.Resultados pregunta 8, encuesta a clientes.

- **Pregunta 9:** ¿Le gustaría que la empresa labore también los Sábados? Esta pregunta hace referencia al anterior, en la disponibilidad de la empresa y los requerimientos de los clientes.

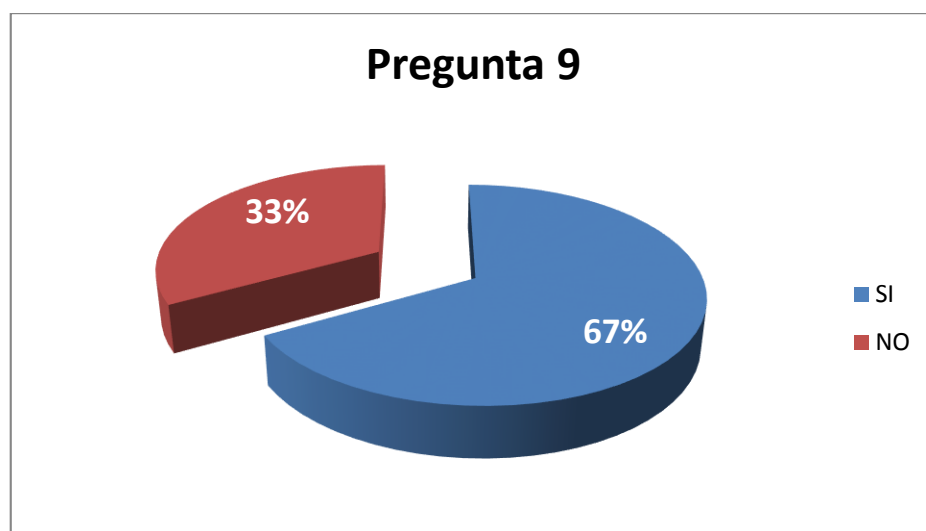


Gráfico 24.Resultados pregunta 9, encuesta a clientes.

4.2.1. Conclusiones de entrevista y encuestas.

Al estudiar los resultados de las encuestas y entrevistas se pudo observar que dentro de la empresa existen aspectos negativos que limitan su crecimiento dentro del mercado publicitario, se puede tomar como ejemplo la poca coordinación existente tanto como la planeación y la toma de decisiones.

Además de las fallas a nivel administrativo, se pudo notar falencias dentro del personal en los cuales existe poco compromiso, motivación,

responsabilidad y sentido de pertenencia, son las razones principales que no permiten que las actividades sean desarrolladas de manera adecuada, asimismo deterioran el ambiente de trabajo imposibilitando la formación de un equipo laboral eficiente.

Otro aspecto de gran impacto es el desconocimiento en general de la estructura organizacional de la empresa, tanto como los niveles de mando y la inexistencia de acciones correctivas en cuanto a las deficiencias internas por parte de los colaboradores.

De la misma manera se reconocen aspectos positivos tales como el crecimiento constante de la empresa y el conocimiento diario que se adquiere desempeñando cada una de las labores asignadas.

Por otra parte y de manera general se reconoce que para los clientes es muy importante el tiempo de entrega, la calidad de los productos y la atención recibida, estos elementos dan una pauta de cómo mantenerlos y como atraer nuevos. Dado que la empresa dispone de las herramientas para hacer que estas pautas sean una realidad completa, no existiría ningún problema de tipo tecnológico que le impida su aprovechamiento. Referente a los horarios de atención se pudo conocer que no existe incomodidad.

4.3. Aspectos Tecnológicos

La empresa se encuentra ubicada en el área central de Guayaquil, de fácil ubicación y acceso, cuenta con un espacio aproximado de 100m², con una edificación de una planta dentro de la cual 75% representa el área de producción y el resto se refiere al área de atención al cliente y elaboración de diseños.

Los directivos recientemente realizaron la compra de un predio junto al local actual de 150m² aproximadamente en el que planean cimentar las instalaciones propias de RUGALL con el fin de crear un área completamente acoplada a las necesidades tanto de los colaboradores como de los clientes. Este terreno es actualmente es utilizado como área de taller, en el que el 30% del personal trabaja en la fabricación de estructuras y partes metálicas.

En lo que se refiere a los procesos de la empresa se puede notar que no están estandarizados, no existen procedimientos para las actividades que se realizan, tales como entrada y salida de material, generación de órdenes de compra o ventas, etc.

El nivel tecnológico de los equipos ha sido actualizado constantemente permitiendo así que el uso de mano de obra cada vez sea menor pero no innecesario, todo el equipo usado para la producción recibe un mantenimiento semestral y anual.

4.4. Aspectos de Talento Humano

RUGALL dispone de 7 personas que laboran permanentemente en la empresa, de los cuales 4 representan el área administrativa, de atención al cliente y de diseño y el resto pertenecen al área de producción, en ocasiones y según la necesidad de la empresa se contrata personal extra.

El nivel académico de los colaboradores va de acuerdo al puesto de trabajo en el que se encuentra, en ciertos casos es necesario que varios de ellos asuman responsabilidades extra, cuando alguno está ausente.

En cuanto a los directivos de la empresa, sus conocimientos administrativos son empíricos lo que les ha permitido mantener a la empresa y hacerla crecer constantemente con el pasar de los años.

El nivel de remuneración se encuentra establecido de acuerdo a su capacidad y a lo fijado por la ley, todos se encuentran afiliados al IESS.

Actualmente la empresa no dispone de programas motivacionales ni de capacitación del personal, por lo tanto es comprensible la falta del sentido de pertenencia de los colaboradores, por la relación que dentro de la empresa se mantiene.

4.5. Aspectos comerciales

En cada empresa es importante contar con una fuerza de ventas capaz de ofrecer sus productos y servicios, obteniendo así mayores demandas dentro del mercado lo que como resultado fomentara su crecimiento.

Para RUGALL este representa uno de los principales impedimentos para su crecimiento, en la actualidad gran parte de los clientes con los que cuenta la empresa son aquellos con los que inició sus actividades y otros son los que necesitan el producto y buscan a la empresa para adquirirlos.

Desde los inicios de la empresa no existió una adecuada investigación de mercado, como se menciona anteriormente, los conocimientos con los que cuentan los fundadores son empíricos, aun así la empresa no contaba con personal calificado para realizar este tipo de análisis además de que no se realizó la contratación de empresas especializadas. La organización no cuenta con ningún tipo de publicidad dentro del medio, exceptuando las tarjetas de presentación y los letreros ubicados en la fachada del local.

4.6. Matriz FODA

El nombre de la matriz FODA se origina de la sigla Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por medio de este análisis es posible establecer si la empresa está capacitada para desenvolverse en el mercado, mientras más competitiva sea mayores serán las posibilidades de éxito (Serna, 2000). En este contexto se puede decir que el análisis FODA es una herramienta útil para proponer estrategias convenientes para el desarrollo de la organización, sin embargo se han desarrollado técnicas necesarias para la toma de decisiones, así se podrá evaluar y elegir el tipo de estrategias más adecuadas para la empresa RUGALL.

4.6.1. Perfil de capacidad interna

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en ella los factores que afectan su operación corporativa. (Serna, 2000).

Calificación / Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Conocimiento de la cultura			x			x	
Conocimientos de la competencia			x			x	
Claridad en relación a las debilidades y fortalezas			x			x	
Existe Misión, Visión, Objetivos			x			x	
Existe algún grado de coordinación			x			x	
La toma de decisiones es oportuna			x			x	
Conocimiento de las funciones			x			x	
Existen manuales de función			x			x	
Sistemas de evaluación			x			x	
Delegación de tareas			x			x	
Acciones correctivas frente al desempeño inapropiado				x		x	
Entregas efectivas	x					x	
Planes de producción			x			x	
Ausentismo				x		x	
Motivación				x		x	
Sentido de pertenencia			x			x	
Retiros				x		x	
Fuerza de ventas			x			x	
Investigación de mercados			x			x	
Publicidad			x			x	
Descuentos y promociones				x		x	
Se conoce el nivel de satisfacción del cliente				x		x	

Tabla 4. Evaluación PCI para la organización.

4.6.2. Perfil de oportunidades y amenazas del medio

El perfil de oportunidades y amenazas del medio es un método que permite la identificación y valoración de amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico es

capaz de determinar si un factor constituye una amenaza u oportunidad para la empresa (Serna, 2000).

Calificación / Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Reactivación económica		x					x		
Inversión social	x						x		
Inflación					x			x	
Situación de desempleo						x			x
Nivel tecnológico	x						x		
Competencia de empresas conocidas				x			x		
Automatización de procesos		x					x		
Niveles tecnológicos de la competencia					x			x	
Incremento de clientes	x						x		
Facilidades de acceso a la tecnología	x						x		

Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas de RUGALL

Por lo antes mencionado se elabora una hoja de trabajo en la que se agrupan los factores más importantes de cada uno de los estudios realizados, en este caso el PCI y el POAM, donde se tomaron en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa RUGALL.

Fortalezas	Oportunidades
Claridad en relación a las debilidades y fortalezas	Reactivación económica
Existe algún grado de coordinación	Inversión social
Estabilidad Laboral	Nivel tecnológico
Conocimiento de las funciones	Automatización de procesos
Delegación de tareas	Facilidades de acceso a la tecnología
Entregas efectivas	Incremento de Clientes
Debilidades	Amenazas
No conocimiento de la cultura	Inflación

Pocos conocimientos de la competencia	Situación de desempleo
No existe Misión, Visión, Objetivos	Competencia de empresas conocidas
No existen manuales de función	Niveles tecnológicos de la competencia
No hay sistemas de evaluación	
No existen planes de producción	
No hay sentido de pertenencia	
No hay fuerza de ventas	
No se ha realizado investigación de mercados	

Tabla 6. Matriz FODA Empresa RUGALL.

4.6.3. Análisis FODA

Para la realización del análisis FODA es necesario la combinación de factores claves para el éxito, tomando en consideración que las estrategias planteadas deben ser proyectadas a explotar al máximo las fortalezas, evitar las consecuencias de las debilidades, tomar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, siendo que las combinaciones están dadas por:



Gráfico 25. Análisis FODA



	1. Reactivación económica	1. Inflación
	2. Inversión social	2. Situación de desempleo
	3. Nivel tecnológico	3. Empresas competentes ya conocidas
	4. Automatización de procesos	4. Niveles tecnológicos de la competencia
	5. Facilidades de acceso a la tecnología	
	6. Incremento de clientes	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Claridad en relación a las debilidades y fortalezas	4-4	1-3
2. Existe algún grado de coordinación	2-4	4-2
3. Estabilidad laboral	3-1	3-2
4. Conocimiento de las funciones	5-4	
5. Delegación de tareas	6-6	
6. Entregas efectivas		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. No conocimiento de la cultura		2-3
2. No conocimientos de la competencia		
3. No existe Misión, Visión, Objetivos	3-6	
4. No existen manuales de función	4-6	
5. No hay sistemas de evaluación		
6. No hay planes de producción	6-4	
7. No hay sentido de pertenencia		
8. No hay fuerza de ventas	8-1	8-2
9. No hay investigación de mercados		9-3

Estrategias FO

(4-4): Fijar medios de información para extender y clarificar las funciones de los colaboradores además de la capacitación constante en temas referidos a atención al cliente y sistemas de calidad.

(2-4): Utilizar medios tecnológicos para que la información de los procesos realizados sea de fácil acceso para los colaboradores que estén involucrados.

(3-1): Asegurar la estabilidad de los colaboradores para que sus funciones sean desarrolladas a plena satisfacción, de tal manera que sus ingresos sean fijos y además sean merecedores de recibir bonos, obteniendo mayores ingresos.

(5-4): Establecer métodos de asignación de tareas para que los procesos de fabricación sean completados en su mayor parte, utilizando los medios tecnológicos disponibles, tales como computadoras o software de seguimiento de procesos.

(6-6): Incrementar el índice de entregas efectivas para obtener la lealtad de clientes antiguos y ganar la confianza de nuevos.

Estrategias FA

(1-3): Incrementar la línea de productos y / o servicios de la empresa que le permitan obtener un mayor reconocimiento y crear más competencia frente a las empresas existentes.

(4-2): Elaborar el formato para evaluación de desempeño de los integrantes de la organización para por medio de este ponderar la participación de cada uno y su respectivo nivel de efectividad, a través de los resultados que se obtengan crear un plan de incentivos.

(3-2): Elaborar planes de capacitación en diferentes áreas a las que pertenece cada colaborador con el fin de que puedan en algún momento utilizarlas a beneficio de la empresa.

Estrategias DO

(3-6): Crear la misión, visión, políticas, metas y objetivos de la organización da como resultado un incremento en los planes de crecimiento tanto de los colaboradores como de la organización.

(4-6): Elaborar los manuales de función de RUGALL ayuda a integrar los diferentes departamentos de la empresa generando así un orden en las responsabilidades y obligaciones de cada uno.

(6-4): Diseñar planes de producción para evitar desperdicio de tiempo y material, por medio de la automatización de procesos que genere un incremento en el rendimiento de los colaboradores.

(8-1): Generación de un grupo de ventas que dé a conocer los servicios y beneficios de adquirir productos y servicios en RUGALL, para por medio de estos optimizar el uso de los recursos humanos y tecnológicos.

Estrategias DA

(2-3): Crear métodos de investigación y recolección de datos oportuno que permita conocer los planes estratégicos de las empresas competencia.

(8-2): Elaborar procesos para la identificación de mercados potenciales por medio de la segmentación del mismo.

(9-3): Gestionar y elaborar planes publicitarios para la empresa que le permita obtener mayor reconocimiento por parte de los clientes frente a las otras empresas.

CAPITULO V

5. PLAN DE MEJORA

En base a los análisis realizados a la empresa y tomando en cuenta las estrategias, se plantea una propuesta considerando los objetivos establecidos. Se conoce que la planeación representa parte del proceso administrativo que debe ser ejecutado internamente en una organización ya que por medio de esta es posible identificar las metas que la empresa desea alcanzar para que funcione en pro de su crecimiento.

5.1. Objetivo del plan

Reestructurar los niveles administrativos de la empresa para lograr un reposicionamiento en el mercado publicitario y por lo tanto aumento en sus ingresos.

5.2. Estrategia y reorganización empresarial e incremento de ventas

En la era que se desarrolla la economía actual, mejor conocida como la era de la información digital, la publicidad representa un elemento clave así como las tecnologías las cuales proporcionan herramientas para que la sociedad se pueda conectar eficazmente, así mismo las empresas se desarrollen en cualquiera de las áreas de importancia.

Para llevar a cabo el objetivo del proyecto idear estrategias que permitan un reposicionamiento empresarial, un correcto uso de recursos y un cambio administrativo en RUGALL, enmarcan intereses de alto impacto, ya que al tratarse de una empresa publicitaria su solidez y credibilidad se sostienen en el buen desarrollo de sus actividades.

La reestructuración de la empresa implica también su reposicionamiento mediante la difusión de su existencia con el uso del medio más efectivo como lo es el internet, esto significa que paralelo a los medios comunes de difusión debe también incluir las nuevas herramientas del internet, permitiendo así una inclusión permanente de los clientes potenciales.

Dentro de este contexto el elemento digital representa una herramienta importante en las nuevas maneras de crear publicidad que garantizaran que RUGALL logre superar obstáculos, específicamente se trata de la creación de una página web.

Según Janal (2000), las preferencias que están encaminadas por el comercio electrónico, influyen cada vez más en las actividades productivas, paulatinamente el uso del internet y sus herramientas van copando más y más el mercado de los diferentes sectores, según esto las empresas deben cambiar su enfoque a uno que se enfoque al digital.

5.3. Tácticas

Actualmente la forma de adquirir información y encontrar soluciones en varios ámbitos está dirigida por una de las herramientas más eficientes y completas sin importar el lugar o el tiempo, todo a la distancia de un clic. Sin lugar a dudas el internet proporciona un sin número de ventajas que son usadas de diferentes maneras, para este caso puntual, el uso de la web es increíblemente significativo ya que por medio de esta herramienta se orienta a una estrategia comercial que logre captar mayor atención de los clientes.

Las preferencias del mercadeo que se crean en la red proporcionan resultados efectivos aun mas que las tácticas habitualmente usadas; por esta razón se considera que RUGALL por medio de la creación de una página web sustentada con estrategias comunicativas y de difusión, podrá alcanzar de manera efectiva los planes planteados para llegar a tener mayor reconocimiento.

5.3.1. Objetivo de la comunicación

Informar a antiguos clientes y clientes potenciales que RUGALL está presente en el área de la publicidad.

5.3.2. Target primario

Representan los clientes que decidieron no continuar laborando con la empresa y que ya conocen el trabajo que en ella se realiza.

5.3.3. Target secundario

Representa a los clientes potenciales que para RUGALL representa a las empresas y personas naturales que habitan Guayaquil.

5.4. Táctica 1: Emailing

Por medio del marketing directo o emailing RUGALL podrá comenzar su gestión con los primeros targets, por medio de esta herramienta será posible difundir o dar a conocer los productos y servicios que ofrece RUGALL, siendo que la empresa cuenta con servicios de diseño, la elaboración del arte para los emailing no tendrá costo, así mismo la persona encargada de realizar los envíos será el administrador. Estos envíos serán semanales, todos diferentes, la empresa se apoyara utilizando el programa de Microsoft, Outlook.

El e-mail marketing es una forma de marketing directo que utiliza como vía de comunicación comercial el correo electrónico, a través del cual se transmite un mensaje a una audiencia determinada. El email marketing permite:

- Mantener una comunicación constante con clientes actuales para su fidelización.
- Desarrollar nuevos negocios contactando con clientes potenciales.
- La distribución de anuncios propios o de terceros.

Ventajas del Email Marketing

- La distribución de información a un amplio grupo de clientes potenciales con características específicas a un coste relativamente bajo.
- Menor coste de inversión en comparación con otros medios de marketing directo, como el envío de correo tradicional.
- Permite realizar un seguimiento de todos los aspectos de la campaña: cantidad de lecturas, respuestas, clics, solicitudes, compras, costes, ROI, et
- Se ejecuta de forma instantánea, enviando los emails en cuestión de segundos.

- Es una estrategia proactiva que busca directamente a la audiencia.
- Existen herramientas que ofrecen una gran flexibilidad en el diseño y configuración de las campañas, que pueden ser altamente automatizables.

5.5. Táctica 2: Pagina web

La página web será la herramienta que soportara la táctica anterior y que a su vez estará direccionada a través de estrategias virtuales, las cuales garantizaran la visibilidad y reposicionamiento corporativo que busca la empresa. La página web estará compuesta por:

Inicio: pagina de entrada con introducción alusiva al portal, productos y la empresa.

Nosotros: contiene información relacionada con la Misión, Visión y objetivos corporativos

Catalogo: Línea de productos con fotografía respectiva información técnica y complementaria.

Servicios: Sección dedica a ofrecer servicios complementarios de la empresa. (publicidad en banners para la sección de servicios y demás secciones del portal).

Contáctenos: Sección de interacción con el cibernauta, donde podrá colocar sus dudas e inquietudes para dar solución y respuesta inmediata.

Modulo de recepción de opinión de clientes: Zona de interacción con el cliente, en el cual se podrán recibir quejas, reclamos y recursos, direccionados a su vez al respectivo correo electrónico encargado de solucionarlas.

Modulo de impresión de conversaciones: Posibilita envió de cualquier recurso en pdf por medio de un modulo administrable el cual permite el cambio de texto e imágenes.

En el anexo 4 se encuentra detallado el presupuesto para la creación de la página web.

5.6. Táctica 3: Fuerza de ventas

Soporte a los medios virtuales, la gestión comercial de la empresa comenzara a trabajar desde otra perspectiva, de esta manera finaliza el trabajo que

comienza con los medio virtuales. Los vendedores no realizaran ventas frías, contrario a esto visitaran a los segmentos contemplados en el plan después del primer acercamiento que fue realizado por los medios virtuales.

La primera parte consiste en la atención a los clientes que ya no visitan RUGALL; posterior al email enviado a este segmento los vendedores gestionaran una cita y visitaran a estos clientes.

Después del emailing, y a la fase numero 1 los vendedores visitaran el segmento de los clientes potenciales, para concretar lo que se inicio virtualmente.

Los vendedores además de visitar a los clientes para ofrecer los servicios de la empresa otorgaran a los clientes que realicen ventas mayores o iguales a \$500.00 un descuento del 10%.

Sera necesaria la contratación de un colaborador al cual se le ofrecerá un sueldo básico de \$314.00 con una comisión del 5% sobre la venta realizada.

5.7. Táctica 4: Sistematización de los procesos

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la manera en que se desarrollan las organizaciones durante los últimos años. Por medio de su uso se logran grandes mejoras, ya que mecaniza los procesos , ofrecen una plataforma de información importante para la toma de decisiones y, lo más interesante, su utilización logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Las Tecnologías de la Información han sido definidas como la unión de los elementos de la computación, las comunicaciones en general y la técnica para el proceso de datos, donde sus principales elementos son: el factor humano, la información, los equipos, la ubicación, los programas y los métodos de intercambio de información, los componentes de política y regulaciones, así mismo de los elementos financieros.

Los componentes mencionados representan los protagonistas del desarrollo informático en la empresa, tanto para su desenvolvimiento como para su utilización, además se reconoce que las tecnologías de la

información constituyen el núcleo central de la transformación a grandes escalas que propone probar dentro de la empresa; de aquí lo importante que es el estudio y dominio de las influencias que tal transformación impone a los colaboradores como ente social, ya que tiende a cambiar no sólo sus costumbres de conducta, sino, también, su forma de pensar.

En el caso de RUGALL los elementos informáticos representan un gran componente para su desarrollo ya que les permite controlar paso a paso los procesos de la empresa de tal manera que se posibilita la identificación de errores además que provee de herramientas para evitar pérdidas por desperdicios de material o reducciones en los ingresos especialmente por cuentas vencidas.

Según análisis parciales realizados con las cuentas por cobrar de la empresa, se pudo notar que aproximadamente un 5% de los ingresos anuales representan cuentas por cobrar vencidas o incobrables, al decir incobrables se refiere a aquellas que por el pasar del tiempo y al no ser canceladas se las da de baja y se cancela el proceso de cobro, además el poco control del material genera también pérdidas ya que al no existir no se sabe con exactitud con cuanto material se cuenta y si éste ha sido utilizado o por lo contrario ha sido desperdiciado. Por lo tanto la inversión del software representara una herramienta capaz de proveer la información precisa para reducir el índice de cuentas vencidas y maximizar el control de materia prima.

En el Anexo 5 se puede encontrar un presupuesto solicitado para la implementación del software.

5.8. Presupuesto

Concepto	Precio
Pagina web	\$ 750,00
Software	\$ 2.200,00
Vendedor (12 meses)	\$ 4440,00
Total	\$ 7.340,00

Tabla 8. Presupuesto total, inversión reestructuración RUGALL

Si bien es notorio, la inversión a realizarse es alta, los beneficios también lo son, comenzando por el hecho de que inevitablemente las ventas incrementarían por la influencia del vendedor y la página web, además de que un mayor control de los elementos y valores por medio del software informático reducirá los gastos innecesarios en el corto y largo plazo.

5.9. Definir los patrones dentro de la empresa que han generado su crecimiento para aprovecharlos, rediseñarlos y conseguir mejores rendimientos

Para el desarrollo de este objetivo fue necesario analizar los periodos desde los inicios en los que la empresa sufrió cambios que generaron crecimientos tanto en el entorno económico como empresarial, para comenzar podemos plantear que uno de los más importantes se refiere a la adquisición de equipos de producción de última tecnología. Desde sus inicios la empresa contó con poco capital de inversión sin embargo no fue un impedimento para que en el año 2004 los propietarios tomaran la decisión de adquirir su primer equipo para impresión en formatos gigantes, valorado en ese entonces en \$ 35.000,00 lo que consolidó el inicio de una larga trayectoria de cambios y crecimiento, en este caso sería este el primer periodo de crecimiento, ya que por medio de este cambio la empresa comenzó a ser reconocida en el área de las artes gráficas siendo un impulso para más adelante realizar la adquisición de otras máquinas que resultarían en apoyo para la demanda en aumento que en ese entonces ya tenían. Con esto se fomentó el inicio de una constante actualización de maquinarias tanto en las áreas de producción como de taller y por supuesto de diseño gráfico.

A causa de estos cambios los propietarios se vieron forzados a ampliar sus instalaciones para atención al cliente, convirtieron la que inicialmente era un terreno de 150m² (solo 9m², para atención al cliente, el resto taller) en un espacio de los mismos 150m² pero completamente distribuidos entre área de taller, producción y oficinas, invirtiendo y dando un mejor aspecto a la empresa.

Actualmente 100% de los equipos para la producción de Gigantografías son importados directamente por la empresa, así como los repuestos y el insumo principal para su funcionamiento en este caso las tintas, evidentemente se genera un ahorro notable en los costos de los activos fijos de casi un 75% en comparación con los precios del mercado ecuatoriano de empresas proveedoras de equipos de impresión de Gigantografías.

Habiendo destacado estos aspectos, podemos entonces notar que la constante de crecimiento más importante es la incesante actualización de los equipos de producción, se entiende por equipos eficaces y actualizados en el área gráfica, aquellos que poseen mayor resolución de impresión, durabilidad y velocidad en la producción, esta constante representa gran parte de su actividad económica, además de otros aspectos tales como el servicio personalizado y la atención inmediata que se procura prestarle a los clientes asimismo de la búsqueda persistente de clientes grandes por parte del propietario.

5.10. Establecer el organigrama, Misión, Visión y Objetivos de la empresa

Se establece el organigrama, la misión, visión y los objetivos de la empresa como parte de la planeación estratégica que los guiará a buscar más beneficios y tener éxito.

Organigrama: La finalidad de una estructura organizacional es la fijación de un sistema de cargos que serán desarrollados por los integrantes de una empresa para trabajar juntos de una manera eficiente de tal forma que alcancen las metas propuestas (Chiavenato, 2000)

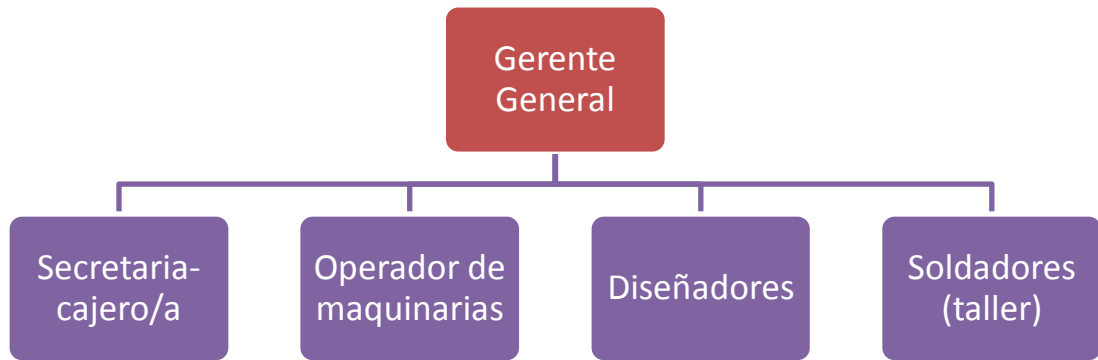


Gráfico 26. Organigrama propuesto.

Misión: Ser una empresa competitiva, que logre la satisfacción de sus clientes proporcionándoles el mejor servicio y solucionando sus requerimientos dentro de un ambiente agradable para llegar a ser su proveedor publicitario preferido.

Visión: Convertirnos en uno de los principales proveedores del mercado, siendo una empresa eficiente, proporcionando productos de calidad en el área publicitaria.

Objetivos: Según lo plantea Serna (2003), los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. En el desarrollo de los objetivos de RUGALL se centrarán los objetivos con los que toda organización debe estar comprometida.

- **Objetivos de crecimiento:** Implementación de sistemas organizacionales, aplicación a nuevas normas de calidad.
- **Objetivos de rentabilidad:** Permanecer y continuar creciendo en el mercado con niveles de rentabilidad altos, proponiendo una utilidad operacional de al menos 20% sobre la ventas.
- **Objetivos tecnológicos:** Actualizar las maquinarias utilizadas en las aéreas de la empresa.

- **Objetivos de desarrollo humano:** Realizar capacitaciones continuas para que las personas que conforman la empresa se integren con compromiso a cumplir las metas propuestas.
- **Orientación al cliente:** Enfatizar las políticas de atención al cliente, ya que representa un pilar importante satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **Productividad laboral:** Desarrollar sistemas de administración que incentiven el mejoramiento continuo para hacer la empresa más ágil y competitiva.
- **Control de calidad:** Considerar la calidad dentro de los elementos de mayor importancia en la meta de mejoramiento continuo.
- **Responsabilidad social:** Considerar siempre que las actividades que se realicen van en busca de un bien común que demuestre un gran respeto por los seres humanos, la empresa, y demás elementos en los que se participe.

5.11. Manual de funciones

El manual de funciones representa una herramienta valiosa para el desarrollo de la empresa ya que por medio de estas es posible conocer con mayor precisión las labores que cada colaborador deberá desarrollar durante su permanencia en la empresa. (Serna, 2000)

5.11.1. Gerente General

Supervisa a: Secretaria, Operador de Maquinarias, Diseñadores, Soldadores.

Función general: Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las decisiones de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma; atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

Funciones específicas:

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones de la empresa, optimizando la utilización periódica de recursos.

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de talento humano en la empresa.
- Realiza reuniones quincenales para la definición de metas a cumplirse.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información, comunicaciones y otros servicios comunes.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Velar por observancia y cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- Tomar decisiones oportunas y necesarias.
- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.; deben contar con su aprobación.
- Autorizar pago de sueldos, proveedores, impuestos tributarios, servicios básicos, aprobar presupuestos, estados financieros, registros contables y demás, con la finalidad que la empresa cumpla con todas sus obligaciones tanto internas como externas.

5.11.2. Secretaria - Cajero(a)

A quien se reporta: Gerente General

Función general: Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Funciones específicas:

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora diariamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra al contador los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Elabora recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Realiza conteos diarios de dinero en efectivo.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Entregar cuadro de caja con los comprobantes de pago, gastos, liquidaciones de compras con su documentación soporte y autorización respectiva al contador.
- Entrega de dinero en efectivo a la Gerencia.

Perfil de cargo:

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: indistinto

- Características de personalidad:
- Planificador, metódico y ordenado.
- Capacidad para establecer relaciones.
- Honrado y eficiente.
- Amabilidad
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.

Habilidad de aptitudes específicas:

Conocimiento sobre integración de equipos de trabajo y desarrollo organizacional.

- Eficiente administración del tiempo.
- El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.

Nivel de conocimiento:

Educación: Estudiante universitario.

Experiencia: experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Capacidad mínima requerida:

Cursos generales:

- Excel estadístico y financiero.
- Curso de relaciones públicas y humanas.

Entrenamiento en el puesto: De 15 a 20 días para conocer todas sus labores en el ámbito económico, estructural y organizacional.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

5.11.3. Diseñador gráfico

A quien se reporta: Gerente General

Función general: Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen requerida por la organización, con motivo de reconocimiento y atracción del cliente desde la imagen de la organización.

FUNCIONES

- Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.
- Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.
- Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.
- Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- Debe conjugar ideas, seleccionar el material y procurar su integridad en el orden técnico.
- Debe proveer una apertura mental para adecuarse a los constantes cambios.
- Tomar decisiones adecuadas y fomentar el espíritu crítico.
- Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
- Adquirir un conocimiento técnico para el desempeño eficaz de su actividad.
- Desarrollar habilidades personales en la actividad manual.
- Forjar una actitud de aprendizaje y actualizar sus conocimientos técnicos–intelectuales.
- Responder creativamente a las necesidades de comunicación visual de empresas y organizaciones.
- Dominar los aspectos formales tecnológicos del diseño gráfico, para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación.

Perfil de cargo:

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: indistinto

- Características de personalidad:
- Planificador, metódico y ordenado.
- Capacidad para establecer relaciones.
- Honrado y eficiente.
- Amabilidad
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.

Nivel de conocimiento:

Educación: Estudiante universitario.

Experiencia: experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Capacidad mínima requerida:

Cursos generales:

- Conocimientos avanzados de diseño gráfico

Entrenamiento en el puesto: De 15 a 20 días para conocer todas sus labores en el ámbito económico, estructural y organizacional.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que se designe en áreas específicas de acción. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Nombre: Soldador

A quien se reporta: Gerente General

Función general: Trabajar en soldaduras simples aplicadas a elementos de acero de bajo contenido de carbono, que no requieran cálculo estructural y que no pongan en riesgo a equipos o personas.

Funciones específicas:

Realiza tareas que le son indicadas por un supervisor, interpreta ordenes de trabajo y planos de fabricación, prepara las superficies a unir, calibra las máquinas y/o equipos para soldar.

Realiza las operaciones de soldadura y/o corte de materiales.

Conoce las características básicas de los metales y los efectos que producen las soldaduras sobre ellos (deformación y cambio de dimensiones).

FUNCIONES

- Interpretar la información contenida en documentaciones técnicas simples, administrativas, para
- Preparar, unir y esmerilar componentes a soldar.
- Interpretar y aplicar información administrativa en los procesos involucrados en las uniones
- Soldadas y cortes de materiales.
- Considerar las deformaciones que sufren los materiales al ser soldados y cortados.
- Acondicionar el lugar de trabajo garantizando la movilidad de los equipos y la aplicación de las normas de seguridad.
- Acondicionar materiales a soldar y/o cortar y los consumibles a utilizar.
- Acondicionar los equipos de soldadura eléctrica por arco de acuerdo a las consignas de trabajo dadas por el superior.
- Acondicionar el equipos oxiacetilénico de acuerdo a las a las consignas de trabajo dadas por el superior.
- Aplicar las técnicas de soldadura sobre los equipos eléctricos por arco, empleando método de trabajo y calidad de producto.

- Aplicar las técnicas de corte de materiales por medio de equipos oxicortes y de corte por plasma, empleando método de trabajo y calidad de producto
- Aplicar normas de seguridad, de calidad, de confiabilidad, de higiene y cuidado del medio ambiente en todas las operaciones de soldadura y corte de materiales.

Perfil de cargo:

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: indistinto

- Características de personalidad:
- Planificador, metódico y ordenado.
- Capacidad para establecer relaciones.
- Honrado y eficiente.
- Amabilidad
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.

Nivel de conocimiento:

Educación: Estudiante universitario.

Experiencia: experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Capacidad mínima requerida:

Cursos generales:

- Conocimientos avanzados soldadura / metalmecánica

Entrenamiento en el puesto: De 15 a 20 días para conocer todas sus labores en el ámbito económico, estructural y organizacional.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que se designe en

áreas específicas de acción. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

5.11.4. Operador de maquinaria

A quien se reporta: Gerente General

Función general: Apoyar a la dirección de impresión en todas las labores de Preparación de tintas para la impresión en los diferentes materiales, montaje de los rollos de cintas para imprimir, revisar la producción en maquina. Adelantar labores de apoyo de la logística de los diferentes eventos que organice la institución. Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.

FUNCIONES

- Leer las instrucciones de impresión para determinar los detalles del trabajo, como cantidad, fecha de entrega y materiales necesarios, para realizar el pedido de impresión.
- Seleccionar e instalar el equipo y los materiales de impresión, como planchas de impresión, rodillos, guías de alimentación, indicadores, pantallas, plantillas, caracteres, tintes y cilindros en las máquinas según las especificaciones, utilizando herramientas manuales.
- Llevar a cabo una prueba.
- Hacer ajustes si es necesario.
- Controlar la alimentación, la calidad de la impresión y la evolución de los procesos de prensa para mantener los niveles de operación especificados y para detectar fallos de funcionamiento durante la impresión.
- Hacer cualquier ajuste necesario durante la impresión.
- Agrupar y almacenar los materiales impresos.

- Preparar y embalar los materiales impresos para su envío o transporte.
- Mantener y limpiar el equipo de impresión.

Perfil de cargo:

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: indistinto

- Características de personalidad:
- Planificador, metódico y ordenado.
- Capacidad para establecer relaciones.
- Honrado y eficiente.
- Amabilidad
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.

Nivel de conocimiento:

Educación: Estudiante universitario.

Experiencia: experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Capacidad mínima requerida:

Cursos generales:

- Conocimientos básicos en diseño gráfico

Entrenamiento en el puesto: De 15 a 20 días para conocer todas sus labores en el ámbito económico, estructural y organizacional.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que se designe en áreas específicas de acción. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

CONCLUSIONES

Por medio del análisis, creación y diseño del plan de reestructuración administrativa para RUGALL, se pudo conocer que además de ser un estudio importante también representa una herramienta básica que dirige a la empresa al mejoramiento de cada uno de sus departamentos aprovechando así sus Oportunidades y Fortalezas y minimizando sus debilidades y amenazas, ofreciendo de esta manera los pilares necesarios para la reestructuración e implementación de sistemas organizacionales.

Se identificaron las fallas de la empresa seleccionando elementos negativos que frenaban su desarrollo, de esta forma fue posible dar paso a la creación de procedimientos y pasos a seguir para la elaboración del plan de reestructuración.

Se realizó un análisis en el área administrativa utilizando la observación y generando así un diagnóstico por medio del estudio de los factores internos y externos, lo que dio paso a proponer una serie de estrategias en base a la planeación estratégica las mismas que crean elementos claves para la reestructuración del proceso administrativo que permiten la optimización de los recursos de la empresa además de guiar su camino por medio del establecimiento de misión, visión y objetivos. Adicional a esto se propuso un organigrama que tiene por finalidad crear un orden de funciones además de incluir a todos los elementos humanos para de esta manera preparar a la organización para que sepa enfrentar efectivamente las adversidades del mercado.

Se proponen estrategias de mercadeo, de ventas, como las más importantes para aprovechar la imagen que la empresa ha creado con el pasar de los años para ofrecerle un mayor reconocimiento en el mercado, exponiendo la prestación de sus servicios de una manera poco usual, además de la utilización de las facilidades que ofrece el mundo tecnológico para crear mayores niveles de comunicación entre los clientes y la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

Se elaboraron manuales de función que permitirán a los nuevos colaboradores adaptarse con mayor facilidad a la empresa, además que podrán conocer con exactitud sus funciones y responsabilidades, de esta manera se evitara la pérdida de tiempo y dinero por la falta de conocimiento.

Por medio de las encuestas se pudo conocer las opiniones de los colaboradores, resultando como una ayuda fundamental en la creación de las propuestas para el mejoramiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

El reconocimiento de este proyecto como guía en el desarrollo de la reestructuración administrativa servirá de herramienta importante para los directivos en su plan de llegar a ser más reconocidos en el mercado y aumentar sus ventas.

Hacer que la misión, visión y objetivos sean conocidos por los colaboradores de la empresa, además inculcarles la importancia del cumplimiento y compromiso que hay con las mismas. Es recomendable colocarlas en un lugar visible de las instalaciones de la organización.

Dar a conocer a toda la empresa los cambios realizados, de la misma forma hacerles conocer los manuales de función además del reglamento interno de trabajo los cuales deberán ser de fácil acceso para cualquier inquietud, lo ideal sería realizar una reunión para exponerlos y aclarar dudas.

Lograr que los colaboradores comprendan a importancia de irse adaptando al cambio y a las nuevas tendencias que presenta cada día el entorno, todo esto en pro de llegar a ser más competitivos en un área que por sí sola es de difícil aceptación.

Fortalecer la imagen de la empresa por medio del uso de las estrategias de mercadeo expuestas en la propuesta ya que representan oportunidades para obtener nuevos clientes y así mismo lograr un mayor reconocimiento ofreciendo un excelente servicio.

Incentivar al personal por medio de programas de capacitación para su crecimiento personal y profesional, el que sus expectativas sean cumplidas para así sembrar el deseo de aprender continuamente.

Incluir a cliente como de una forma activa y como parte del desarrollo de la organización, aplicando encuestas de satisfacción diseñadas para ellos en que se permita identificar sus opiniones acerca de los servicios y que se podría hacer para mejorarlos.

Referencias Bibliográficas

- Bennis, W. (2003). *The secrets of the creative collaboration*. San Diego: Basic Books.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Education.
- Bonilla, E. R. (2001). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- BUZZELL, D. R. (2001). *Innovacion y nuevas técnicas en la mercadotecnia*. México: Editorial JWS .
- Cedeño, A. (2005). Administración de la Empresa. In A. Cedeño, *Administración de la Empresa* (p. 162). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Certo, S. (2001). *Administracion moderna*. Colombia: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2000). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: Mc Graw Hill.
- Fernandez, M. (2001). *Gestion de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: Mc-Graw-Hill.
- Finch Stoner, F. &. (2005). *Management*. California: Prentice-Hall International.
- Finch Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. (2005). *Management*. California: Prentice-Hall International.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Janal, D. (2000). Marketing en Internet. In D. Janal, *Marketing en Internet* (p. 23). México: Mc Graw Hill.
- Laudon, K. C. (2004). *Sistemas de información Gerencial*. México: Pearson Education.
- Lawder, E. E., Nadled, D. A., & Camman, C. (1990). *Organizational assesmente perspective on the measurement of organizational behavior and quality of work life*. New York: Lawder Editors.
- Levin, R., & Rubin, D. (1996). Estadística para administradores. In R. Levin, & D. Rubin, *Estadística para administradores* (p. 315). México: Pearson Education.

- Maqueda, J. (2006). *Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martinez, B. (1995). Estadística: Apuntes y 614 problemas resueltos. In B. Martinez, *Estadística: Apuntes y 614 problemas resueltos* (p. 23 a 29). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar a la empresa hacia el mercado*. México: Fergusson Editoriales.
- Naghi, M. (2003). *Administración de los programas de planificación*. México: Limusa Ed.
- Posse, J. (2003). *Microproyectos y Macroproyectos*. México: FCPyS-UNAM.
- Robbins, S. C. (2005). Administración. In S. C. Robbins, *Administración* (pp. 233-234-236-237-238). México: Pearson Education.
- Serna, H. (2000). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Lelis.
- Thompson, A., & Strickland, A. I. (2000). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill,.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para entrevista a directivos de RUGALL

- 1.** ¿Cuales son las razones que considera que han permitido que la empresa se encuentre en el lugar donde hoy día esta?
- 2.** ¿Usted ha realizado un análisis de las políticas de gobierno y la incidencia
- 3.** que tienen para la empresa?
- 4.** ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
- 5.** ¿Considera usted que la empresa cuenta con una buen nivel tecnológico
- 6.** actualmente?
- 7.** ¿Cuál es el principal problema del mercado en el que se desenvuelve RUGALL?
- 8.** ¿De qué manera su organización satisface las necesidades de sus clientes?
- 9.** ¿La empresa puede competir en precios con las otras organizaciones?
- 10.** ¿Cuál cree usted que es la razón más importante por la que RUGALL no cuenta con misión, visión, y objetivos?
- 11.** ¿Cuáles son las funciones de mayor trascendencia en la empresa?
- 12.** ¿Por qué RUGALL no tiene un organigrama definido?
- 13.** ¿Cuáles son los criterios aplicados para la fijación de sueldos?
- 14.** ¿Cuáles son las proyecciones que usted tienen para la empresa?
- 15.** ¿Existen manuales de función en la empresa?
- 16.** ¿Cuáles usted considera son las virtudes que le han ayudado a hacer crecer RUGALL?
- 17.** ¿Cree usted que el personal está motivado o tienen algún sentido de pertenencia?
- 18.** ¿Por qué no ha sido realizado un estudio de mercado para la empresa?
- 19.** ¿Dispone de algún agente vendedor?

Anexo 2. Modelo de encuesta para colaboradores



ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo conocer las preferencias y percepciones de los colaboradores de RUGALL referente a la labor que se realiza internamente

Por favor, marque la casilla que mejor refleje su respuesta para cada pregunta

1. ¿Considera necesario que la empresa realice programas continuos de capacitación?
 - a. SI
 - b. NO

2. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por los directivos son oportunas y ágiles?
 - a. SI
 - b. NO

3. ¿Cree usted que la comunicación interna es eficaz y práctica?
 - a. SI
 - b. NO

4. ¿Piensa usted que el sistema de coordinación existente en los departamentos de la empresa es Excelente, Bueno, Malo o Deficiente?.
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Malo
 - d. Deficiente

5. ¿Conoce con claridad sus actividades y tareas dentro de la empresa?
 - a. SI
 - b. NO

6. ¿Conoce usted los distintos niveles autoritarios en RUGALL?
 - a. SI
 -

b. NO

7. ¿Cree usted que hay sistemas para controlar las funciones que cada uno desempeña en la empresa?

a. SI

b. NO

8. ¿Considera usted que en la organización promueve sistemas de participación, considerando las opiniones de los colaboradores y que estas contribuyen en las decisiones tomadas?

a. SI

b. NO

9. ¿Cree usted que su labor es evaluada constantemente?

a. SI

b. NO

10. ¿Cree usted que recibe un reconocimiento justo de su trabajo por parte de sus colegas y líderes?

a. SI

b. NO

11. ¿Considera que área de trabajo es el apropiado para el desarrollo de sus labores?

a. SI

b. NO

12. ¿Cree usted que la empresa aplica acciones correctivas por el bajo desempeño de los colaboradores?

a. SI

b. NO

Responda según su opinión:

13. ¿Qué opina usted acerca de RUGALL? Y ¿Qué cree usted que deba ser mejorado?

Gracias por su tiempo y colaboración

Anexo 3. Modelo de encuesta para clientes.



ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo conocer las preferencias y percepciones de los clientes de RUGALL referente al servicio y productos que ofrecen.

Por favor, marque la casilla que mejor refleje su respuesta para cada pregunta

1. ¿Es la primera vez que visita RUGALL?

a. SI

b. NO

Si respondió NO, responder la pregunta 2 y continuar con las siguientes; si respondió SI, pasar a la pregunta 3.

2. ¿Cuál es la razón que lo incentivó a regresar?

a. El servicio recibido

b. La calidad del producto

c. Todas las anteriores

3. ¿Cómo se enteró de la empresa y los servicios que ofrece?

a. Por medio del letrero publicitario fuera del local

b. Alguien le recomendó

c. Vio la publicidad de la empresa en uno de los trabajos realizados

4. ¿Qué aspectos considera importantes al solicitar un producto o servicio? Marque una opción más relevante para usted.

a. Tiempo de entrega

b. Calidad en el producto

c. Tiempo de entrega y calidad en el producto

d. Atención ofrecida por parte de los colaboradores de RUGALL

5. Una vez realizado el pedido: ¿Cuál sería el tiempo máximo que estaría dispuesto a esperar en las instalaciones de la empresa para recibir el producto? (considerando que normalmente el tiempo de entrega en otras empresas es de 3 a 4 horas)
- a. 20 a 30 minutos
 - b. 30 a 45 minutos
 - c. Prefiere regresar después
6. Considera que los precios de los productos son:
- a. Altos
 - b. Bajos
 - c. Están dentro del promedio
7. ¿Cómo calificaría la atención recibida?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
8. ¿Está de acuerdo con el actual horario de atención (9am a 6pm)?
- a. SI
 - b. NO
9. Le gustaría que la empresa labore también los Sábados?
- a. SI
 - b. NO

Gracias por su tiempo y colaboración

Anexo 4. Presupuesto página web

COTIZACION

Por medio de la presente ponemos a su disposicion los servicios de:
Creación de página web

ITEM	CANT	DESCRIPCION
1	1	Adecuacion de imágen empresarial
2	2	Secciones internas, desde la pagina principal
3	1	Catalogo de productos para compras online (PayPal)
4	3	Formularios de contacto
		Valor de la página web \$ 750,00

Tiempo de entrega: 30 a 45 dias

Forma de pago: 50% anticipo / 50% entrega

Precios incluyen IVA

Por la atención a la presente y prestos a satisfacer cualquier inquietud.

Atentamente,

Braulio Echeverria
Atención al cliente



v

Anexo 5. Presupuesto implementación software



Triple A

WWW.TECNOGRAP.COM



TECNOGRAP

PROPUESTA ECONOMICA

LICENCIA DE USO E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACION

TRIPLE A

PREPARADA PARA:

RUGALL

28 JULIO 2014

El software Triple A® es marca registrada
Registro de Propiedad Intelectual 019487
Todos los derechos reservados
Este programa está protegido por las Leyes de Derechos de Autor

Centro empresarial Colon Edif. Colconcorp. 1er piso ofc.108
Tel. (04) 2136271-2136272-099607011
e-mail: tecnograp@andinanet.net

ANEXO A

1) OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es proveer al *CLIENTE* de herramientas tecnológicas que permitan automatizar sus principales procesos de operación y de gestión empresarial. Para cumplir este objetivo **Tecnograp S.A.** ofrece como solución la implementación de su software **TRIPLE A** y que corre sobre plataforma **WINDOWS** y como base de información **SQL SERVER**.

Por las aplicaciones de **TRIPLE A**, **Tecnograp S.A.** Asume plena responsabilidad por la parametrización o diseño y fabricación e integración, implantación y correcto funcionamiento de la totalidad de las aplicaciones.

La solución propuesta cubre un gran porcentaje de los requerimientos de información del *CLIENTE*, con las siguientes características:

- ❖ Flexibilidad en la parametrización del sistema de acuerdo a la operación del negocio.
- ❖ Soporte al procesamiento de transacciones, la asignación contable, la gestión operativa.
- ❖ Manejo electrónico de la totalidad de la información utilizada en los procesos soportados.
- ❖ Seguridad y control de los datos que se procesan.
- ❖ Almacenamiento ordenado de los datos.
- ❖ Integración dinámica de las aplicaciones y de los distintos módulos.
- ❖ Disponibilidad de información en línea para diferentes niveles jerárquicos.
- ❖ Procesamiento en tiempo real de la información
- ❖ Definir varios perfiles de usuarios
- ❖ Acceso directo en forma amigable por parte de los usuarios a la totalidad de la información.
- ❖ Completamente integrado
- ❖ Multiusuarios
- ❖ Multiempresas
- ❖ Multibodegas
- ❖ Cumplen con Normas y Legislación Contable Ecuatoriana
- ❖ Modulares
- ❖ Desarrollo con Herramientas Visuales de última Generación
- ❖ Control de flujo de procesos
- ❖ Auditoría
- ❖ Orientado al análisis y control
- ❖ Amplia información para diferentes áreas y niveles jerárquicos

2) ALCANCE

El alcance del proyecto incluye:

SISTEMA COMERCIAL ADMINISTRATIVO OPERATIVO

Incluye las siguientes aplicaciones:

❖ *Control de Inventarios*

- *Ficha de artículos, varios códigos por artículos, artículos productos terminados, materias prima, productos en procesos, insumos, suministros,*



El cronograma propuesto para la implantación de **TRIPLE A** y la respectiva capacitación se presentan en el **ANEXO 4**, Cronograma del Proyecto, la duración máxima estimada es de 2 meses

En razón de la necesidad de programar y organizar los recursos, se pueden requerir hasta 15 días de aprobada la propuesta para iniciar el proyecto.

4.- COSTO DEL PROYECTO

SOFTWARE Triple A:

SERVIDOR 1

LICENCIAS USUARIOS CONCURRENTES 3

PLATAFORMA TECNOLÓGICA:

- BASE DE DATOS: SQL SERVER
- LENGUAJE: VISUAL BASIC Y PUNTO NET
- REPORTEADOR: CRISTAL REPORT

SOFTWARE Triple A:

N	SISTEMA	US\$
1	SISTEMA COMERCIAL ADM. FINAN CONTABLE TRIBUTARIO	2.000,00
	DESCUENSTO ESPECIAL	600,00
	SUBTOTAL	1.400,00
	Implementación y capacitación	400,00
	TOTAL	1.800,00

(*)NO INCLUYE PERSONALIZACION
(*) Precios no incluyen IVA

FORMA DE PAGO 50% ANTICIPO
25% A 30 DIAS
25% a 60 DIAS

No Incluye programas fuentes

Incluye manual de usuarios en magnético

Garantía 360 días después de la implementación

Migración de Datos: No incluida, de ser necesario se dará el servicio

Personalización: No incluye, se analiza y se cotiza

El software Triple A® es marca registrada
Registro de Propiedad Intelectual 019487
Todos los derechos reservados
Este programa está protegido por las Leyes de Derechos de Autor

Centro empresarial Colon Edif. Colconcorp. 1er piso ofc.108
Tel. (04) 2136271-2136272-099607011
e-mail: tecnograp@andinanet.net