



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**Diseño de una estructura organizacional para fortalecer la
competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Santos Loor, María Sol (ORCID: 0000-0003-2363-4594)

ASESOR:

Mg. Valverde Rodríguez, Wilfredo Gerardo (ORCID: 0000-0002-8822-7642)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

PIURA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios principalmente por permitirme vivir esta experiencia y poder cumplir una meta más en mi vida.

A mi amada familia; a mi hijo, que es mi ángel terrenal, quien fue la inspiración de esta gran meta; cuando sea grande le contaré lo vivido, lo logrado y estoy segura que también será su gran inspiración.

A mi esposo por su amor, su comprensión, por haber estado en todo momento apoyándome, felicitándome, y dándome las fuerzas para seguir y no decaer.

A mis padres, por sus enseñanzas, por su amor, por sus palabras de motivación y por hacerme sentir que he cumplido con todas sus expectativas como hija.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido vivir cada momento de esta trayectoria llamada Maestría; por bendecirme y premiarme con salud y vida.

A mi hijo, porque sintió mi ausencia en aquellos días que tenía que partir hacia otro país; por las noches que no vio a su mamá antes de dormir, por haber cambiado las horas de jugar con él, por estar en un aula, o tras una pantalla recibiendo clases; pero sobre todo por recibirme con los brazos abiertos después de cada agotador viaje y recargarme de energía y de amor para seguir en pie y cumplir esta meta.

A mi esposo, por el esfuerzo enorme de apoyándome no solo económicamente, sino también como pareja; apoyándome en cada viaje realizado, en cada mala noche vivida por la preocupación de saber si llegaba bien o no al país vecino; sobre todo por el amor incondicional y su apuesta por mí, por sus palabras de motivación que fueron las que me empujaban en cada una de las etapas vividas.

A mis padres, porque cada bendición recibida por ellos, que fueron para mí como un escudo protector; por haberme dado buenos principios y enseñarme que en la vida hay que luchar y sacrificar para obtener buenos resultados, como este.

A la universidad Cesar Vallejo, por abrirme las puertas y darme las facilidades para poder desarrollar esta maestría; a los docentes y compañeros peruanos, a los compañeros ecuatorianos, por haber unido nuestros lazos de hermandad, demostrando así, que los ecuatorianos somos personas de lucha, constancia y superación.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización.....	10
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
3.5. Procedimientos.....	13
3.6. Métodos de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos	13
IV. RESULTADOS	14
V. DISCUSIÓN	21
VI. CONCLUSIONES	26
VII. RECOMENDACIONES	27
VIII. PROPUESTA	28
REFERENCIAS	33
ANEXOS.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA.....	16
Tabla 2. Lista de cotejo desarrollada.....	20
Tabla 3. Deficiencias y Acciones estratégicas.....	28

Índice de Figuras

Figura 1. Diseño de la investigación.....	10
Figura 2. Modelo de Ishikawa.....	17
Figura 3. Misión.....	29
Figura 4. Visión.....	29
Figura 5. Modelo de organigrama vertical.....	30
Figura 6. Modelo funcional.....	31

Resumen

La investigación tiene como objetivo Diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020. La investigación fue de tipo aplicada y descriptiva y con un diseño no experimental, transversal y propositivo. Tuvo en cuenta las técnicas de análisis documental y observación. Los resultados, fueron que se logró diseñar una estructura organizacional con su respectivo organigrama y funciones y estrategias que coadyuven a poder fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A. Concluye que, la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020, es deficiente y ausente, es decir no existe una estructura que permita generar competitividad en la organización, debido a que existe un total desconocimiento de la funcionalidad de una estructura; los componentes para diseñar una estructura organizacional fueron la coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño y, toma de decisiones y; los aspectos claves para evaluar la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A. la Gestión comercial; Gestión financiera; Gestión de producción; Ciencia y tecnología y; Gestión gerencial.

Palabras claves: Competitividad, Estructura organizacional; Organigrama, Estrategias.

Abstract

The objective of the research is to Design an organizational structure to strengthen the competitiveness of the Mundo Deportivo S.A 2020 company. The research was applied and descriptive and with a non-experimental, cross-sectional and purposeful design. He took into account the techniques of documentary analysis and observation. The results were that it was possible to design an organizational structure with its respective organization chart and functions and strategies that help to strengthen the competitiveness of Mundo Deportivo S.A. It concludes that the current situation of the organizational structure of the company Mundo Deportivo SA 2020, is deficient and absent, that is, there is no structure that allows generating competitiveness in the organization, due to the fact that there is a total ignorance of the functionality of a structure ; The components to design an organizational structure were coordination, specialization, formalization, grouping of units, size and decision-making and; The key aspects to evaluate the competitiveness of the company Mundo Deportivo S.A, were Commercial Management; Financial management; Production management; Science and technology and; Managerial management.

Keywords: Competitiveness, Organizational Structure; Organization chart, Strategies.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la competencia es agresiva en todos los sectores, debido a la evolución permanente de los productos, las estrategias de comercialización y las estructuras de negocio, sostenidos por los cambios de la tecnología, permite que los requisitos estén reestructurándose de forma permanente. Estos escenarios hacen relucir la efectividad de la ventaja competitiva y lo que es capaz su estructura organizacional en alcanzar las metas organizacionales, adaptándose a los cambios en el contexto competitivo (Toro, 2017).

Estudiar la competitividad se ha transformado en un trascendental tema para especialistas y empresas, siendo fundamental, debido a que se la puede evaluar desde diferentes enfoques, permitiendo descubrir una parte de la competitividad que se crea en una empresa (Ibarra, González y Demuner, 2016).

La competitividad como concepto, no es un término reciente, aunque sí los escenarios y las referencias que la fomentan. El método tradicional en relación a las ventajas comparativas, ha sido desacreditado enérgicamente, debido a que destaca el análisis estático, resaltando como fuentes esenciales de la competitividad al abastecimiento de recursos y ventajas, dilatándose en su capacidad de crear valor (Bernasconi, 2015).

Por otro lado, las empresas en general demandan de una buena estructura organizacional para generar y ser exitosas. El diseño de una buena estructura organizacional promueve el éxito y permite la identificación del talento que debe ser incorporado a la organización (Tituaña, 2015).

En el Perú, la estructura organizacional del Ministerio de Salud es incompatible a la realidad política, legal y epidemiológica, donde aproximadamente catorce años no se actualizado el diseño, quedando desfasada para cumplir de forma adecuada y eficiente las actividades del sector, porque también, no cuenta con funciones en salud pública claras, sumándose a las funciones con participación

de los gobiernos regionales, identificándose imprecisión en su rol como Ministerio de Salud (Estela, 2016).

Este motivo expone, lo fundamental que es conocer la empresa y su estructura para la orientación del personal, pues hace el esfuerzo de unir las conductas de cientos de colaboradores para alcanzar las metas empresariales, siendo insostenible sino se comparte el sacrificio, fusionando a todos los integrantes. Primero, es indispensable diseñar un organigrama que respalde una estructura organizacional y un grupo humano de trabajo (García, Organista y Roldán, 2015).

La competitividad empresarial nace de la ventaja competitiva que posee una organización por medio de sus modelos de producción y de organización en comparación a sus competidores en un mercado (Bonales, Pedraza y Paz, 2015).

En el Ecuador, los últimos años, ha identificado significativas evoluciones tanto en la tecnología y en la dinámica de la colectividad en general, donde las empresas no son ajenas a ello y las arrastra de forma obligatoria a ofrecer mejores y apropiados productos, observándose ciertas limitaciones en relación a su modernización, innovación e inversión tecnológica y acciones estratégicas, ausencia de asesoría empresarial, defectuosa gestión, personal no calificado, donde se desconoce de mercados y métodos para lograr la calidad, que se convierten en áreas a ocuparse en las MIPYMES (Cortéz, 2016).

Sin importar el tamaño de la organización, es vital el diseño y ejecución de una estructura y un organigrama demarcando los espacios de trabajo en la empresa, ofreciendo la capacidad de aplicación en un exigente escenario de cambios organizacionales en el mundo actual, para seguir anhelando la obtención de beneficios y alcanzar el crecimiento de la empresa (Sánchez, 2019).

La empresa Mundo Deportivo S.A, dedicada a las actividades de alquiler de canchas sintéticas, integraciones empresariales, olimpiadas, y todo tipo de eventos deportivos desde el año 2010; cuyo nombre comercial “Hooligans Futbol Club”, se desarrolla en dos complejos deportivos ubicados en la ciudad de Guayaquil, el principal específicamente en la Cdla. La Garzota y el segundo complejo queda en

el Km. 10.5 de Vía a la Costa ambos ubicados en lugares físicos que estratégicamente benefician a sus clientes por la ubicación de fácil encuentro, la disponibilidad de parqueos seguros, y sobre todo el disfrutar y departir momentos de actividades físicas o de actividad de esparcimiento social.

La empresa en mención, presenta desde sus inicios debilidades en el manejo y desarrollo de funciones de las diferentes áreas de trabajo, esto debido a que no se tiene definida una estructura organizacional que permita definir las actividades a cada integrante de la empresa, así como la relación interna entre las diferentes áreas.

La empresa Mundo Deportivo S.A. a pesar de ser una Microempresa, debería tener una estructura organizacional que permita mantener un orden en las funciones establecidas en cada área, sin embargo, se puede evidenciar que no existe informes, documentación, que permitan tener información a la mano acerca de las ventas realizadas en un periodo determinado, reportes de alquiler de canchas, reporte de eventos deportivos generados, reporte de total de clientes con los que cuenta la empresa, reporte de inventarios, reporte de control de entrada y salida del personal, planificación de trabajo semanal, trimestral o anual; no existen están herramientas dentro de la empresa; la parte gerencial toma decisiones por la realidad que viven el día a día, sumándole a esto que no existe dependencia de decisiones; puesto a que todo se torna y se realiza solamente con la autorización del gerente financiero. Se detecta que la gerencia administrativa carece de una organización de procedimientos y que no posee un plan de trabajo operativo debido a los espacios vacíos que presenta en cada área de trabajo.

Por lo antes mencionado, se ha formulado la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A. 2020?

La investigación se justifica, debido a que en toda empresa tiene que contar con una estructura organizacional para una apropiada división de los recursos; de forma práctica, la interacción de estos recursos es determinante en el orden de toda

organización, permitiendo tener una competitividad sostenida en todas las áreas que opera la organización con la cantidad de clientes y el desarrollo general, plasmado en el cumplimiento de los objetivos y la visión de la empresa Mundo Deportivo S.A., 2020; teóricamente, para la variable de estructura organizacional, por Marín (2012), quien la estudia en seis componentes, como la coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño, y toma de decisiones y; la segunda variable de competitividad, según Jiménez (2006), las desarrolla en cinco componentes, como la gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología e, investigación y desarrollo.

Para responder a la interrogante, se ha planteado como objetivo general: Diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020 y; sus objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020; Determinar los componentes para diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020 e; Identificar los aspectos claves para evaluar la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

Por último, se ha proyectado como hipótesis: El diseño de una estructura organizacional permitirá fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

II. MARCO TEÓRICO

La investigación considera antecedentes internacionales, por lo que tenemos que, Olórtegui (2017) en la investigación “Control Interno y Estructura organizacional de la División de abastecimiento de dirección de logística de la PNP, 2016” Perú. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Los resultados reflejan que cuando las empresas cuentan con una estructura organizacional, son capaces de proveer la organización dentro de la misma, lo cual permite desarrollar las actividades de planeamiento, ejecución, control y seguimiento de las actividades para el logro de los objetivos. Concluyen que, la estructura organizacional se encuentra relacionada con sistemas de información y comunicación ya que permite determinar las estrategias para obtener los resultados deseados en la empresa.

Blanco y Peralta (2015) en el artículo “Competitividad y estructura organizacional de las pymes de alimento”. Colombia. El estudio fue de tipo descriptivo y transversal. Los resultados, denotan que las Pymes de alimentos de la asociación de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), la estructura es una de las dificultades comunes donde no se cuenta con un manual de funciones por competencias, estructuras frágiles, su inquietud es la sostenibilidad, aunque la administración es muy empírica. Concluye que, la estructura de una organización no es un material debido a que los objetos no se enlazan entre sí, son los símbolos los que poseen un significado para cada uno de los integrantes que se encuentran en la organización, convirtiéndose en la cultura presente dentro de ella, bajo este orden de ideas, la cultura y estructura se ubican como importantes elementos que se deben interiorizar en la filosofía de gestión en pro del correcto direccionamiento estratégico para el desarrollo y fortalecimiento competitivo de las organizaciones en el sector y; también hace pensar en dos aspectos muy importantes que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones; el primero, establecer relaciones entre los diferentes actores con el fin de generar confianza, lo que se convierte en un factor diferenciador ante la competencia y lo segundo, la innovación, para generar un impacto en cada tarea realizada por la empresa.

Los antecedentes nacionales, tenemos que, Bastidas (2018) en la investigación “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el Centro de Educación Martín Lutero. Ecuador. La investigación es de campo y documental y aplicando una encuesta a una muestra de 18 docentes, 5 personal administrativo y 2 personal de soporte. Los resultados denotan que, el 67% de trabajadores confirman no tienen conocimiento de las funciones que debe realizar en su centro de labores y; el 71% resaltan que no se vienen brindando ningún incentivo. Concluye que, en el diseño de la estructura fue fundamental en la identificación de los niveles jerárquicos y conocer los procesos en cada área para esclarecer funciones y actividades y; de acuerdo a las necesidades y metas que ha considerado la organización para afrontar en el mercado.

(Izquierdo Hernandez & López Hernandez, 2018) en la investigación, “Diseño de la estructura organizacional, manual de procedimientos y funciones en el area de educación continua de la Universidad Central Politecnica, UCP”. La investigación es de tipo cualitativa, descriptiva y participativa. El instrumento usado es aplicado a todos los funcionarios de Educación Continua. Los resultados denotan que, a partir del diseño de la estructura organizacional se logra el establecimiento de los requerimientos, funciones y competencias de los puestos que conforman la Estructura.

Tituaña (2015) en la investigación “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de UNIPRO C.A.” Ecuador. La investigación es exploratoria, descriptiva, y correlacional. Los resultados denotan que, los cambios sustanciales de reorganización, adopción de nueva estructura y racionalización de costos y gastos generarían un ahorro significativo en 2015 de USD \$ 1`886,735.36. Concluye que, no se cuenta con una estructura, no están determinadas las funciones y responsabilidades, producto de ello es que existe una inestabilidad financiera y legal en la empresa.

Los antecedentes locales, tenemos que (Alvarez, 2009) en la investigación “Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector gráfico afiliado a la cámara de la

Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)”. La investigación es de tipo investigativo bibliográfico, de campo y descriptiva. Concluye que, la aplicación de una estructura organizacional en las MIPYMES, proporciona el aprovechamiento de manera eficaz de los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos, administrativos con los que dispone la empresa.

En relación a las bases teóricas, en cuanto a la variable de estructura organizacional, Marín (2012), la define como un modelo técnico para sistematizar las funciones de los colaboradores, permitiendo la división de procesos, generando estandarización, para controlar y proyectar un comportamiento.

Mintzberg (1984), citado por Cortéz (2016) define a la estructura organizacional como la unión de todas las representaciones en que se fracciona el trabajo en acciones diversas y conexión de las mismas.

Por su parte Bastidas (2018), describe métodos de la estructura organizacional, como la formalidad, proyectada por jerarquías, representando una motivación para el adecuado desempeño de los colaboradores y también permite la libertad de acción con una normatividad para los procesos, reflejado por medio de un organigrama, descripción de puestos, entre otros.

Según Porce y Borth (2008) una organización son acciones sistematizadas, entre dos o más colaboradores, cooperando de forma solidaria como factor fundamental.

De acuerdo con Peteraf (1993), citado por Claver, Pertusa y Molina (2011) para crear ventajas competitivas sostenibles, se debe tener en cuenta provocar valor económico. Es así que la estructura permite estas condiciones.

Las dimensiones de la variable de estructura organizacional, Marín (2012), que resalta seis elementos que son: la primera, Coordinación: relacionada a las medidas que la empresa desarrolla para unir las funciones que ha sido distribuidas. Conforme las empresas construyen las decisiones para diferenciarse, deben generar diversas áreas de acción funcional. También se precisa que a mayor nivel de complejidad organizacional, más altos serán los requerimientos de integración,

lo que lleva a que las empresas valoren los mecanismos más adecuados que aseguren la coordinación, siendo la mejor alternativa como la supervisión directa y regulación de técnicas, políticas, habilidades y resultados. Asimismo, la identificación de la adopción de roles de integración, dotados o no de autoridad formal, como enlace entre diversas áreas o acciones en la empresa; la segunda, Especialización: es la optimización de la división del trabajo, conllevando a la estandarización del trabajo, con la subdivisión del proceso en acciones uniformes y concretas que se determinan solo a un trabajador, que envuelve, en dirección a una categoría mayor de actividades. Asimismo, de acuerdo al diseño se debe tener en cuenta hasta qué punto se especializa un cargo en específico, o si no, en qué medida se le asigna polivalencia (diversos valores en diferentes contextos); la tercera, Formalización: describe cómo el nivel en que las labores de una empresa son estandarizadas y las actitudes de los trabajadores son regulados por reglas y procedimientos, proyectándolo, para impedir la acción negativa. Los protocolos formales muestran que la formalización es una medida particular del control organizacional en el trabajador, lo que supone que una empresa altamente formalizada, disminuirá los costos de la supervisión directa y certificará la idoneidad en los procesos; la cuarta, Agrupación de unidades: se le conoce como departamentalización, es decir a la selección de las bases, donde los cargos son agrupados en unidades de orden superior. De acuerdo a lo anterior se genera la jerarquía de la organización, donde el organigrama es una forma gráfica con funciones; quinta, Tamaño: que es la amplitud de autoridad en relación a la cantidad de cargos comprendidos en un nivel jerárquico específico; y la sexta, Toma de decisiones: en relación a la estructura organizacional, centralización o descentralización, beneficiando la participación.

La variable de Estructura organizacional se basa en la teoría clásica de la administración, (Fayol, 2019), en la que busca obtener la máxima eficiencia, colocando al hombre correcto en el lugar correcto poniendo especial énfasis en la anatomía o estructura de la empresa y en la constitución o funcionamiento de la organización.

Por otro lado, la segunda variable, de competitividad, Gómez (2005), citado por Pabón (2017), la define como la capacidad de una organización de conseguir

mejores y más ingresos económicos y financieros en comparación a sus competidores.

Por su parte Castañeda (2009) define a la competitividad como una característica que alcanza una empresa alineada como visión y misión de la manera más exitosa que otras de su competencia, basándose en la capacidad de crear una mejor producción al menor costo.

Según Cahuana (2019) existen dos factores competitivos, los factores externos que están en relación a la cultura empresarial, a las normativas que regulan cada país a empresas que permitan generar de intangibles, así como acciones de colaboración e insertar capacidades como origen de competitividad. Los factores internos, representan a los elementos naturales de la organización, que se encuentran como los recursos físicos, técnicos, financieros; sumado a las habilidades y conocimientos.

En cuanto a las dimensiones de competitividad, según Jiménez (2006) que si queremos valorar la competitividad a nivel empresarial, específicamente en una empresa, se deben considerar los factores que hemos determinado como dimensiones para nuestra investigación que coadyuven a establecer el nivel de la competitividad de una organización la Gestión comercial: tipo de mercado, cliente y producto, demanda, política de precios, experiencia, canales de comercialización, participación, competencia, publicidad y el e-commerce; Gestión financiera: rentabilidad, patrimonio, endeudamiento, liquidez, fuente de financiamiento y crédito; Gestión de producción: capacidad instalada, antigüedad de equipos, nivel de personal, proveedores, sistema de inventarios, flexibilidad y experiencia productiva; Ciencia y Tecnología: Inversión en I+D y; Gestión comercial: experiencia, conocimiento del negocio y tipo de decisor.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación, fue de tipo aplicada y descriptiva con un enfoque cuantitativo; porque se buscó describir, así como cuantificar a cada una de las variables; según lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014). Así mismo, la investigación desarrolló un diseño no experimental, transversal y propositivo; no experimental: sin manipular las variables; transversal: porque fue en un solo momento y; propositiva: porque se construyó un marco teórico elaborando una propuesta de diseño de una estructura organizacional, el mismo que al ser puesto en práctica en un futuro permitirá a la empresa fortalecer su competitividad, como se muestra en el siguiente esquema:

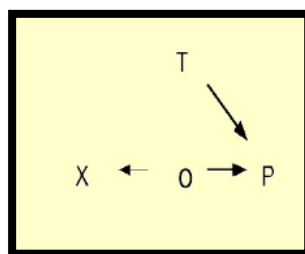


Figura 1. Diseño de la investigación

Dónde:

X: Realidad de la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A.

O: Observación

T: Modelo teórico

P: Propuesta de diseño de estructura organizacional

3.2. Variables y operacionalización

Variables

Definición conceptual

Variable 1:

Diseño de estructura organizacional

Es un modelo técnico para sistematizar las funciones de los colaboradores, permitiendo la división de procesos, generando estandarización, para controlar y proyectar un comportamiento. (Marín, 2012).

Variable 2:

Competitividad

Es la capacidad de una organización de conseguir mejores y más ingresos económicos y financieros en comparación a sus competidores (Gómez, 2005).

Definición operacional**Variable 1:**

Estructura organizacional: Es el desarrollo de la coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño y toma de decisiones.

Los indicadores de la variable son: Medidas que la organización asume, Supervisión directa, Normalización de procesos, normas, habilidades y resultados, Adopción de roles de integración, Optimización de la división del trabajo, Estandarización del trabajo, Especialización de un cargo, Decisión asociada al control, Comportamientos por reglas y procedimientos, Reducción de los costos de la supervisión directa, Garantía de la idoneidad en los procesos, Departamentalización, Jerarquía de la organización, Definición de la amplitud del control o la autoridad, y Delegación del derecho de decisión.

La escala para desarrollar la variable es Nominal.

Variable 2:

Competitividad: Es el desarrollo de la gestión comercial, financiera, producción, ciencia y tecnología y gerencial.

Los indicadores de esta variable son: Tipo de mercado que opera, Demanda, Política de precios, Experiencia en el mercado, Canales de comercialización, Competencia, Rentabilidad, Endeudamiento, Liquidez, Fuentes de financiación, Crédito, Antigüedad de equipos, Capacidad instalada, Nivel de personal, Proveedores, Inversión en Desarrollo e Innovación, Conocimiento del negocio y, Tipo de decisor.

La escala a tomar en cuenta para la variable es Ordinal.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Población:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el conjunto de todos los asuntos que conforman con diversas descripciones. Para la investigación se utilizó todos los procesos y/o documentación e información otorgada por el gerente general de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020, trabajando así con el total de la población.

Unidad de análisis: La empresa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Análisis documental: Se realizó con la finalidad de determinar los fundamentos teóricos del diseño de la estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportico S.A. y, permitiendo estructurar la propuesta de estructura organizacional.

Observación: Se aplicó esta técnica para descubrir la forma cómo se encuentra la competitividad de la empresa in situ; coadyuvando a priorizar los factores de elaboración de un modelo de diseño de estructura organizacional.

Entrevista: Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa para conocer la situación actual de la estructura organizacional que se desarrolla en la empresa.

Instrumentos

Ficha documentaria: Se aplicó este instrumento, para diseñar la propuesta de diseño de una estructura organizacional, basado en la operacionalización y revisión bibliográfica y documentaria, identificando los aspectos generales necesarios para mejorar la competitividad empresarial.

Lista de cotejo: Se diseñó este instrumento, según los indicadores de la operacionalización de la variable competitividad, el mismo que se resolvió in situ con la finalidad de verificar si se cumple o no.

Guía de entrevista: Se diseñó nueve (09) ítems en relación a características que se desarrollan en la empresa, y diseñadas por bases teóricas.

3.5. Procedimientos

Se mantuvo una cita previa con los propietarios, para coordinar la aplicación de los instrumentos, luego se priorizó datos e información, procediendo a la tabulación, diseño de tablas y figuras, interpretación y análisis de las mismas.

3.6. Métodos de análisis de datos

Se mantuvo en cuenta el Excel, para ordenar, tabular la información y datos extraídos.

3.7. Aspectos éticos

Se trabajó en relación a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), que refirieron los siguientes aspectos, tales como:

- a) Responsabilidad: Se garantizó la conducción de los recursos de manera eficiente de las actividades que se realizaron de modo que se cumplieron con excelencia y calidad los objetivos y metas organizacionales.
- b) Honestidad: Prevaleció lo colectivo al interés particular, actuando con transparencia y direccionado, alcanzando los propósitos.
- c) Confidencialidad: Se cuidó la información de la empresa y no hubo un conflicto de intereses, asegurando el buen nombre de la empresa.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico 1.

Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

Para realizar el diagnóstico se consideró aplicar tres instrumentos de diagnóstico, como la Entrevista, Matriz FODA y Diagrama de análisis de raíces de causas con el método de Ishikawa.

A continuación, se presenta el resultado de la entrevista realizada al Gerente General:

LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Cuando se procedió a preguntarle acerca de que, si la empresa cuenta con una estructura organizacional definida, expresó que la empresa cuenta con una estructura organizacional básica; aunque, no está en relación a los requerimientos del ambiente en el que se despliega la empresa.

Asimismo, al plantearle la interrogante de que, si han considerado otros puestos jerárquicos de mando, aparte del suyo, confirmó, que se han considerado sólo cabezas de grupo para vigilar las acciones de los trabajadores.

También, se le preguntó que, si su cargo cuenta con funciones definidas, y cuáles son, resalta que él conoce que debe asumir la responsabilidad de que todo marche bien en toda la organización.

Cuando se le consultó que, si existe un manual de funciones para trabajadores, mencionó que cada empleado sabe lo que tiene que hacer de acuerdo a su responsabilidad.

Por otro lado, en la interrogante de que, si se le ha presentado dificultades de dirección de labores con los trabajadores de la empresa, confirmó que sí, que en

ciertos contextos han ocurrido problemas, aunque han sido de forma eventual y ocasional.

En la interrogante de que si los trabajadores dan cumplimiento con efectividad sus labores, que existen ciertos trabajadores que se les tienen que presionar de cierta forma para alcanzar un adecuado rendimiento.

Al preguntarle, si los colaboradores desempeñan su trabajo de forma sencilla, afirmó que aún se debe trabajar en el fomento de varias habilidades personales para lograr la eficiencia en sus labores.

Cuando se le preguntó, si la empresa muestra calidad en sus servicios, confirmó que existen ciertos servicios que requieren desarrollar sistemas de controles y de calidad.

Por último, al preguntarle, que, si la empresa ha alcanzado su progreso por el esfuerzo y trabajo en equipo de los trabajadores, afirma que ha habido ciertos contextos que se ha decidido por cambiar personal por no alcanzar ciertos objetivos.

Se concluye que se refleja que la empresa no cuenta con un diseño de una estructura organizacional; tampoco existen otros puestos jerárquicos de mando, aparte que la del gerente, quien no tiene definida sus funciones, al igual que los trabajadores, sumado a los percances que el administrador ha afrontado en el control de las actividades con el personal de la organización, denotándose una escasa eficiencia de las labores, reflejándose con ciertos servicios y los cambios de trabajadores que se han tenido que ejecutar porque no han alcanzado los objetivos organizacionales.

MATRIZ FODA

A continuación, las principales características de la estructura organizacional en relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Seriedad y cumplimiento de lo prometido	Modelos de servicio postventa para validar niveles de satisfacción
Ubicaciones idóneas de sus locales deportivos	Buscadores de perfiles profesionales (capital humano) para ocupar posición de jefaturas con un buen liderazgo y experiencia
Disponibilidad de campos deportivos	Alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresariales
	Demanda todo el año por practicar deportes todo el año
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de un organigrama con posiciones necesarias como la comercial, operativa/ logística, capital humano	Existencia de otras empresas que ofrecen los mismos servicios
Desconocimiento de la funcionalidad de una estructura	Fenómenos climáticos
No existen niveles jerárquicos definidos con responsabilidades claras y empoderamiento en la toma de decisiones	
Ausencia del área de operaciones y comercial	Presencia de nuevos competidores
No existe feedback entre ellos y fluidez en la comunicación	

Fuente: Elaboración propia del autor

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

A continuación, se muestra un análisis de raíces de causas con el método de Ishikawa:

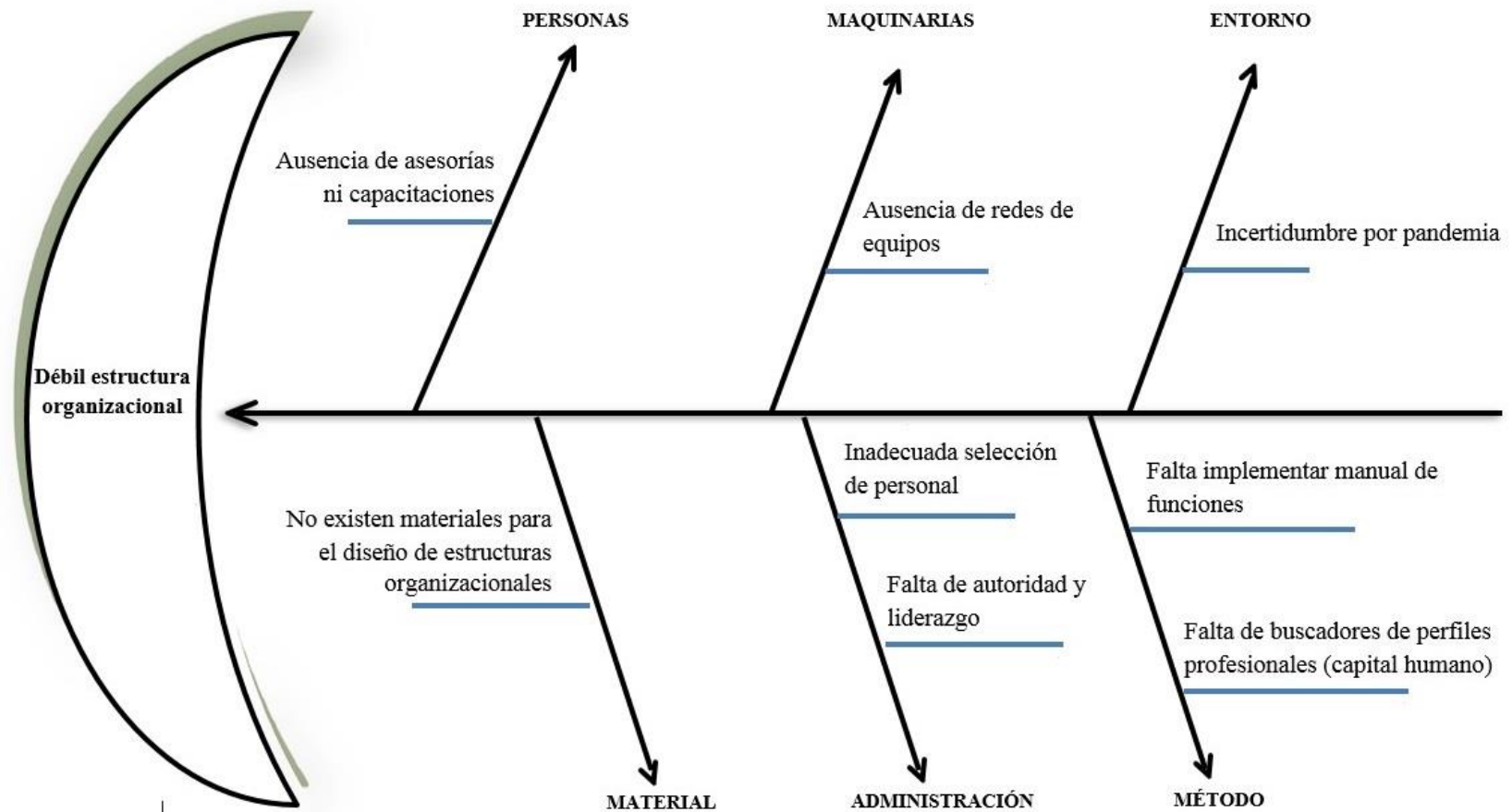


Figura 2. Modelo de Ishikawa

Objetivo específico 2.

Determinar los componentes para diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

Para diseñar la estructura organizacional, se ha considerado la teoría que desarrolla Marín (2012), que resalta seis componentes que son:

La Coordinación: relacionada a las medidas que la empresa desarrolla para unir las funciones que ha sido distribuidas. Conforme las empresas construyen las decisiones para diferenciarse, deben generar diversas áreas de acción funcional.

Especialización: relacionada a la optimización de la división del trabajo, conllevando a la estandarización del trabajo, con la subdivisión del proceso en acciones uniformes y concretas que se determinan solo a un trabajador, que envuelve, en dirección a una categoría mayor de actividades.

Formalización: describe cómo el nivel en que las labores de una empresa son estandarizadas y las actitudes de los trabajadores son regulados por reglas y procedimientos, proyectándolo, para impedir la acción negativa.

Agrupación de unidades: se le conoce como departamentalización, es decir a la selección de las bases, donde los cargos son agrupados en unidades de orden superior. De acuerdo a lo anterior se genera la jerarquía de la organización, donde el organigrama es una forma gráfica con funciones.

Tamaño: que es la amplitud de autoridad en relación a la cantidad de cargos comprendidos en un nivel jerárquico específico.

Toma de decisiones: en relación a la estructura organizacional, centralización o descentralización, beneficiando la participación.

Objetivo específico 3.

Identificar los aspectos claves para evaluar la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

Para desarrollar la variable dependiente de competitividad se aplicó una lista de cotejo, considerando cinco componentes, según Jiménez (2006) quien de manera específica estudia cinco factores determinados como dimensiones para establecer el nivel de la competitividad de una organización, como la Gestión comercial; Gestión financiera; Gestión de producción; Ciencia y tecnología y; Gestión gerencial.

Lo antes mencionado, permitió identificar aspectos que denotan en la gestión comercial: una carencia, ausencia o deficiencia, como que la empresa no se dirige a clientes eficientes; asimismo, no desarrollan diversos canales de comercialización, ni genera ni utiliza estrategias para enfrentar a la competencia; sumado a que a la empresa no ha realizado una eficiente gestión financiera: es decir, no ha tenido una buena rentabilidad en el último año, no tiene un adecuado manejo de porcentajes de endeudamiento y, no se maneja una adecuada política de porcentajes de crédito para sus clientes; por otro lado, en el aspecto de la gestión de producción: la empresa no maneja una política de manejo sobre la antigüedad de los equipos de trabajo, sin manejar un perfil de personal, no se evalúan si existen adecuados proveedores de materiales; en relación al componente de Ciencia y tecnología: no se maneja un programa o área o función sobre I + D, la empresa no se maneja herramientas tecnológicas y; por último, el componente de gestión gerencial: la empresa no realiza un control sobre la administración si conoce el tipo de negocio y, no se maneja un adecuado tipo de liderazgo para toma de decisiones.

Lo antes mencionado, se puede visualizar en la lista de cotejo que se aplicó, que a continuación se detalla en la tabla:

Tabla 2. Lista de cotejo desarrollada

DIMENSIÓN	ÍTEM	SÍ	NO
Gestión comercial	La empresa se dirige a clientes eficientes		X
	La empresa trata de atender la demanda	X	
	La empresa maneja políticas de precios	X	
	La empresa cuenta con los suficientes años de experiencia en el mercado	X	
	La empresa desarrolla diversos canales de comercialización		X
	La empresa genera y utiliza estrategias para enfrentar a la competencia		X
Gestión financiera	La empresa ha mejorado su rentabilidad en el último año		X
	La empresa tiene adecuado manejo de porcentajes de endeudamiento		X
	La empresa ha obtenido liquidez de forma permanente para cumplir con sus compromisos en el corto plazo	X	
	La empresa tiene acceso a fuentes de financiamiento	X	
	La empresa maneja una adecuada política de porcentajes de crédito para sus clientes		X
Gestión de producción	La empresa maneja una política de manejo sobre la antigüedad de los equipos de trabajo		X
	La empresa maneja un perfil del personal		X
	La empresa evalúa si existen adecuados proveedores de materiales		X
Ciencia y Tecnología	La empresa maneja un programa, área o función sobre I+D		X
	La empresa maneja herramientas tecnológicas		X
Gestión gerencial	La empresa realiza un control sobre la administración si conoce el tipo de negocio		X
	La empresa maneja un adecuado tipo de liderazgo para toma de decisiones		X

Fuente: Elaboración propia del autor

V. DISCUSIÓN

En relación a la situación actual de la estructura organizacional, la empresa cuenta con una estructura organizacional; aunque, no está en relación a los requerimientos del ambiente en el que se despliega la organización, no se cuenta con funciones definidas ni manual de funciones para trabajadores, existen ciertos trabajadores a quienes el trato es un poco más complicado y usualmente se los maneja a presión de cierta forma para alcanzar un adecuado rendimiento, existen ciertos servicios que requieren desarrollar sistemas de controles y de calidad, habido ciertos contextos que se ha decidido por cambiar personal por no alcanzar ciertos objetivos, no existen niveles jerárquicos definidos con responsabilidades claras y empoderamiento en la toma de decisiones, ausencia del área de operaciones y comercial, no existe feedback entre ellos y fluidez en la comunicación, incertidumbre por pandemia y; ausencia de capacitaciones; ello confirma que la organización no ha tenido en cuenta aspectos como los que menciona Toro (2017), donde en la actualidad, la competencia es agresiva en todos los sectores, debido a la evolución permanente de los productos, las estrategias de comercialización y las estructuras de negocio, sostenidos por los cambios de la tecnología, permite que los requisitos esté reestructurándose de forma permanente. Estos escenarios hacen relucir la efectividad de la ventaja competitiva y lo que es capaz su estructura organizacional en alcanzar las metas organizacionales, adaptándose a los cambios en el contexto competitivo.

Por otro lado, se reafirma con lo que menciona Tituaña (2015) que las empresas en general demandan de una buena estructura organizacional para generar y ser exitosas. El diseño de una buena estructura organizacional promueve el éxito y permite la identificación del talento que debe ser incorporado a la organización.

De la misma manera, Estela (2016) que resalta un caso en el Perú, donde la estructura organizacional del Ministerio de Salud es incompatible a la realidad política, legal y epidemiológica, donde aproximadamente catorce años no se

actualizado el diseño, quedando desfasada para cumplir de forma adecuada y eficiente las actividades del sector, porque también, no cuenta con funciones en salud pública claras, sumándose a las funciones con participación de los gobiernos regionales, identificándose imprecisión en su rol como Ministerio de Salud.

También, es preciso conocer lo que Olórtegui (2017) en su investigación concluye que cuando las empresas cuentan con una estructura organizacional, son capaces de proveer la organización dentro de la misma, lo cual permite desarrollar las actividades de planeamiento, ejecución, control y seguimiento de las actividades para el logro de los objetivos.

Y, por último, los resultados coinciden con las conclusiones de Tituaña (2015) quien concluye que, no se cuenta con una estructura, no están determinadas las funciones y responsabilidades, producto de ello es que existe una inestabilidad y financiera y legal en la empresa; y Álvarez (2009) quien indica que, una estructura organizacional en las MIPYMES, proporciona el aprovechamiento de manera eficaz de los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos, administrativos con los que dispone la empresa

En cuanto a los componentes para diseñar una estructura organizacional están en relación a lo que desarrolla Marín (2012), que resalta seis componentes que son: la coordinación: relacionada a las medidas que la empresa desarrolla para unir las funciones que ha sido distribuidas; la especialización: relacionada a la optimización de la división del trabajo, conllevando a la estandarización; formalización: que describe cómo el nivel en que las labores de una empresa son estandarizadas y las actitudes de los trabajadores son regulados por reglas y procedimientos; agrupación de unidades: se le conoce como departamentalización; tamaño: que es la amplitud de autoridad y; toma de decisiones: en relación a la estructura organizacional, centralización o descentralización, beneficiando la participación.

En relación a los aspectos claves para evaluar la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A, permitió identificar aspectos como la gestión comercial: denotando una carencia, ausencia o deficiencia, como que la empresa no se dirige a clientes eficientes; asimismo, no desarrollan diversos canales de

comercialización, ni genera ni utiliza estrategias para enfrentar a la competencia; sumado a que a la empresa no ha realizado una eficiente gestión financiera: es decir, no le ha ido mejor en su rentabilidad en el último año, no tiene un adecuado manejo de porcentajes de endeudamiento y, no se maneja una adecuada política de porcentajes de crédito para sus clientes; por otro lado, en el aspecto de la gestión de producción: la empresa no maneja una política de manejo sobre la antigüedad de los equipos de trabajo, sin manejar un perfil de personal, no se evalúan si existen adecuados proveedores de materiales; en relación al componente de Ciencia y tecnología: no se maneja un programa o área o función sobre I + D, la empresa no se maneja herramientas tecnológicas y; por último, el componente de gestión gerencial: la empresa no realiza un control sobre la administración si conoce el tipo de negocio y, no se maneja un adecuado tipo de liderazgo para toma de decisiones.

Lo antes mencionado, se refleja con lo mencionado por Ibarra, González y Demuner (2016) que estudiar la competitividad se ha transformado en un trascendental tema para especialistas y empresas, siendo fundamental, debido a que se la puede evaluar desde diferentes enfoques, permitiendo descubrir una parte de la competitividad que se crea en una empresa; de la misma manera lo que afirma Bernasconi (2015) que la competitividad como concepto, no es un término reciente, aunque sí los escenarios y las referencias que la fomentan. El método tradicional en relación a las ventajas comparativas, ha sido desacreditado enérgicamente, debido a que destaca el análisis estático, resaltando como fuentes esenciales de la competitividad al abastecimiento de recursos y ventajas, dilatándose en su capacidad de crear valor y; por último lo que señala, Bonales, Pedraza y Paz (2015) que la competitividad empresarial nace de la ventaja competitiva que posee una organización por medio de sus modelos de producción y de organización en comparación a sus competidores en un mercado.

Y, en cuanto al objetivo general se logró diseñar una estructura organizacional con su respectivo organigrama y funciones y estrategias que coadyuven a poder fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A, como son el desarrollar guías para unir las funciones que se encuentran dispersas, evaluar y definir mecanismos adecuados para la supervisión, evaluar y definir

mecanismos adecuados para regular procesos, normas, habilidades y resultados, adoptar roles de integración para enlazar áreas o acciones, estandarizar los procesos y acciones de trabajo, categorizar para la especialización de un cargo, relacionar las decisiones con el control, estandarizar las actitudes por reglas y procedimientos, diseñar protocolos formales para garantizar la idoneidad en los procesos, agrupar cargos en unidades de orden superior para una clara departamentalización en la empresa, diseñar un organigrama para una jerarquía clara y precisa de la organización, especificar la amplitud de la autoridad, y relacionar la estructura organizacional con las decisiones pensando en el beneficio de participación.

Lo antes mencionado, coincide con lo que manifiestan García, Organista y Roldán (2015) que lo fundamental que es conocer la empresa y su estructura para la orientación del personal, pues hace el esfuerzo de unir las conductas de cientos de colaboradores para alcanzar las metas empresariales, siendo insostenible sino se comparte el sacrificio, fusionando a todos los integrantes. Primero, es indispensable diseñar un organigrama que respalde una estructura organizacional y un grupo humano de trabajo. También, Sánchez (2019) resalta que sin importar el tamaño de la organización, es vital el diseño y ejecución de una estructura y un organigrama demarcando los espacios de trabajo en la empresa, ofreciendo la capacidad de aplicación en un exigente escenario de cambios organizacionales en el mundo actual, para seguir anhelando la obtención de beneficios y alcanzar el crecimiento de la empresa.

Por su parte, Blanco y Peralta (2015) en un artículo concluyen que, la estructura de una organización son los símbolos los que poseen un significado para cada una de las personas que se encuentran en la organización, convirtiéndose en la cultura presente dentro de ella, bajo este orden de ideas, la cultura y estructura se ubican como importantes elementos que se deben interiorizar en la filosofía de gestión en pro del correcto direccionamiento estratégico para el desarrollo y fortalecimiento competitivo de las organizaciones en el sector y; también hace pensar en dos aspectos muy importantes que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones; el primero, establecer relaciones entre los diferentes actores con el fin de generar confianza, lo que se convierte en un factor diferenciador ante la

competencia y lo segundo, la innovación, para generar un impacto en cada tarea realizada por la empresa; de la misma forma Bastidas (2018) en su investigación quien concluye que, en el diseño de la estructura fue fundamental en la identificación de los niveles jerárquicos y conocer los procesos en cada área para esclarecer funciones y actividades y; de acuerdo a las necesidades y metas que ha considerado la organización para afrontar en el mercado y; por último, Cortéz (2016) en la investigación concluye que, la aplicación de Estructura Organizacional permitirá una alta coordinación en los procesos de los empleados y los trabajadores y se realzará los estándares de calidad, con lo que se dinamizará la ejecución de procesos del banano y se consolidará un mejor desempeño laboral.

VI. CONCLUSIONES

1. La situación actual de la estructura organizacional de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020, es deficiente y ausente, es decir no existe una estructura que permita generar competitividad en la organización, debido a que existe un total desconocimiento de la funcionalidad de una estructura.

2. Los componentes para diseñar una estructura organizacional fueron la coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño y, toma de decisiones.

3. Los aspectos claves para evaluar la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A, fueron la Gestión comercial; Gestión financiera; Gestión de producción; Ciencia y tecnología y; Gestión gerencial.

4. Se logró diseñar una estructura organizacional con su respectivo organigrama y funciones y estrategias que coadyuven a poder fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A.

VII. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se dan como resultado de la investigación realizada y se detalla en función a los niveles jerárquicos a los cuales se considera de la siguiente manera:

Se recomienda al Gerente General, derivar y difundir a la empresa el diseño de la estructura organizacional propuesto, con su respectivo organigrama y funciones y estrategias con la finalidad de que la aplicación del mismo permita fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A.

Se debe fomentar la investigación para que continuamente se adquieran y desarrollen componentes para innovar modelos de estructura organizacional.

Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos que, debido a la situación actual se debe organizar capacitaciones en relación a adquirir conocimiento para cada uno de los departamentos en sus especialidades.

Se recomienda al Jefe Financiero que, en relación a la competitividad se debe diseñar indicadores en la gestión comercial; financiera; de producción; ciencia y tecnología y; gestión gerencial para el control de los mismos.

VIII. PROPUESTA

Objetivo general.

Diseñar una estructura organizacional para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A 2020.

Para fortalecer la competitividad de la empresa Mundo Deportivo S.A. 2020, es fundamental alcanzar que la empresa se involucre como una organización técnica, incluyendo Acciones estratégicas, Misión, Visión, Organigrama para alcanzar las metas proyectadas, que los colaboradores y clientes, identifiquen para el reconocimiento y aplicación de un desarrollo integral en el deporte.

Tabla 3. Deficiencias y Acciones estratégicas

DIMENSIÓN	DEFICIENCIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Coordinación	No se desarrollan diversas medidas en la empresa	Desarrollar guías para unir las funciones que se encuentran dispersas
	No existe una clara y organizada supervisión	Evaluar y definir mecanismos adecuados para la supervisión
	No se regulan procesos, normas, habilidades y resultados	Evaluar y definir mecanismos adecuados para regular procesos, normas, habilidades y resultados
	No se adoptan roles de integración	Adoptar roles de integración para enlazar áreas o acciones
Especialización	No existe estandarización del trabajo	Estandarizar los procesos y acciones de trabajo
	No se realiza la especialización de un cargo	Categorizar para la especialización de un cargo
	No existen decisiones asociadas al control	Relacionar las decisiones con el control
Formalización	No se regulan actitudes por reglas y procedimientos	Estandarizar las actitudes por reglas y procedimientos
	No se garantiza la idoneidad en los procesos	Diseñar protocolos formales para garantizar la idoneidad en los procesos
Agrupación de unidades	No existe una clara departamentalización en la empresa	Agrupar cargos en unidades de orden superior para una clara departamentalización en la empresa
	No existe una jerarquía clara y precisa de la organización (organigrama)	Diseñar un organigrama para una jerarquía clara y precisa de la organización
Tamaño	No se denota una amplitud de la autoridad	Especificar la amplitud de la autoridad
Toma de decisiones	No se toman decisiones pensando en el beneficio de participación	Relacionar la estructura organizacional con las decisiones pensando en el beneficio de participación

Fuente: Elaboración propia del autor

A continuación, se presenta la propuesta establecida sobre la Misión y Visión de la empresa Mundo Deportivo S.A:

MISIÓN

Mundo Deportivo S.A., poseedora de campos deportivos de calidad, enfocados a la integración de personas con la práctica del deporte, estableciendo una infraestructura aplicada al máximo, junto con el talento humano apropiado para optimizar recursos y lograr una mente sana en cuerpo sano.

Figura 3. Misión

VISIÓN

Ser para el 2025 una empresa deportiva líder en infraestructura del deporte y formación física del ser humano en la ciudad de Guayaquil, altamente organizada, con procedimientos claros, con un talento humano comprometido con las metas empresariales y de la sociedad en general en relación a su salud.

Figura 4. Visión

MODELO DE ORGANIGRAMA VERTICAL

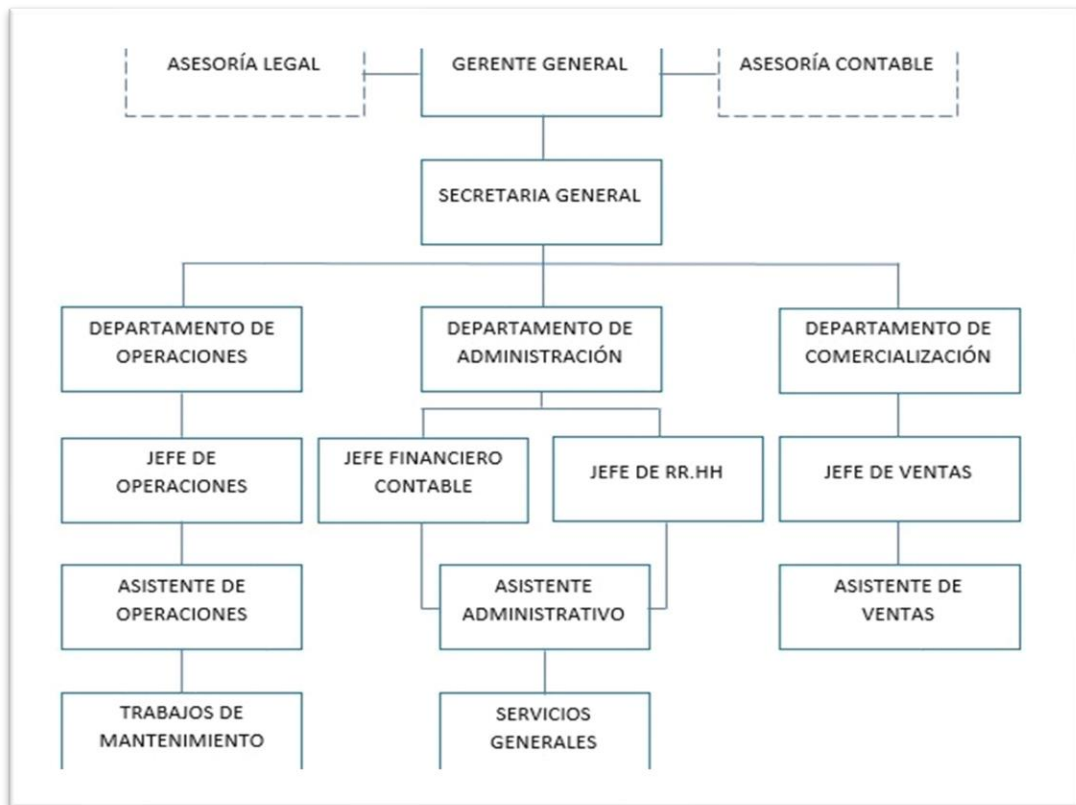


Figura 5. Modelo de organigrama vertical

Un organigrama vertical, según (Sallan, 1984) resume que, la máxima jerarquía se presenta en la zona superior del gráfico y poco a poco, se van constituyendo los niveles según una visión piramidal. Sin embargo, aunque se puede decir que es la estructura más recomendable en líneas generales, cuando se trata de reflejar una organización amplia con carácter exhaustivo puede ser que la base sea tan extensa que produzca problemas de representación.

De acuerdo a la teoría, se establece un organigrama vertical en la cual se muestra con claridad, exactitud, y en función a la realidad de la empresa Mundo Deportivo S.A.

Un modelo de Organigrama Funcional, según (Minsal & Perez, 2007) es la forma más lógica y básica de división de los departamentos en una organización, es empleada específicamente para las pequeñas empresas que ofrecen una

limitada línea de productos porque esto permite que se aproveche con eficiencia los recursos especializados.

Es por ello que, con el modelo diseñado para la empresa Mundo Deportivo S.A., como se observa en la imagen permite de manera clara y precisa el orden jerárquico y la división departamental de la empresa. Con ello se logra obtener un organigrama funcional como la siguiente figura:

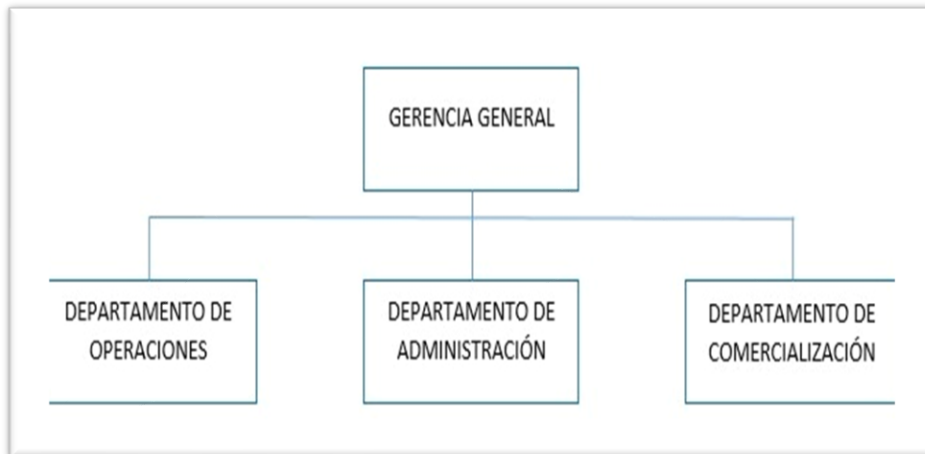


Figura 6. Modelo funcional

A continuación, funciones de cada uno de los departamentos:

GERENCIA GENERAL:

- Revisar, intervenir y vigilar el desempeño de las funciones de los departamentos y resultados que presentan cada uno de los encargados.
- Representar a la organización.
- Determinar las metas estratégicas para la organización.
- Inspeccionar los datos económicos-financieros de la empresa.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Dirigir las operaciones para el acatamiento de los estándares de calidad.
- Clasificar los materiales y equipos apropiados para las operaciones.
- Realizar reportes a la gerencia general.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN:

- Controlar la documentación contable y financiera.
- Administrar mecanismos de compra.
- Planificar y ejecutar el reclutamiento, selección, capacitación y preparación al recurso humano de la organización.
- Elaborar reportes económicos - financieros a la gerencia general.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN:

- Realizar la atención a los clientes.
- Diseñar acciones estratégicas de ventas.
- Generar y administrar convenios.
- Realizar reportes de venta a la gerencia general.

REFERENCIAS

- Alvarez, F. (2009). *Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector gráfico afiliado a la cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)*. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/>: <https://repositorio.iaen.edu.ec/>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bernasconi, E. (2015). *Innovación y competitividad empresarial*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco, A. y Peralta, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 184-185.
- Bonales, J., Pedraza, O. y Paz, I. (2015). Competitividad Internacional de las Empresas Mexicanas . *Dialnet*, 9.
- Cahuana, R. (2019). *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en la Mype de Lima Metropolitana*. Obtenido de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2291/NEG_T030_46435560_T%20%20%20CAHUANA%20ARAUJO%20RENATO%20ESTEBAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castañeda, J. (2009). *Mejora de la competitividad a través de la innovación tecnológica en las micro y pequeña empresas del sector calzado en Trujillo*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5945/Tesis%20Doctorado%20-%20Jos%c3%a9%20Casta%c3%b1eda%20Mel%c3%a9ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Claver, E., Pertusa, E. y Molina, J. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Reader Elsevier*, 4.
- Estela, R. (2016). *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1
- Fayol, H. (2 de Marzo de 2019). *La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000100059&script=sci_arttext&tlng=en

- García, M., Organista, J. y Roldán, N. (2015). La estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 152.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. . (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México D. F.: Mc Graw-Hill Education.
- Ibarra, M., González, L. y, Demuner, M. (2016). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Izquierdo Hernandez, J. A., & López Hernandez, J. A. (2018). *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/322610888.pdf>
- Jiménez, M. H. . (2006). Modelo de competitividad empresarial. . *Redalyc*, 121-122.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Redalyc*, 46-52.
- Minsal , P. D., & Perez, R. Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*.
- Olórtegui, J. C. (2017). *Control interno y estructura oganizacional de la division de abastecimiento de la direccion de logistica de la PNP*. Obtenido de www.repositorio.ucv.edu.pe: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10772>
- Pabón, S. L. . (2017). Gestión de la Innovación como apoyo a la Competitividad de los Centros. . *Dialnet*, 13.
- Porce, A. y Borth, R. (2008). Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la gestión de recursos humanos. *Scielo*, 49.
- Sallan, J. (1984). Posibilidades y límites de los organigramas. *Educación*.
- Sánchez, J. (2019). *Estructura empresarial*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-empresarial.html>
- Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A.* Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Nck_aswdMQUJ:https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%2520ERWIN%2520ROMMEL%2520TITUA%25C3%2591A%2520SOTALIN.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Toro, L. (Julio de 2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Obtenido de <https://www.harvarddeusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 4. Operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Estructura organizacional	Es un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento	Es el desarrollo de la coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño y toma de decisiones.	Coordinación	Medidas que la empresa desarrolla	Análisis documental Ficha documentaria
				Supervisión directa	
				Regulación de procesos, normas, habilidades y resultados	
			Especialización	Adopción de roles de integración	
				Estandarización del trabajo	
				Especialización de un cargo	
			Formalización	Decisión asociada al control	
				Regulación de actitudes por reglas y procedimientos	
				Reducción de los costos de la supervisión directa	
			Agrupación de unidades	Garantía de la idoneidad en los procesos	
Departamentalización					
Tamaño	Jerarquía de la organización (organigrama)				
Toma de decisiones	Amplitud de la autoridad				
Competitividad	Es una reconsideración de una diversidad de indicadores, enfocados en un todo y no de forma individual abasteciendo una atención altamente legítima (Cohen 1994, citado por Pabón, 2017).	Es el desarrollo de la gestión comercial, financiera, producción, ciencia y tecnología y gerencial.	Gestión comercial	Beneficio de participación	Observación Lista de cotejo
				Tipo de mercado que opera	
				Demanda	
				Política de precios	
				Experiencia en el mercado	
				Canales de comercialización	
			Gestión financiera	Competencia	
				Rentabilidad	
				Endeudamiento	
				Liquidez	
				Fuentes de financiación	
			Gestión de producción	Crédito	
				Antigüedad de equipos	
				Capacidad instalada	
			Ciencia y Tecnología	Nivel de personal	
				Proveedores	
Gestión gerencial	Inversión en I + D				
	Conocimiento del negocio				
	Tipo de decisor				

Anexo 2
Ficha documentaria

DIMENSIÓN	INDICADOR	DESARROLLO
Coordinación	Medidas que la empresa desarrolla	
	Supervisión directa	
	Regulación de procesos, normas, habilidades y resultados	
	Adopción de roles de integración	
Especialización	Estandarización del trabajo	
	Especialización de un cargo	
	Decisión asociada al control	
Formalización	Regulación de actitudes por reglas y procedimientos	
	Reducción de los costos de la supervisión directa	
	Garantía de la idoneidad en los procesos	
Agrupación de unidades	Departamentalización	
	Jerarquía de la organización (organigrama)	
Tamaño	Amplitud de la autoridad	
Toma de decisiones	Beneficio de participación	

Anexo 3

Autorización de la Empresa



Fútbol a otro Nivel

Guayaquil, 01 de octubre del 2020.

Sra.
Economista
Marta Sol Santos Loor
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de parte de la empresa MUNDO DEPORTIVO S.A. para nosotros es un gusto informarle la **ACEPTACIÓN** a su solicitud, para que pueda hacer uso del nombre de la empresa y datos previamente solicitados por usted y aprobados por nosotros, con el fin de que sean empleados en su proyecto de investigación para obtener su título de maestría en ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS en la UNIDAD CESAR VALLEJO en la ciudad de Pura-Pura.

Esperando que el presente documento sea de total aceptación para los fines pertinentes, le deseamos todos los éxitos del caso.

Con sentimiento de distinguida consideración.

Atentamente:


RAFAEL ERNESTO AGUIRRE BOLAÑA
GERENTE ADMINISTRATIVO.


JULIO CESAR AGUIRRE BOLAÑA
GERENTE FINANCIERO.

Horario: Lunes a Domingo 9:00 a 24:00pm
Informaciones y reservas:
#043732 / 2244633 / 093678362 / 093820266

e-mail: hooligansfc2019@hotmail.com
Calle: La Gazzata 2 Frente al Supermercado Santa Isabel

Anexo 4

Lista de cotejo

DIMENSIÓN	ÍTEM	SÍ	NO
Gestión comercial	La empresa se dirige a clientes eficientes		
	La empresa trata de atender la demanda		
	La empresa maneja políticas de precios		
	La empresa cuenta con los suficientes años de experiencia en el mercado		
	La empresa desarrolla diversos canales de comercialización		
	La empresa genera y utiliza estrategias para enfrentar a la competencia		
Gestión financiera	La empresa le ha ido mejor en su rentabilidad en el último año		
	La empresa tiene adecuado manejo de porcentajes de endeudamiento		
	La empresa viene teniendo liquidez de forma permanente para cumplir con sus compromisos en el corto plazo		
	La empresa tiene acceso a fuentes de financiamiento		
	La empresa maneja una adecuada política de porcentajes de crédito para sus clientes		
Gestión de producción	La empresa maneja una política de manejo sobre la antigüedad de los equipos de trabajo		
	La empresa maneja un perfil del personal		
	La empresa evalúa si existen adecuados proveedores de materiales		
Ciencia y Tecnología	La empresa maneja un programa, área o función sobre I+D		
	La empresa maneja herramientas tecnológicas		
Gestión gerencial	La empresa realiza un control sobre la administración si conoce el tipo de negocio		
	La empresa maneja un adecuado tipo de liderazgo para toma de decisiones		

Entrevista Al Gerente General

El presente instrumento tiene el objetivo de diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa.

1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?
2. ¿Han considerado otros puestos jerárquicos de mando, aparte del suyo?
3. ¿Cuenta su cargo con funciones definidas, cuáles son?
4. ¿Existe un manual de funciones para trabajadores?
5. ¿Se le ha presentado dificultades de dirección de labores con los trabajadores de la empresa?
6. ¿Los trabajadores dan cumplimiento con efectividad sus labores?
7. ¿Los colaboradores desempeñan su trabajo de forma sencilla?
8. ¿La empresa muestra calidad en sus servicios?
9. ¿La empresa ha alcanzado su progreso por el esfuerzo y trabajo en equipo de los trabajadores?