



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL**

TEMA

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
AUTOMOTRIZ AS”**

TUTOR

MAE. WLADIMIR ALBERTO DEL ROSARIO

AUTORES

LUIS EDUARDO SEMPÉRTEGUI SAN LUCAS

ANGIE NICOLE NOWAK MORALES

GUAYAQUIL, 2019



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS

AUTOR/ES:

LUIS EDUARDO SEMPÉRTEGUI
SAN LUCAS.
ANGIE NICOLE NOWAK
MORALES.

REVISORES:

Mae. Wladimir del Rosario

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019

N. DE PAGS: 121

ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVE: MANUAL DE PROCESOS, PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL, MANUAL, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS

RESUMEN:

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un Plan Organizacional para la Empresa Automotriz AS, permitiendo que los trabajadores obtengan pleno conocimiento en qué parte del proceso influyen las actividades que realizan a diario, comprender sus funciones y las relaciones internas para de esta manera mejorar la comunicación y el desempeño organizacional.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI	X	NO		
----	---	----	--	--

CONTACTO CON AUTORES/ES:

Luis Eduardo Sempértegui San Lucas
Angie Nicole Nowak Morales

Teléfono:

0978764051
0996175477

E-mail:

Luissempertegui23@gmail.com
Angie.nowak1993@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

MGS. Rafael Iturralde Solorzano, DECANO
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO
E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec
MBA. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA
Teléfono: 2596500 EXT. 203
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: material urkum tesis laica.docx (D46523583)
Submitted: 1/8/2019 1:40:00 AM
Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

TESIS WWW-terminada.pdf (D45925837)

Instances where selected sources appear:

8

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Wladimir del Rosario". The signature is written in a cursive style and is placed on a light gray, semi-transparent rectangular background.

Firma:

Mae. Wladimir del Rosario

C.I. 0912819646

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes/egresados SEMPÉRTEGUI SAN LUCAS LUIS EDUARDO y NOWAK MORALES ANGIE NICOLE, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Autores(a)



Firma:

SEMPÉRTEGUI SAN LUCAS LUIS EDUARDO

C.I. 0926432063



Firma:

NOWAK MORALES ANGIE NICOLE

C.I. 0925449688

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACION de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS”, presentado por los estudiantes SEMPÉRTEGUI SAN LUCAS LUIS EDUARDO y NOWAK MORALES ANGIE NICOLE como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Mae. Wladimir del Rosario

C.I. 0912819646

AGRADECIMIENTO

Agradecerle en primer lugar a DIOS por permitirme vivir uno de los momentos más anhelados desde que se inicia la carrera hacia la excelencia académica, a mi madre Kony San Lucas Alvia por su paciencia, amor, esfuerzo, confianza y apoyo incondicional. A mis hermanas Konny Sempértegui y Paola San Lucas que confiaron en mí y siempre han estado conmigo apoyándome en cada momento. A mi prima Ana San Lucas por sus consejos y guiarme a ser mejor cada día. A mi compañera de tesis por sus ideas, tiempo y ser el complemento para lograr juntos nuestra meta. Por último a mi tutor Mae. Wladimir del Rosario por todo el tiempo y la ayuda brindada para concluir de mejor manera nuestro proyecto de titulación.

¡Gracias a todos!

Luis Eduardo Sempértegui San Lucas

Agradecerle en primer lugar a DIOS por permitirme vivir uno de los momentos más anhelados desde que se inicia la carrera hacia la excelencia académica, a mi madre Silvia Morales por su confianza, consejos y apoyo incondicional en todo lo que necesitaba para finalizar mis estudios universitarios y a mi hermano Hanz Nowak, por su apoyo moral que ha estado presente en cada momento de mi vida.

Agradezco a mi tía Isabel Morales Pino por todo el apoyo que, desde mi infancia estuvo presente en cada momento, inculcándome buenos valores y el cariño a lo largo de todo este tiempo. Por último, agradezco a mi compañero de tesis por su paciencia, apoyo y tiempo invertido durante meses para alcanzar esta meta juntos, a mi tutor Ingeniero Wladimir del Rosario por todo el tiempo, esfuerzo, quién por su conocimiento y valiosa ayuda ha sido una guía en este proceso.

Gracias Totales

Angie Nicole Nowak Morales

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por guiarme y cuidarme en cada etapa de mi vida, dándome las fortalezas para continuar y no decaer en cada meta que me he propuesto. A mi Madre Kony San Lucas que ha sido un apoyo incondicional y que a lo largo de mi vida ha estado presente para velar por mi educación y bienestar, creyendo siempre en mí, sin dudar por ningún motivo que yo no pueda lograr mis metas.

A mis hermanas Konny Sempértegui y Paola San Lucas por sus consejos y por ayudarme durante todos los años de mis estudios. Y por último a mi prima Ana San Lucas por ser mi guía y siempre confiar en mí. Sin ellos no hubiese logrado alcanzar mis metas y cumplir mis propósitos, han sido mi fortaleza y apoyo, por tal motivo les dedico este nuevo logro.

Luis Eduardo Sempértegui San Lucas

Quiero dedicar este proyecto en primer lugar a DIOS por permitirme llegar a este momento de mi vida tan anhelado, con salud y fortaleza afrontando cada dificultad como un reto a superar.

Dedicar este logro a mi madre Silvia Morales Pino, que aunque no se encuentre físicamente con nosotros, cada consejo y esfuerzo por nuestra familia vivirá siempre en nuestros corazones, a mi tía Isabel Morales Pino por su paciencia, amor y esfuerzo ha permitido que pueda concluir con esta etapa de mi vida.

Este logro va dedicado para ustedes que son el pilar fundamental en todo aquello que uno se propone cumplir, con su amor y paciencia he podido culminar una etapa más de mi vida.

Angie Nicole Nowak Morales

ÍNDICE GENERAL

Repositorio Nacional en Ciencia y Tecnología.....	ii
Certificado de antiplagio académico	iii
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales.....	iv
Certificación de aceptación de tutor.....	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice general	viii
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras.....	xiv
Introducción	1
Capítulo I	2
1.Diseño de la investigación	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del Problema	4
1.4 Sistematización del Problema	4
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5.3 Justificación de la Investigación	4
1.5.4 Delimitación del Problema.....	5
1.5.5 Idea a Defender	6
Capítulo II	7
2. Marco Teórico.....	7

2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases teóricas	8
2.2.1. Diseño organizacional.....	8
2.2.2. Modelo organizacional.....	10
2.2.2.1 Estructura funcional	11
2.2.2.2 Estructura lineal	11
2.2.2.3 Estructura divisional.....	11
2.2.2.4 Estructura por proyecto	11
2.2.3 Estrategias y fuerzas competitivas de Porter.....	13
2.2.4 Tipología estratégica de Miles y Snow	13
2.2.5. Organigrama.....	14
2.2.6 Manuales organizacionales	15
2.2.7 Manuales de organización.....	18
2.2.8 Manual de procesos.....	18
2.2.9 Manual de funciones	19
2.3. Marco Conceptual	21
Capítulo III.....	22
3. Metodología de la investigación	22
3.1 Antecedentes de la investigación	22
3.2 Enfoque de la investigación	23
3.4 Técnicas de investigación.	23
3.5 Población	24
3.6 Muestra	24
3.7. Análisis de resultados.....	25
3.7.1 Interpretación y análisis de las entrevistas.	25
3.7.2 Interpretación y análisis de las encuestas.....	28
3.7.3 Discusión de resultados.....	39

Capítulo IV	41
4. Propuesta	41
4.1 Nombre de la propuesta	41
4.2 Justificación de la propuesta	41
4.4 Objetivo de la propuesta.....	41
4.5 Diseño de la propuesta	41
4.5.1 Antecedentes de la empresa	42
4.5.1.1 Misión	43
4.5.1.2 Visión	43
4.5.1.3 Valores	43
4.5.2 Plan Organización para la empresa Automotriz AS.	44
4.5.3 Situación actual de la empresa Automotriz AS. y el mercado automotriz.....	45
4.5.3.1 Análisis del entorno interno de la empresa.	45
4.5.3.2 Productos y servicios que ofrece la empresa Automotriz AS.	47
4.5.3.3 Recursos de la empresa.	47
4.5.3.4 Diagnóstico Participativo	48
4.5.3.5 Análisis de los participantes.....	48
4.5.3.6 Matriz de evaluación interna (MEFI).....	49
4.5.3.7 Análisis Externo	51
4.5.3.8 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	53
4.5.3.8 Matriz DAFO	54
4.5.3.7 Estrategias	57
4.5.3.8 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	57
4.5.3.9 Análisis de la competencia.....	59
4.5.4 Proyección estratégica.....	60
4.5.4.1 Misión	60
4.5.4.2 Visión	60

4.5.4.3 Valores Institucionales.....	60
4.5.5 Normativa Institucional.....	61
4.5.6 Reglamento y sanciones institucionales.....	62
4.5.7 Objetivos institucionales.....	62
4.5.7.1 Objetivo general.....	63
4.5.7.2 Objetivos específicos.....	63
4.5.8 Método de liderazgo.....	64
4.5.9 Diseño del Plan Organizacional.....	64
4.5.10 Estructura del Plan Organizacional Empresa Automotriz AS.....	64
4.5.11 Principios del Plan Organizacional.....	64
4.5.12 Objetivo de la estructuración del plan organizacional.....	65
4.5.13 Estructura Orgánica.....	65
4.5.13.1 Estructura Organizacional de funciones.....	67
4.5.13.2 Instrucción Organizacional.....	68
4.5.13.3 Manual Organizacional.....	68
4.5.13.4 Descripción de las funciones.....	69
4.5.13.5 Diagrama de Flujo o Diagrama de Secuencias.....	80
4.5.13.6 Cuadro de Dirección Integral.....	81
4.5.14 Proyectos.....	82
4.5.15 Presupuesto.....	86
4.5.16 Análisis costos beneficios.....	87
4.6 Productos de Efectividad Organizacional.....	93
4.6.1. Eficacia.....	93
4.6.2. Eficiencia.....	93
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conocimiento de la empresa Automotriz AS	29
Tabla 2 Eficiencia del personal de la empresa Automotriz AS	30
Tabla 3 Tiempo de relación que mantienen los clientes con la empresa Automotriz AS.....	31
Tabla 4 Experiencia de los clientes en cuanto al servicio que se ofrece en la empresa Automotriz AS.....	32
Tabla 5 Opinión de los clientes en cuanto a la capacitación y organización de los empleados al momento de brindar los servicios	33
Tabla 6 Considera que la empresa es eficiente en cuanto a sus procesos internos.	34
Tabla 7 Como empleado considera que existe planificación en la empresa.....	35
Tabla 8 Capacitación del personal por parte de la empresa.....	36
Tabla 9 La empresa ha definido los roles de sus empleados.....	37
Tabla 10 Personal que está de acuerdo con el desarrollo de un plan organizacional.	38
Tabla 11 Análisis de las características de los participantes.....	49
Tabla 12 Matriz de factores internos.....	50
Tabla 13 Matriz de evaluación factores externos.....	53
Tabla 14 Matriz DAFO.....	54
Tabla 15 Matriz DAFO estratégica.....	55
Tabla 16 Matriz para valoración cuantitativa de estrategias DAFO.....	56
Tabla 17Estrategias seleccionadas (matriz estratégica DAFO)	57
Tabla 18 Matriz de competencia.....	59
Tabla 19 Valores institucionales de los empleados de la empresa Automotriz AS.	61
Tabla 20 Cuadro de mando integral.....	81
Tabla 21 Propuesta de proyecto A Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.....	82
Tabla 22 Propuesta de proyecto B .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.....	83

Tabla 23 Propuesta de proyecto C .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.....	84
Tabla 24 Propuesta de proyecto D .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.....	85
Tabla 25 Presupuesto para la implementación de los proyectos propuestos para la empresa Automotriz AS.....	86
Tabla 26 Estados de pérdidas y ganancias de la Empresa Automotria A.S. incluyendo costos del plan de mejoras y beneficios económicos de los proyectos.....	89
Tabla 27 Flujo de efectivo de la Empresa Automotria A.S. incluyendo costos del plan de mejoras y beneficios económicos de los proyectos.....	90
Tabla 28 Flujo de efectivo de la Empresa Automotria A.S.....	91
Tabla 29 Indicadores financieros de la Empresa Automotriz A.S. escenario actual Vs. Escenario mejor.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Localización de la empresa Automotriz AS	6
Figura 2 Empresa Automotriz AS.....	8
Figura 3 Ejemplo de organigrama.....	14
Figura 4 Formas en las que los clientes de la empresa la conocieron.....	29
Figura 5 Eficiencia del personal de la empresa Automotriz AS.....	30
Figura 6 Tiempo de relación que mantienen los clientes con la empresa Automotriz AS.....	31
Figura 7 Experiencia de los clientes en cuanto al servicio que se ofrece en la empresa Automotriz AS.....	32
Figura 8 Opinión de los clientes en cuanto a la capacitación y organización de los empleados al momento de brindar los servicios. Obtenido de las encuesta realizada en la empresa Automotriz AS.....	33
Figura 9 Considera que la empresa es eficiente en cuanto a sus procesos internos. Obtenido de las encuesta realizada en la empresa Automotriz AS.....	34
Figura 10 Como empleado considera que existe planificación en la empresa.....	35
Figura 11 Capacitación del personal por parte de la empresa.....	36
Figura 12 La empresa ha definido los roles de sus empleados.....	37
Figura 13 Personal que está de acuerdo con el desarrollo de un plan organizacional. Obtenido de las encuesta realizada en la empresa Automotriz AS.....	38
Figura 14 Proyección estratégica del plan organizacional para la empresa Automotriz AS.....	42
Figura 15 Empresa Automotriz AS.....	43
Figura 16 Pasos para la aplicación del plan organizacional para la empresa Automotriz AS.....	44
Figura 17 Fortalezas de la empresa Automotriz AS.....	46
Figura 18 Debilidades de la empresa Automotriz AS.....	46
Figura 19 Servicios que ofrece la empresa Automotriz AS.....	47
Figura 20 Participantes involucrados empresa Automotriz AS.....	48
Figura 28. Modelo cinco fuerzas de Porter.....	58

Figura 31 Objetivos institucionales de la empresa Automotriz AS.	63
Figura 32 Propuesta (2018) para la estructuración del organigrama funcional de la empresa Automotriz AS.	66
Figura 33 Funciones y perfil del cargo Gerente General	70
Figura 34 Funciones y perfil del cargo Jefe de sucursal	71
Figura 35 Funciones y perfil del cargo Asesor Legal	72
Figura 36 Funciones y perfil del cargo coordinador comercial	73
Figura 37 Funciones y perfil del cargo vendedor	74
Figura 38 Funciones y perfil del cargo administrador	75
Figura 39 Funciones y perfil del cargo Operario Automotriz.....	76
Figura 40 Funciones y perfil del cargo Asesor Técnico	77
Figura 41 Funciones y perfil del cargo Contador.	78
Figura 42 Funciones y perfil del cargo Bodeguero.....	79
Figura 43 Proceso de abastecimiento de repuestos y accesorios de vehículos,	80

INTRODUCCIÓN

La empresa Automotriz AS. se desenvuelve en conformidad de las modificaciones del sistema administrativo, debido a esto se ha contemplado el análisis de los métodos de organización que maneja la empresa en sus niveles internos; es decir que todos los procesos se han generado de forma empírica basándose de la experiencia de los empleados y el aprovechamiento de las situaciones que se han presentado en el medio que labora normalmente la empresa, en esta propuesta los puntos clave se realizaron en base a de las carencias del primer sistema de organización que manejaba la empresa puesto a que, no contaban con planes estratégicos ni la documentación en la cual se basen sus procesos de trabajo es decir una estructura orgánica principal.

Es por esta razón que se toma como punto de partida todas las acciones que realiza el personal por la reproducción del trabajo que consiste en que todos se concentran en desempeñar la misma actividad descuidando los procesos y la terminación de las tareas por la ausencia de una jerarquización de procesos en otras palabras el plan organizacional.

Lo que se pretende en el análisis de las variables y elementos que conforman el negocio es la identificación de las falencias que se necesitan eliminar en términos técnicos procede a la reglamentación del plan organizacional el mismo que adquiere dirección a través de los objetivos institucionales y la directiva que contiene los aspectos más básicos que deben ser seguidos por el plan como lo son la misión y visión de la empresa.

Otra meta muy importante es la jerarquización de las actividades y la delegación de las mismas también el monitoreo y la evaluación periódica para poder cuantificar la ejecución de las tareas tanto del personal como de los empleados designados parte del equipo gerencial; de esta forma basándose a todas las descripciones obtenidas de la investigación en la que se intervino con encuestas y preguntas a los involucrados en el giro normal del negocio.

De tal manera la identificación de todos estos factores facilita la elaboración del plan organizacional que tiene como objetivo proporcionar eficiencia y eficacia en todos los procesos incrementando las posibilidades de adquirir más clientes y posicionarse en el mejor puesto en el mercado de empresas automotrices.

Capítulo I

1. Diseño de la investigación

1.1 Tema

Plan de Diseño Organizacional para la empresa Automotriz AS.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas ecuatorianas poseen una constante incertidumbre con respecto a la rivalidad y competencia dentro de un mismo segmento de mercado. Hoy en día los clientes saben que para comprar un determinado producto o servicio con iguales características, existe variedad de alternativas, que cambian conforme su necesidad; es decir, que las entidades del presente deben estar muy bien cimentadas desde sus inicios y contar con un diseño organizacional que permita el buen funcionamiento de la compañía.

La Empresa Automotriz AS, ubicada en el centro de Guayaquil en las calles Los Ríos 1927 entre Huancavilca y Ayacucho, tiene más de 8 años de experiencia en el mercado guayaquileño ofreciendo servicio técnico, mantenimiento automotriz y distribuyendo una amplia gama de repuestos multimarcas en genéricos y originales, lubricadores, herramientas mecánicas y accesorios para autos, camiones y camionetas.

Sin embargo, la empresa adolece de un mal que afecta a muchas empresas ecuatorianas, y es que no ha sabido establecer un diseño organizacional al cual apearse; vive y planea a corto plazo y no prevé objetivos a largo plazo, pues prefiere enfocar sus recursos en el presente, en lo urgente, desestimando lo que puede acontecer en el futuro. Actualmente la empresa presenta dificultades en el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones que se deben desempeñar en cada uno de los puestos de trabajo, por lo que los empleados no saben con certeza que actividades realmente les compete llevar a cabo.

La Automotriz AS realiza varios procesos que surgen de la intuición como resultado del conocimiento, actividades que no son establecidas de manera formal por la carencia de una planeación, la que permita la definición de metas y de objetivos por parte de la gerencia, generando falta de compromiso, motivación e inclusive falta de comunicación entre administradores a subordinados. La carencia de una planificación

organizacional y de actividades no estandarizadas, ocasionan un atraso en el desarrollo de la organización, y una pérdida significativa de posicionamiento en un mercado competitivo.

Como principales dificultades se puede encontrar el hecho de presentarse la mayoría de veces duplicidad en las actividades o funciones, así como también la existencia de empleados con igual denominación de cargo y diferente carga laboral, lo que podría provocar bajo rendimiento del personal e ineficiencia en las labores desarrolladas por ese motivo se debe realizar supervisión de las actividades que se ejecutan en el procedimiento del trabajo. Sus actividades son totalmente confusas, no tienen la identificación y la capacitación de las funciones de las áreas, pero no se tienen en cuenta los imprevistos y algunas funciones que las hacen dependiendo de la urgencia y que provoca distintas situaciones inesperadas, como retraso, demoras, pérdida de tiempo de algún proceso, por lo que genera desmotivación del personal.

Se desconoce cómo organizar y clasificar las actividades, debido a que la empresa no cuenta con un supervisor que pueda ordenar los cargos en función del valor relativo de cada uno de ellos, también se pretende que los trabajadores de la empresa tengan claro los objetivos, funciones y las responsabilidades que debe desempeñar cada cargo de acuerdo con las áreas estructuradas. Finalmente, no existen objetivos, funciones y responsabilidades, debido a que las actividades no están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logren o que se alcance algún objetivo similar. Si esto continúa, se conlleva a que la empresa presente: Pérdida constante de participación de mercado, falta de horizonte empresarial, disminución en las ventas por la baja de clientes y generación de confusiones laborables entre colaboradores.

En un sector tan competitivo como el automotriz, donde todos ofrecen productos similares a precios relativamente semejantes, y los créditos y plazos son cada vez más grandes, la competencia por destacar no es una tarea fácil. Poniendo todo esto en el contexto económico actual en el cual se desarrollan las actividades cotidianas de la empresa, se puede distinguir que AS se encuentra en una encrucijada para la cual no está preparada.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué efecto tiene la ausencia de un Plan de Diseño Organizacional en el rendimiento del personal en la Empresa Automotriz AS?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cómo es la gestión administrativa y estructura organizacional de la Empresa Automotriz AS?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la gestión administrativa de la empresa Automotriz AS?
- ¿Cómo podría la empresa delimitar las actividades, objetivos y funciones de sus empleados?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Automotriz AS que permita el fortalecimiento de su gestión administrativa y el mejoramiento productivo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la gestión administrativa y la estructura organizacional que maneja en la empresa para definir el rol que cumple cada uno de sus empleados.
- Realizar un diagnóstico situacional para identificar los factores internos y externos que influyen en las actividades administrativas de la Empresa Automotriz AS.
- Elaborar un modelo de estructura organizacional y un manual organizacional focalizado en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa Automotriz AS.

1.5.3 Justificación de la Investigación

El diseño de un plan de Diseño Organizacional para la empresa Automotriz AS se basa en la necesidad de adaptarse a los cambios sustanciales que se han presentado en el mercado de los repuestos automotrices, así como en la actual coyuntura económica del país. El trabajo de investigación se presenta con la necesidad de mejorar la identificación, los objetivos específicos, los requerimientos, las funciones generales, las

competencias necesarias, las responsabilidades de cada puesto de trabajo, que podrá servir para la Empresa Automotriz AS logre alcanzar los mejores niveles de eficiencia y eficacia. Cuando una empresa implementa un diseño organizacional define la estructura de su organización, y lo más importante establece su misión y visión, lo que facilita trazar los objetivos que serán cumplidos por sus colaboradores; una adecuada estructura organizacional permite que los directivos deleguen funciones a los distintos niveles jerárquicos, lo que optimiza recursos e incrementa la productividad.

La empresa requiere de la elaboración de un Plan de Diseño Organizacional, con el objetivo de encontrar una o varias ventajas competitivas que lleven al camino del éxito empresarial; estas ventajas estén acorde: a la misión y a los objetivos; al ambiente interno y externo, para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y de los recursos disponibles. La elaboración del Plan de Diseño Organizacional permitirá determinar todas las actividades que debe desempeñar cada empleado dentro de su puesto de trabajo, dejando claro “que es lo que deben hacer” para realizar con eficacia su trabajo. Además permitirá mejorar la vinculación entre los diferentes niveles organizacionales, órganos de decisión y grupos de trabajo.

1.5.4 Delimitación del Problema

El presente proyecto de investigación será desarrollado en la Empresa Automotriz AS, es una comercializadora de repuestos ofreciendo también servicio técnico que se ha mantenido en el mercado nacional por 8 años.

- **Geográfica:** Se encuentra ubicado en Guayaquil, Los Ríos 1927 entre Huancavilca y Ayacucho.
- **Temporal:** Mayo –Diciembre 2018



Figura 1 Localización de la empresa Automotriz AS
Fuente: Google Maps

1.5.5 Idea a Defender

El Plan de Diseño Organizacional permitirá mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores en la Empresa Automotriz AS.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

En cuanto al tema investigado se identificaron los siguientes estudios relacionados:

1. Jara (2016) diseñó un plan de marketing estratégico para incrementar los ingresos de la empresa Jardosa S.A. para ello realizó un análisis DAFO para conocer las fortalezas y debilidades de la organización, basado en los resultados que obtuvo en la investigación propuso que se invierta en la capacitación del personal que se encarga de la atención al cliente, se promocionen los productos de la empresa a través de las redes sociales, se renueve el catálogo de productos y se promuevan las alianzas estratégicas.

2. Por su parte los autores Carrión & Cordovez (2015) realizaron un análisis organizacional a la empresa “Tecnico centro automotriz Auto-Unión” la finalidad de la investigación era proponer un diseño organizacional que permita la optimización de los recursos, para lograr su objetivo ejecutaron un diagnóstico situacional y un estudio de mercado. El resultado obtenido permitió que los autores propongieran un organigrama funcional, el mismo que determina las funciones y responsabilidades de cada cargo laboral, de este modo se evitó la duplicidad de funciones que aquejaba a la empresa estudiada.

3. González (2013) evaluó cómo influía la estructura organizacional en las actividades de la empresa Automotriz Pérez ubicada en el cantón la Libertad, para ello realizó un diagnóstico organizacional enfocado a la participación del talento humano que posee la empresa, una vez obtenidos los resultados planteó como propuesta de remediación un manual organizacional en el cual plasmo las funciones del personal, normando los procesos que antes se hacían de manera empírica con la finalidad de agilizar y coordinar las actividades productivas y administrativas.

4. Delgado & Duarte (2013) propusieron como proyecto de titulación el diseño de la planificación estratégica para una empresa Repuestos S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, para ello determinaron una línea base sobre la cual los directivos puedan llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. Una vez concluida la investigación

diseñaron un plan estratégico que se enfocó en el servicio al cliente y en la mejora continua de la organización, además se propuso el incremento de los servicios que se ofertan.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido, el diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización (Louffat, 2017).

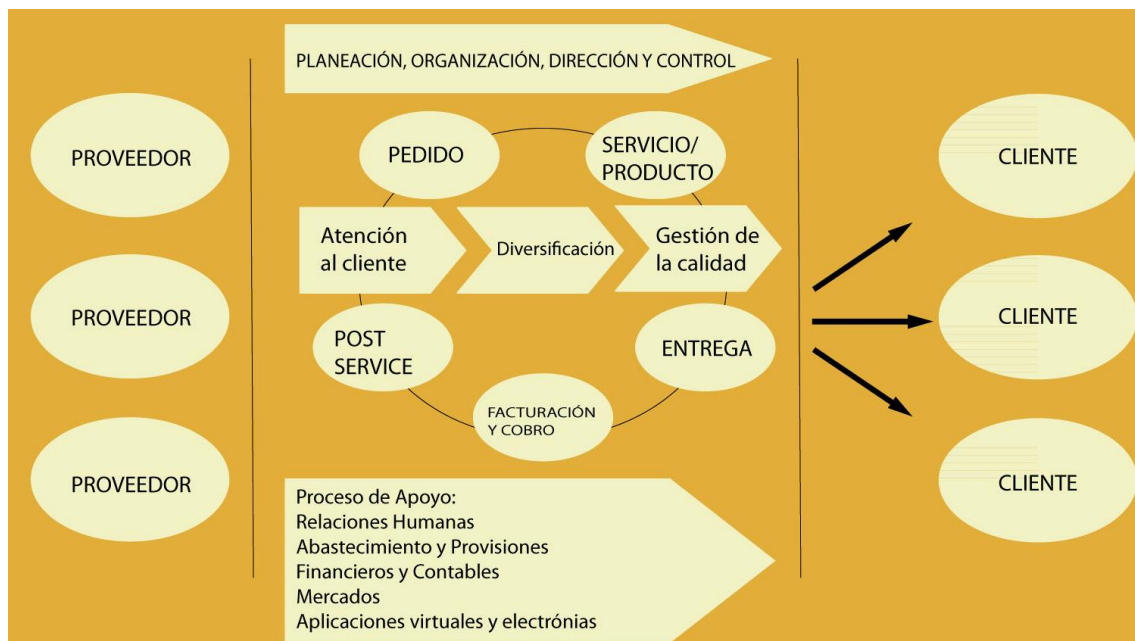


Figura 2 Empresa Automotriz AS.

Fuente: ¿Qué se entiende por diseño organizacional? (Louffat, 2017)

Por condicionantes exógenos se puede entender a las variables del entorno de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y/o oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, de mercado, etc. Mientras tanto, los componentes endógenos son variables del entorno de la empresa, sobre las cuales si tiene control la empresa para decidir: niveles jerárquicos amplitud de mano,

descentralización/centralización, comunicación, etc. (Louffat, ¿Qué se entiende por diseño organizacional?, 2017).

Existen tres elementos centrales a ser definidos y elaborados cuando se desea diseñar o re-diseñar una institución, sea de manera general o parcial. En primer lugar, debe definirse el modelo organizacional más idóneo; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en un gráfico denominado organigrama; y finalmente, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización (Louffat, 2017).

El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia previamente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales.

Los modelos organizacionales disponibles a ser adoptados por una institución, comprenden desde aquellos tipificados como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en "áreas", dentro de los cuales se pueden nombrar el funcional, el geográfico, el de productos o servicios, el de clientes, el de turnos, el divisional, el de proyectos, el matricial; hasta los modelos modernos, emergentes o heterodoxos, como son las redes basadas en procesos organizacionales.

El organigrama muestra la estructura organizacional de una empresa en concordancia con el modelo organizacional previamente elegido y su elaboración necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos - dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones, etc. - que le den validez y confiabilidad a su diseño.

Un primer requisito es ubicar cada unidad orgánica de acuerdo al rol que cumple en la organización de la empresa, pudiendo ser una unidad de dirección, de línea, de apoyo, de asesoría, de control o consultiva. Otro aspecto a considerar, es el tipo de información a ser escrita dentro de cada unidad orgánica, si es jerárquica, funcional, nominal, cantidad u origen. También es importante la elección del tipo de figura o forma en la estética diseño, pudiendo encontrarse opciones como organigramas verticales, horizontales, circulares, semicirculares, radiales, replegados, entre otras.

Los manuales organizacionales son documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos,

puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo a los protocolos establecidos por la propia empresa (Louffat, 2017). La importancia de los manuales pueden valorarse en dos sentidos: el primero, desde el punto de vista legal, pues en base al cumplimiento o no de lo estipulado dentro de sus páginas, pueden servir de evidencias que le puede permitir a la empresa sustentar despidos de funcionarios o del otro lado, permitirle al empleado defenderse de injusticias que se puedan cometer contra él; el segundo, desde el punto de vista organizacional, contribuye a la estandarización o normalización de funciones, procesos y/o actividades, de modo que cada trabajador se desempeñe de acuerdo a lo estipulado en los protocolos ahí establecidos y no desempeñarse de acuerdo a lo que personalmente cree que es lo mejor. El diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, que generen valor a las empresas.

2.2.2. Modelo organizacional

"Una estructura organizativa pobre imposibilita el buen trabajo, sin importar lo buenas que son las personas", decía Peter F. Drucker. Allí radica la importancia de establecer un óptimo modelo organizacional (conexionesan, 2018).

El modelo o estructura organizacional se define como la forma en la que se distribuyen los departamentos, actividades, grupos y profesionales en una empresa. Así lo indica Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, en el que resalta que cada área de una compañía debe estar alineada según sus objetivos en común (conexionesan, 2018).

El autor explica que dicho modelo debe basarse en seis pilares:

- La especialización del trabajo.
- La departamentalización según las funciones, agrupaciones o ubicación geográfica de la organización.
- La cadena de mando, que se rige bajo un sistema de jerarquía en beneficio de las comunicaciones y coordinaciones en la organización.
- El alcance de control, la centralización o descentralización
- La formalización del modelo

Uno de los puntos claves para el éxito de una compañía es contar con una estructura óptima, y por ello existen algunas referencias de las cuales guiarse (conexionesan, 2018). Es así que existen cinco tipos principales de modelos organizacionales:

2.2.2.1 Estructura funcional

Es la más común, basada en la habilidad de cada persona, ideal para empresas con un mediano o un alto número de trabajadores. Esta estructura divide la organización por funciones según la especialización de trabajo, por lo que suele segmentarse en recursos humanos, contabilidad, departamento técnico, área de prensa, etc.

2.2.2.2 Estructura lineal

Es el modelo común de las pequeñas y medianas empresas. En este caso la línea de autoridad es más clara, pues se trata de un alto directivo (gerente o dueño) que controla y supervisa varios niveles organizacionales.

2.2.2.3 Estructura divisional

Divide a la compañía en departamentos funcionales, mejor llamados divisiones o unidades, con una cadena de mando única. Dichas divisiones están orientadas por productos, grupos de clientes o mercados (ya sean nacionales o en otros países).

2.2.2.4 Estructura por proyecto

Es aquella enfocada a un proyecto, proceso u objetivo en específico dentro de la organización. Se nombra a un gerente de proyecto y a los equipos encargados según roles y metas. Con esta estructura jerárquica, se crea una subestructura temporal en la compañía.

Todas las organizaciones existen por un propósito, que puede denominarse como la meta general o misión. Diversas partes de la organización establecen sus propias metas y objetivos a fin de cumplir con la meta general, misión o propósito de la organización (Daft, 2014).

Existen muchos tipos de metas en las organizaciones y cada tipo desempeña una función diferente. Sin embargo, a fin de alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico, el cual se relaciona con los siguientes aspectos:

- **Misión:** La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía.
- **Ventaja competitiva:** El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa. Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las aperturas competitivas potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria.
- **Competencia central:** Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente.

Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización (Daft, 2014).

El diseño de un plan organizacional es una de las estrategias más efectivas para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero (Daft, 2014) indica que “las metas son la dirección hacia que la organización quiere orientarse y las estrategias definen como llegar a dicho fin”. Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter

de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva.

2.2.3 Estrategias y fuerzas competitivas de Porter

Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria. Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:

- La amenaza de nuevos competidores
- El poder de los proveedores
- El poder de los compradores
- La amenaza de sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque (Daft, 2014).

La estrategia del enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específico, se divide además en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Para utilizar este modelo, los gerentes evalúan dos factores: la ventaja competitiva y el alcance competitivo (Daft, 2014). Con respecto de la ventaja, los gerentes determinan si compiten por medio de costos más bajos o de la capacidad para ofrecer productos y servicios únicos y diferentes que puedan ser el referente de un precio Premium. Después, los gerentes determinan si la organización competirá en un amplio alcance (competir en muchos segmentos de clientes) o en un alcance estrecho (competir en una selección de un segmento o grupo de segmentos de clientes).

2.2.4 Tipología estratégica de Miles y Snow

Raymond Miles y Charles Snow desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocios. La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas

de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva.

2.2.5. Organigrama

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando se pudiera ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. Para Daft (2014) los organigramas son representaciones visuales de compendio completo de actividades vinculadas al desarrollo empresarial.

El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos. Sin embargo, el uso del organigrama para las empresas parte principalmente de la Revolución Industrial. Conforme el trabajo se tornó cada vez más complejo y se requerían mayores cantidades de trabajadores para realizarlo, hubo una apremiante necesidad de desarrollar formas para el manejo y el control de las organizaciones.

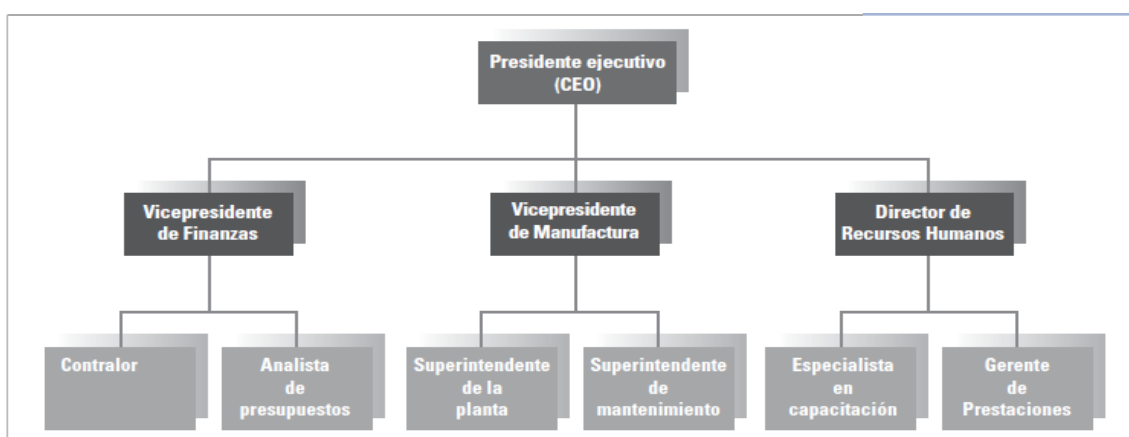


Figura 3 Ejemplo de organigrama.

Fuente: Libro Teoría y diseño organizacional

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo xix y principios del xx fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente. Los puestos

superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo xx se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos.

2.2.6 Manuales organizacionales

El desarrollo y la eficiencia de una organización se centran en su desempeño funcional y en la manera como ejecuta sus actividades, y para que esto se cumpla satisfactoriamente es necesario que mantenga una comunicación clara y fluida de información relevantes para el funcionamiento organizacional, una manera de facilitar esta transmisión de información es a través de los manuales administrativos u organizacionales.

Un manual organizacional es definido por Herrera (2017) como un documento escrito que agrupa de manera sistémica al conjunto de elementos de la administración con el objetivo de informar y guiar la conducta del personal que integra una organización, los manuales son herramientas que unifican criterios para mejorar el desempeño y trazar la dirección para que se cumplan con los objetivos de la empresa. Dentro de estos documentos se establecen la reglamentación que rige a la empresa en los aspectos legales y administrativos, además definen la organización empresarial, la funcionabilidad del recurso humano y los procedimientos que deben seguirse los cuales han sido identificados con el paso del tiempo.

Este tipo de manual centraliza la información de determinada área o departamento de la empresa, describe los puestos laborales, detalla los procesos para la adecuada gestión organizacional, por ello se considera como un elemento eficaz para la toma de decisiones administrativas.

Para Ledezma (2018) los manuales organizacionales son importantes para el crecimiento empresarial ya que con su aplicación se propende a la obtención de resultados favorables para las empresas, los manuales ordenan, concentran y sistematizan la información que se relaciona con el funcionamiento departamental, por

ello es necesario que las organizaciones cuente con estas herramientas ya que además de ser fuentes de consulta facilitan los procesos de toma de decisiones, ordenan y mejoran la administración e incrementan la calidad y uniformidad administrativa.

Los manuales administrativos son elementos de comunicación, contienen información acerca de las funciones de cada área de la empresa por ello son fundamentales a nivel operativo y práctico, se constituyen como herramientas que facilitan el aprendizaje de los procesos operativos y administrativos que requieren la intervención humana para su correcta ejecución.

Los manuales se elaboran de acuerdo a la necesidad y la información con la que cuenta la empresa, esto permite que el mismo sea funcional para la organización, según Herrera (2017) un manual bien elaborado abarca todos los aspectos vinculados a los diferentes departamentos que componen a la compañía, por ello pueden tener un gran alcance ya que este solo se limitará de acuerdo a los requerimientos de la administración.

Es preciso mencionar que los manuales son documentos dinámicos, que deben ser sometidos a revisión periódicamente ya que deben ser adaptados y ajustados a las cambiantes exigencias de las empresas modernas, por este motivo deben ser flexibles, además deben permitir el uso de la capacidad creativa de los componentes de la organización para que nutran el documento con ideas que permitan incrementar la eficiencia y mejorar la productividad y competitividad empresarial.

Las empresas plasman dentro de los manuales criterios uniformes e información de las distintas áreas que componen la organización, todo acorde a su misión, visión y objetivos, por ello este tipo de documentos traen consigo una serie de ventajas y beneficios, varios de los cuales se citan a continuación:

- Permiten que se fijen las políticas y el sistema con el cual se manejara la organización.
- Facilita a los empleados la comprensión de la política de la empresa, así como permite que ellos conozcan la estructura organizacional y las funciones competentes al cargo que desempeñan.
- Permiten que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada departamento o área funcional de la empresa.

- Son una guía para informar al recurso humano acerca de las actividades necesarias para llevar las funciones encomendadas y de este modo alcanzar la homogeneidad en los procesos laborales así como incrementar la eficiencia y eficacia a nivel administrativo y operativo.
- Favorece al ahorro de recursos, ya que permiten que se eviten gastos innecesarios de tiempo, además promueve la disminución de control y supervisión ya que contienen la información necesaria para que el empleado se valga por cuenta propia.
- Permiten que se incremente la eficiencia lo que trae como beneficio la reducción de costos.
- Facilita los procesos de selección de empleados, ya que en los manuales se establece previamente el perfil laboral adicional a ello permite que se les atribuya las funciones acorde a los lineamientos del cargo.
- Sienta las bases para que la administración pueda realizar un análisis a los procesos que se realizan y se establezcan estrategias para mejorar los procedimientos.
- La información contenida en el manual sirve de base para capacitar al personal, así como puede ser aplicada en los procesos de inducción para las nuevas contrataciones.
- Ayuda a comprender a todos los integrantes de la organización cual es el plan organizacional que maneja la empresa, además de aclararles cual es el papel que cada uno tienen dentro de la misma.
- Es un instrumento regulador que sirve para direccionar los procesos para la publicación de modificaciones que puedan llevarse a cabo en la organización.
- Determina de manera clara las responsabilidades de cada uno de los cargos laborales y la manera como se relacionan con los demás componentes de la empresa.
- Delimita de manera clara el alcance de las responsabilidades para evitar los conflictos internos entre los diferentes niveles de la organización.

De acuerdo a Herrera (2017) los manuales pueden ser de tipo general o específico, los primeros se aplican a todas las áreas que componen la empresa mientras que los segundos son dirigidos a determinadas áreas de la organización o procesos

relevantes para su funcionamiento, los manuales organizaciones se clasifican según su funcionalidad en de organización, de procedimientos y de funciones.

2.2.7 Manuales de organización

Este tipo de manual contiene de manera general y resumida todos los aspectos que deben considerarse para el correcto funcionamiento de la empresa, y su alcance es global, es decir que es de aplicabilidad para todos los componentes de la organización, este tipo de manual permite que el personal conozca y se familiarice con las políticas, normas y procedimientos que se manejan en la compañía, en general estos manuales contienen la estructura organizacional, describe la áreas operacionales y administrativas que componen la empresa y establece la relación de las áreas con los objetivos y metas de la organización.

El contenido de este documento variará dependiendo de la visión empresarial que tengan los encargados de su elaboración, sin embargo Moreta (2015) recomienda que por lo menos contenga la siguiente información:

- Antecedentes históricos y descripción de la organización
- Misión y visión empresarial
- Objetivos y metas organizacionales
- Base legal que justifique la creación del manual y la razón de ser de la empresa.
- Organigrama estructural
- Organigrama departamental (describe cada uno de los componentes de las distintas áreas de la empresa)
- Política y normativa empresarial

2.2.8 Manual de procesos

Este manual es de tipo específico ya que se encarga de describir las actividades rutinarias de la empresa, es una descripción de los procedimientos lógicos y ordenados para el funcionamiento de la organización, el manual de procesos permite que se unifiquen y controles las operaciones evitando las alteraciones arbitrarias.

Cuando la empresa mantiene un manual de procesos se facilita la supervisión, ya que estos documentos norman las actividades, lo que evita que se dupliquen las

funciones o se empleen pasos innecesarios cuando se ejecuta un proceso, de tal manera que se facilita la auditoría, evaluación y vigilancia de los procesos internos.

La información contenida dentro de este tipo de manuales debe cumplirse al momento de ejecutar las actividades que componen un proceso, para facilitar la comprensión se emplean diagramas de flujo y formularios que describen de manera detallada los procedimientos a llevarse a cabo.

Debido a que son específicos es recomendable que se elabore uno por cada departamento funcional de la empresa, ya que la elaboración de uno general implicaría elaborar uno demasiado complejo y difícil de comprender. La información contenida en el manual describe los procedimientos tanto administrativos y operativos de acuerdo al área de aplicabilidad, y en general contiene lo siguiente:

- Nombre y caracterización del procedimiento
- Lugar donde se llevará a cabo
- Código
- Descripción del proceso
- Responsables de llevar a cabo las actividades
- Cantidad de pasos a seguir
- Descripción de las actividades y sub actividades

2.2.9 Manual de funciones

Los manuales de funciones establecen la responsabilidad y obligación específica de cada cargo laboral establecido dentro de la estructura de la organización, describiendo las funciones que tiene cada empleado.

Se emplea de manera general en organizaciones que se encuentran estructuradas de manera funcional, en otras palabras, en empresas que se encuentran divididas en áreas o departamentos que agrupan determinados perfiles profesionales acorde a las actividades de los mismos. Los manuales de funciones definen las características de cada puesto de trabajo, además establece la relación jerárquica de sus componentes y esquematiza la relación entre ellos.

Dentro de la empresa el manual funcional define el lugar que ocupa cada miembro de la organización en el organigrama estructural, además identifica los mandos

de cada componente y el personal que tiene a cargo si se da el caso. Del mismo modo que el manual de procesos es recomendable que se elabore uno por cada área funcional de la organización, ya que resulta muy complejo elaborar uno general para la empresa.

El manual de funcionamientos es una herramienta que facilita la selección de personal, ya que establece los perfiles de contratación de cada una de los departamentos pertenecientes a la empresa, a continuación se detalla la información general contenida en este tipo de manuales:

- Caracterización y nombre del puesto de trabajo
- Departamento
- Código
- Descripción del cargo
- Descripción de funciones y responsabilidades del cargo
- Descripción de funciones frecuentes
- Descripción de funciones semanales
- Descripción de funciones quincenales
- Descripción de funciones mensuales
- Descripción de funciones trimestrales o semestrales
- Descripción de funciones anuales
- Descripción de funciones ocasionales
- Perfil laboral de responsable
- Nivel académico
- Habilidad
- Destreza
- Conocimientos técnicos

Ledezma (2018) menciona que al momento de elaborar un manual de funciones no se aplica ninguna regla o método establecido, simplemente se manejan criterios lógicos para su diseño, sin embargo establece que un manual debe por los menos seguir el siguiente esquema básico:

- Recopilar la información referente al puesto laboral
- Identificar los perfiles acordes a los procedimientos de cada operación
- Diseñar un manual ajustado a las necesidades funcionales de la empresa

- Someter el manual a revisión y aprobación.
- Someter el manual a actualización cada vez que sea necesario.

2.3. Marco Conceptual

Intento estratégico: Se conoce con este término al resultado que se obtiene después de la aplicación de estrategias, las cuales son direccionadas a enfocar la energía y recursos de la empresa para lograr la homogeneidad y alcanzar las metas planteadas.

Misión: Este enunciado se encarga de describir los valores de la empresa así como el deber ser de la misma, la misión establece las metas a corto plazo de la organización y el alcance de sus actividades.

Ventaja competitiva: Atributos que otorgan a la empresa un grado de distinción y que la hacen sobresalir entre otras, estas particularidades suelen reflejarse en la calidad del producto, los procesos productivos, la gestión administrativa, el enfoque comercial entre otros.

Competencia central: Condición que se da cuando una empresa destaca en relación a sus competidores, en general se da cuando la empresa posee atributos que le otorga ventaja competitiva.

Capítulo III

3. Metodología de la investigación

3.1 Antecedentes de la investigación

Durante el tiempo que lleva funcionando la empresa Automotriz AS, se han evidenciado una serie de problemas los cuales fueron descritos en el acápite I del presente documentos, para determinar la raíz de dicha problemática y su posible solución fue necesario emplear varios tipos de investigación mencionados a continuación:

Investigación de campo: la investigación de campo para conocer de manera certera los factores que inciden en la problemática, para ello se observó de cerca la gestión realizada por el personal de la empresa Automotriz AS y los procesos que manejan cada uno de los departamentos que conforman la empresa, además la recopilación de datos se realizó de manera presencial empleando como técnicas la observación directa y el cuestionario.

Investigación aplicada: Se considera que el estudio es aplicado ya que tiene como objetivo la búsqueda de determinados conocimientos para aplicarlos y dar solución a los problemas detectados, permitiendo que se superen los mismos. Con la investigación se pretende encontrar una solución que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz AS.

Investigación Descriptiva: Este tipo de investigación permitió que se describa las características que distinguen al objeto de estudio, considerando aquellos factores más importantes como son el comportamiento de los actores involucrados (directivos y empleados), la gestión organizacional y los problemas que se suscitan en la empresa Automotriz AS, lo que contribuyó para la elaboración de un diseño organizacional ajustado a las necesidades y recursos con los que cuenta la compañía.

Investigación Explicativa: Con este tipo de investigación fue posible explicar los factores que provocan el fenómeno, para ello fue preciso realizar un análisis interno y externo a la empresa para de este modo recopilar información acerca del manejo actual de la empresa y en base a ello delinear procesos que faciliten la gestión administrativa y operacional.

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación manejó un enfoque cualitativo, ya que se consideró las opiniones del personal y clientes para realizar un análisis situacional y determinar cuáles son los principales problemas que se presentan en la empresa Automotriz AS debido a la carencia de un plan organizacional. Con base en los resultados obtenidos se buscaron medidas de remediación que coadyuven a mejorar el desempeño organizacional mediante la organización e implementación de estrategias en cada uno de los departamentos de la empresa.

El enfoque de la investigación se direcciona a atender los problemas identificados con el objetivo de brindar una solución con la cual se remedie dichas falencias. La investigación se maneja bajo la modalidad de intervención ya que la misma desarrolla una propuesta beneficiosa para la empresa que supla las necesidades actuales. Para cumplir con los objetivos de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

Método Deductivo: El método deductivo permitió obtener resultados concretos a partir de premisas generales, mediante la revisión bibliográfica se identificó los problemas que afectan a las empresas que no poseen un diseño organizacional bien estructurado, y con base en ello se identificó los principales problemas de la empresa Automotriz AS.

Método Analítico: Con la aplicación de este método fue posible determinar las dimensiones del objeto estudiado, con ello fue posible analizar los procedimientos aplicados para cada actividad que se maneja dentro de la empresa Automotriz SA.

3.4 Técnicas de investigación.

Las técnicas empleadas en la investigación fueron la observación directa y la técnica de cuestionario, la primera consiste en observar al objeto de estudio para cuales son las causas de la problemática investigada, mientras que la técnica de cuestionario se empleó para obtener información de fuentes primarias (directivos, empleados y clientes de la empresa), esta técnica utiliza como instrumentos la encuesta y la entrevista.

Entrevista: La entrevista se aplicó a los directivos y jefes de operaciones de la empresa Automotriz AS, la misma consistió en cinco preguntas relacionadas con la organización empresarial.

Encuestas: Aplicadas al personal y a los clientes frecuentes de la empresa Automotriz AS, se emplearon dos encuestas diferenciadas, cada una compuesta de 5 preguntas de tipo monotómica y politómicas, además se empleó la escala de Likert, las preguntas se encuentran relacionadas con el diseño organizacional de la empresa, con ella se pretende determinar si se mantiene una adecuada gestión administrativa y operativa, con los resultados obtenidos se identificaron los factores que ocasionan la problemática, y con base en ellos se tomaron las medidas correctivas presentadas en la propuesta.

Una vez conseguida la información de las tres fuentes primarias, se realizó una triangulación metodológica la cual permitió analizar de manera integral a todos los actores involucrados, lo que facilitó la identificación de los factores que contribuyen a la problemática y las posibles medidas de remediación, las cuales se plasmarán en la propuesta.

3.5 Población

La población se encuentra integrada por el personal que labora en la empresa Automotriz y los clientes del mismo.

3.6 Muestra

Para la aplicación de las encuestas la población considerada estuvo compuestas por el personal y los clientes frecuentes de la empresa Automotriz AS, con respecto a esta fuente de información se consideró la base de datos con la que cuenta la compañía, la cual identifica a 55 clientes y 10 empleados. Al tratarse de una población inferior a 100 personas, para obtener resultados confiables, se empleó su totalidad como muestra para el estudio.

La entrevista se aplicó al gerente general, al jefe de operaciones y jefe de personal de la empresa Automotriz AS, a continuación se muestra los nombres de los entrevistados:

- **Gerente General:** Ing. Braulio Lapiere Quintero
- **Jefe de operaciones:** Amalia Quintero
- **Jefe de personal:** Agapito Echeverría

La recolección de la información se realizó de manera presencial, los empleados de la empresa Automotriz AS contribuyeron a la toma de la encuesta a los clientes habituales cuando estos se acercaron al establecimiento a realizar alguna compra, mientras que los investigadores aplicaron las encuestas y entrevistas al interior de la empresa, tanto entrevistados como encuestados presentaron una gran predisposición al momento de responder el cuestionario.

Recopilada la información se procedió a procesar la misma para la elaboración de los respectivos gráficos y tablas, para facilitar el entendimiento del lector primero se presentarán las respuestas que se obtuvieron con la aplicación de la entrevistas, luego los resultados de las encuestas para finalmente presentar a manera de discusión de resultados las conclusiones de la aplicación de los instrumentos de investigación

3.7. Análisis de resultados

3.7.1 Interpretación y análisis de las entrevistas.

Para facilitar el análisis de los resultados de la encuesta, se empleó una nomenclatura para identificar a cada uno de los entrevistados GG para el Gerente General, JO para el Jefe de Operaciones y JP para identificar al jefe de personal., a continuación se muestran los resultados de la entrevista.

1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de procesos, que estructure su organización?

GG: Siendo esta una Pyme, la estructura organizacional que posee es corta, los niveles jerárquicos están definidos en la gerencia General, Jefatura de Personal y la Jefatura de Operaciones, finalmente vienen los operarios; estamos realizando esfuerzos por la realización de un estudio que nos brinde un diagnóstico de los procesos que se ejecutan en la empresa, para mejorar el desempeño en las áreas de operaciones y motivación al personal.

JO: La empresa cuenta con una estructura organizacional basada en un nivel jerárquico, que comprende la Gerencia General, la Jefatura de Operaciones, la Jefatura de Personal y al personal operativo, no se cuenta con un manual de procesos más allá de las direcciones u órdenes que los jefes departamentales dispongan a sus subalternos.

JP: Existe una estructura jerárquica comprendida por tres niveles el Gerente General a la cabeza, la Jefatura de Operaciones y la Jefatura de Personal en segundo lugar y por último los operarios, sin embargo, no está definida en los estatutos de la empresa una jerarquización de las funciones y roles, con sus respectivos organigramas.

2. ¿Cree necesaria la retroalimentación y mejoramiento de las capacidades del personal?

GG: La retroalimentación es una herramienta que identifica procesos de formación y buena comunicación entre el personal y los jefes de área. Las capacitaciones requieren de mayores esfuerzos institucionales, no se las descarta, pero se les brinda tal beneficio a los jefes departamentales para que ellos, a su vez transmitan los conocimientos adquiridos hacia sus subordinados.

JO: El repaso de las acciones que provocaron éxitos, así como aquellas que produjeron traspies en la ejecución de los trabajos, son una ventana a la mejora continua, el fortalecimiento de los conocimientos del personal, con ayuda de capacitación técnica y/o especializada, brindaría además, un incentivo al personal operativo

JP: La búsqueda de la mejora continua brinda al personal la oportunidad de engrandecer, no solo sus conocimientos, sino que además permite el desarrollo e innovación en los procesos.

3. ¿Se socializa las modificaciones o planificación, previo a la implementación a los trabajadores?

GG: Las decisiones de la empresa se tratan únicamente entre las partes directivas de la empresa, sin embargo posterior a las resoluciones tomadas en comité se emiten directrices para que estas sean cumplidas por el resto del personal.

JO: En cuanto a las decisiones operativas, inversiones y cambio en la línea de servicios y/o producción, las decisiones son tomadas por los tres responsables directos

de la empresa, Gerente General y Jefaturas, determinadas las decisiones correspondientes, se las socializa con el personal acogiendo las inquietudes que estos tengan al momento de la ejecución.

Como resultado de las últimas reuniones, se ha discutido el requerimiento de un sistema de gestión que permita, identificar talentos que despunten y lideren grupos de trabajo, capaces de brindar soluciones e ideas de emprendimiento, permitiendo con ello participación de un representantes de los operarios en ciertas reuniones con el comité directivo.

JP: Las Acciones y toma de decisiones administrativas los desarrolla el comité de la empresa, conformado por el Gerente General y las Jefaturas, sin embargo, la empresa cuenta con un comité de los trabajadores y la administración que atiende las inquietudes de los operarios y gestiona las acciones correspondientes para mejorar el ambiente de trabajo de los trabajadores.

4. ¿Más allá, de los esfuerzos que la empresa emplea para la motivación del personal, qué otro tipo de incentivos se le podría brindar a este para el mejoramiento de los procesos?

GG: Se ha venido estudiando la posibilidad de implementar un sistema de gestión que explote las cualidades de los operarios, busque su vinculación en tareas logísticas, buscando la mejora del desempeño de estos, así como una mejor remuneración posterior una mayor productividad.

JO: La búsqueda de una mayor producción no solo va de la mano de una mayor inversión de capitales, la mejora del ambiente del trabajo y los incentivos económicos, mejoras en las jornadas, premios por desempeño, son programa que se han discutido en las reuniones.

Lo que hace imprescindible la aplicación de un sistema de gestión y la concepción de diseño organizacional que fortalezca los pilares de las empresa y disminuya las debilidades que esta tiene actualmente, permitiendo al mismo tiempo un empuje de la fuerza laboral a la mejora continua y al desarrollo de sus habilidades.

JP: Sin duda la mejora del salario es uno de los incentivos que más se persigue, sin embargo, esto debe estar acompañado de una mayor producción, es por ello que

dentro de los esfuerzos que la empresa planea ejecutar es la mejora de salidas, jornadas de trabajo con periodos de días de descanso acumulados.

Además, de identificar mes a mes, al mejor empleado, el cual será evaluado tras un tipo de evaluación de 360 grados, con ello se espera que al final del año quien goce de una mayor cantidad de elecciones obtendrá una mejora en su salario y acumulación de días libres.

5. ¿Considera que la implementación de un diseño organizacional puede mejorar el desarrollo e innovación en la administración y fortalecimiento de la empresa?

GG: La implementación de un sistema integral que permita la mejora continua de las diferentes áreas de la empresa, siempre constituirá una herramienta que agilite procesos y fortalezca las actitudes de innovación y el desarrollo profesional de los integrantes de la empresa.

JO: Constituiría un pilar de fortalecimiento a las diferentes áreas que posee la empresa, al mismo tiempo se convertiría en un sistema con la capacidad de autoevaluar el desarrollo de la empresa y generar indicadores de evaluación a las actividades que se desarrollen e innoven en la empresa

JP: Una adecuada estructura organizacional define un marco empresarial que enmarca las responsabilidades y capacidades de quienes conforman las diferentes áreas de la empresa, al mismo tiempo, genera un organismo interno que autorregula las actividades que los operarios y líderes de grupo deben seguir para mejorar la productividad y ambiente laboral.

3.7.2 Interpretación y análisis de las encuestas.

La información obtenida es resultado de varias encuestas realizadas a clientes regulares y empleados de la empresa. El cuestionario de preguntas se basó en el contexto de la elaboración de un plan organizacional, de forma general; la información recolectada se muestra en porcentajes divididos en respuestas de orden positivo como “satisfecho”, tanto como negativo como “insatisfecho” por cada uno de los partícipes.

Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Automotriz AS.

Pregunta 1: ¿de qué forma conoció los establecimientos de la empresa Automotriz AS?

Tabla 1
Conocimiento de la empresa Automotriz AS

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	tv	0	0%
2	Radio	0	0%
3	Internet	5	9%
4	Contactos	36	66%
5	Hojas volantes	14	25%
Total		55	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

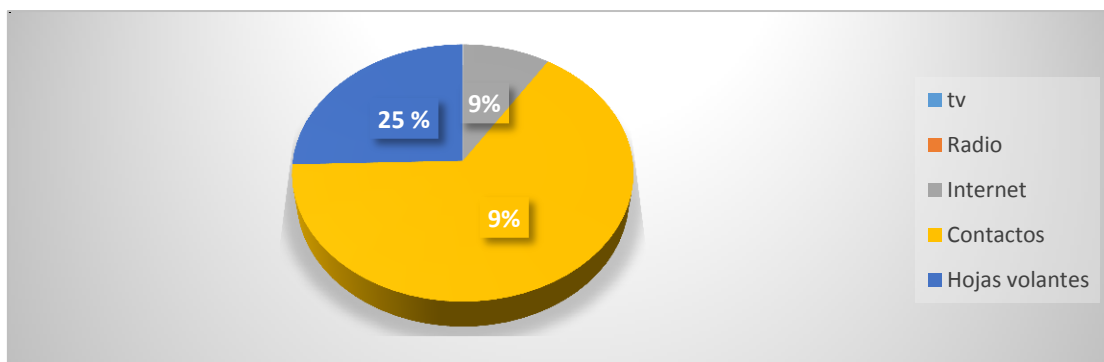


Figura 4 Formas en las que los clientes de la empresa la conocieron.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

Ninguno de los participantes argumentó haber tenido conocimiento de la empresa a través de la “televisión” ni de la “radio”; el 9% de los participantes aseguró tener conocimiento de la empresa por medio del “internet”; el 25% de los participantes argumentó que su conocimiento de la empresa y sus servicios fue a través de “hojas volantes”; el 66% de los encuestados argumentó que el conocimiento de la empresa fue a través de la comunicación con sus contactos personales.

Pregunta 2: ¿considera usted que el personal de la empresa Automotriz AS es eficiente?

Tabla 2
Eficiencia del personal de la empresa Automotriz AS

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Parcialmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	15	27%
5	Totalmente de acuerdo	40	73%
Total		55	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

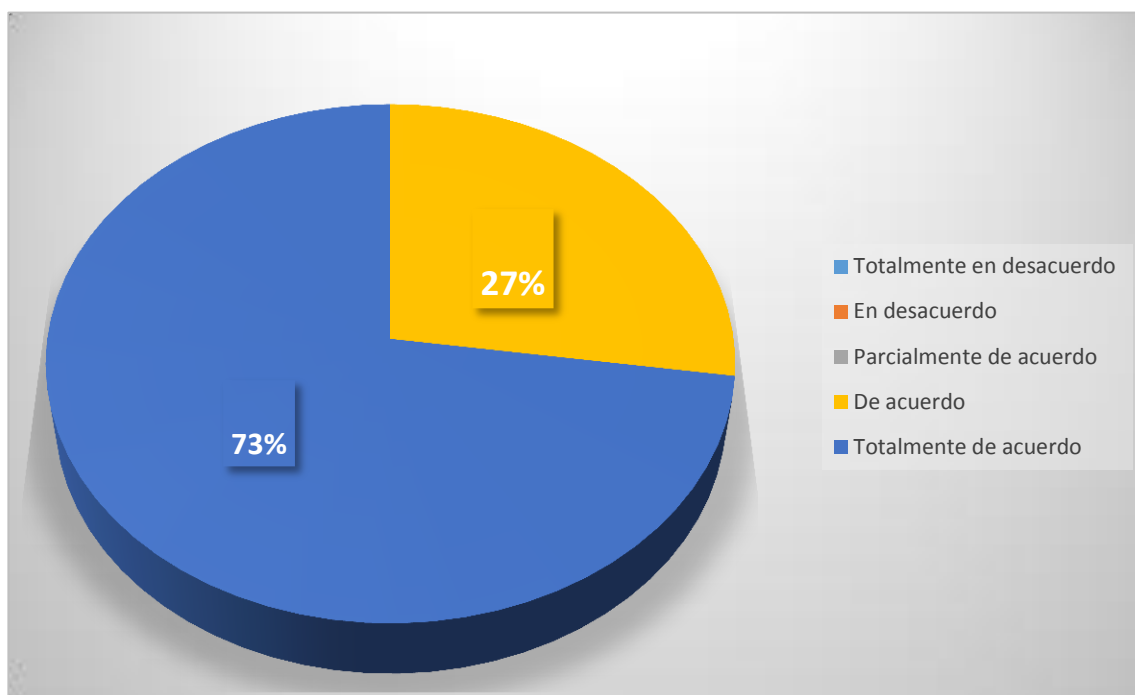


Figura 5 Eficiencia del personal de la empresa Automotriz AS.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

Ninguno de los participantes argumentó estar en “total desacuerdo” en cuanto a la eficiencia del personal de la empresa; ninguno de los participantes argumentó estar “en desacuerdo” y “parcialmente de acuerdo” con la eficiencia del personal de la empresa; el 27% de los participantes aseguró estar “de acuerdo” y el 73% informó que se encuentra “totalmente de acuerdo” con la eficiencia en los servicios y atención que brinda el personal de la empresa.

Pregunta 3: ¿Cuánto tiempo lleva usted como cliente de la empresa Automotriz AS?

Tabla 3

Tiempo de relación que mantienen los clientes con la empresa Automotriz AS.

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Un mes o menos	0	0%
2	Entre uno a seis meses	5	9%
3	Un año	5	9%
4	Entre uno a tres años	17	31%
5	Tres años en adelante	28	51%
Total		55	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

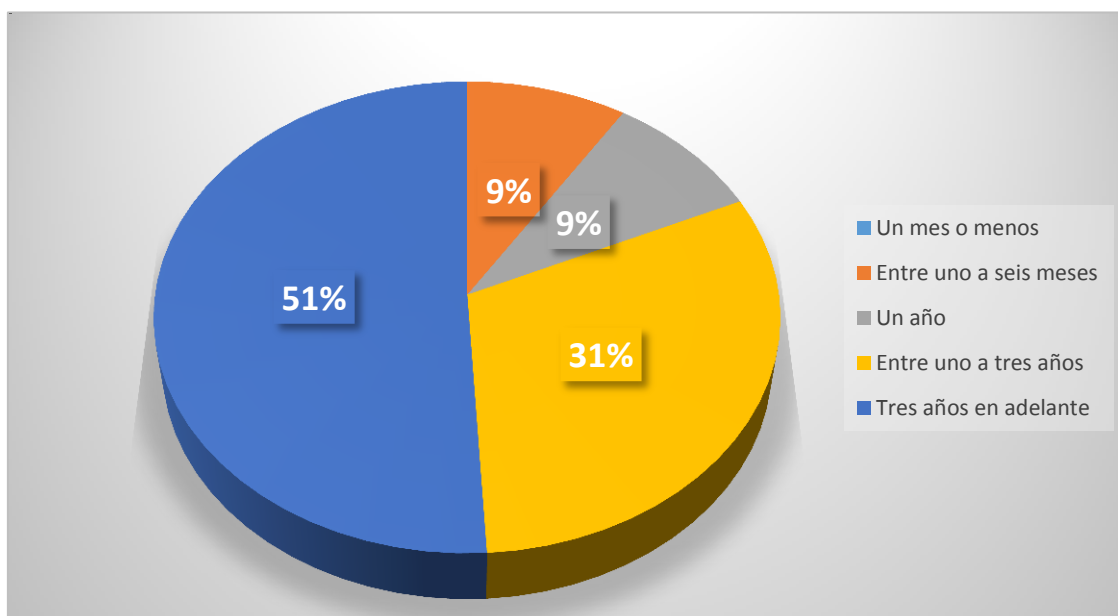


Figura 6 Tiempo de relación que mantienen los clientes con la empresa Automotriz AS.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

Ninguno de los participantes argumentó tener “un mes o menos”; un 9% de los participantes argumentó tener “entre uno a seis meses” como clientes de la empresa; otro 9% de los participantes aseguró tener el tiempo de “un año” como cliente de la empresa; el 31% de los partícipes tiene entre “uno a tres años” como clientes de la empresa y el 51% de los entrevistados que componen la clientela más recurrente en cuanto a los servicios de la empresa afirmó que han acudido a los establecimientos entre “tres años en adelante”.

Pregunta 4: ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a los servicios que ofrece la empresa Automotriz AS?

Tabla 4

Experiencia de los clientes en cuanto al servicio que se ofrece en la empresa Automotriz AS

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy satisfecho	12	22%
2	Satisfecho	18	33%
3	Insatisfecho	25	45%
4	Muy insatisfecho	0	0%
total		55	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

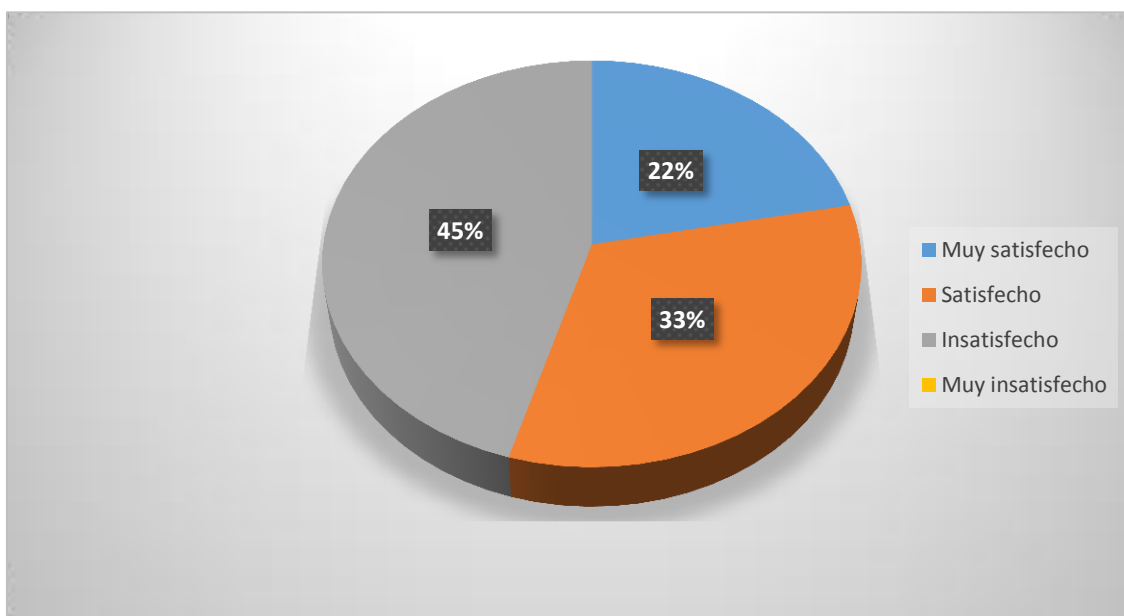


Figura 7 Experiencia de los clientes en cuanto al servicio que se ofrece en la empresa Automotriz AS. Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El 22% de los partícipes de la encuesta argumentaron que, se encuentran “muy satisfecho” con los servicios que ofrece la empresa; el 33% de los encuestados aseguraron que se encuentran “satisfechos” con los servicios brindados por la empresa; del total de los partícipes el 45% de los encuestados siendo la mayoría de los mismos se presentó “insatisfechos” frente a los servicios que proporciona la empresa.

Pregunta 5: ¿le parece a usted que el personal de empresa está capacitado?

Tabla 5

Opinión de los clientes en cuanto a la capacitación y organización de los empleados al momento de brindar los servicios

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Parcialmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	15	27%
5	Totalmente de acuerdo	40	73%
Total		55	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

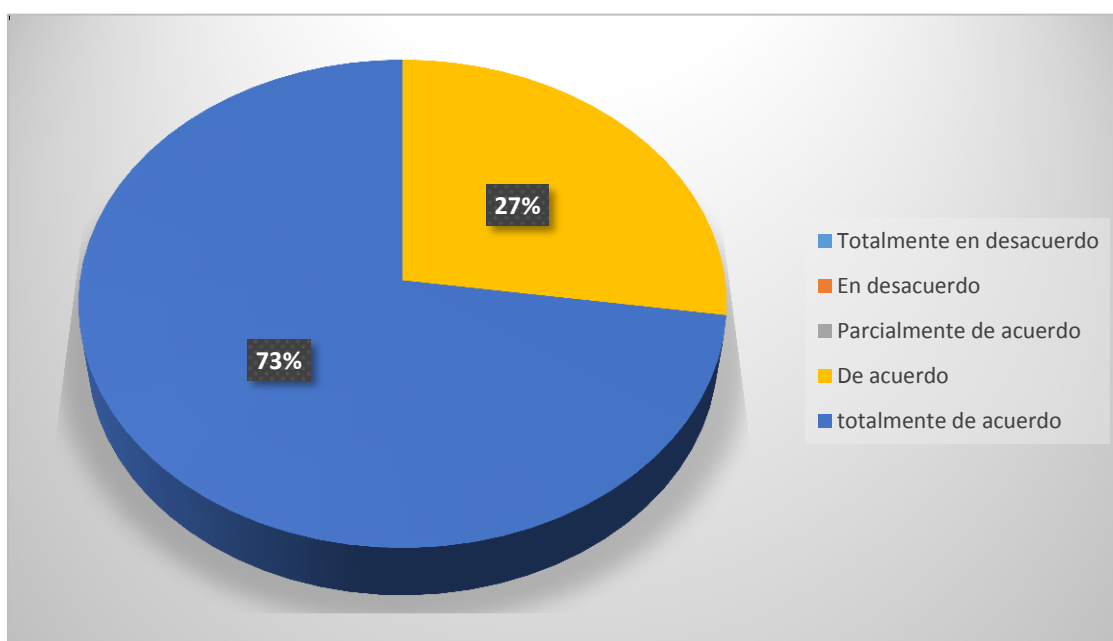


Figura 8 Opinión de los clientes en cuanto a la capacitación y organización de los empleados al momento de brindar los servicios.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El 27% de los participantes de la encuesta manifestó que están “de acuerdo” sobre la capacidad que presentan los empleados de la empresa al momento de brindar los servicios automotrices; el 73% de los clientes encontrándose aquí la mayoría de los participantes que argumentaron que, están “totalmente de acuerdo” en cuanto a la capacitación y organización de los empleados.

Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Automotriz AS.

Pregunta 1: ¿Usted considera que se está desarrollando de forma eficiente los procesos internos de la empresa en todas las áreas?

Tabla 6

Considera que la empresa es eficiente en cuanto a sus procesos internos.

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	4	40%
2	En desacuerdo	4	40%
3	Parcialmente de acuerdo	2	20%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
Total		10	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

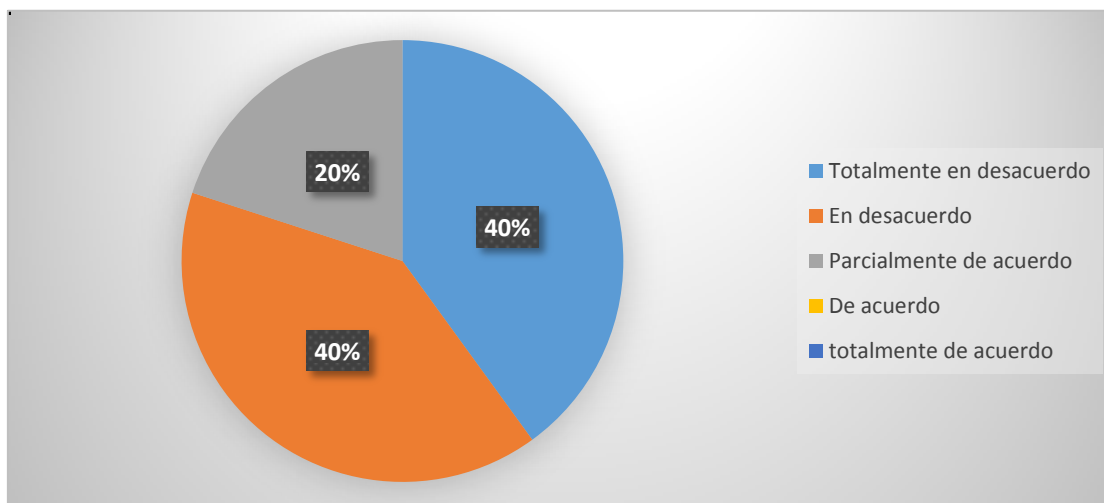


Figura 9 Considera que la empresa es eficiente en cuanto a sus procesos internos.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a 10 empleados de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Se obtiene la siguiente información. Un 40% de los participantes se encuentra “en total desacuerdo” con la forma en cómo se manejan procesos internos de la empresa; el otro 40% de los empleados argumentó que están en “en total desacuerdo” con los procesos internos que desarrolla la empresa; de esta forma el 20% de los participantes señaló que se encuentra “parcialmente” de acuerdo con los procesos internos con los que funciona normalmente la empresa.

Pregunta 2: ¿Cómo empleado considera usted que existe una planificación en cada una de las actividades?

Tabla 7
Como empleado considera que existe planificación en la empresa.

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaj
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	8	80%
3	Parcialmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	2	20%
5	totalmente de acuerdo	0	0%
total		10	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

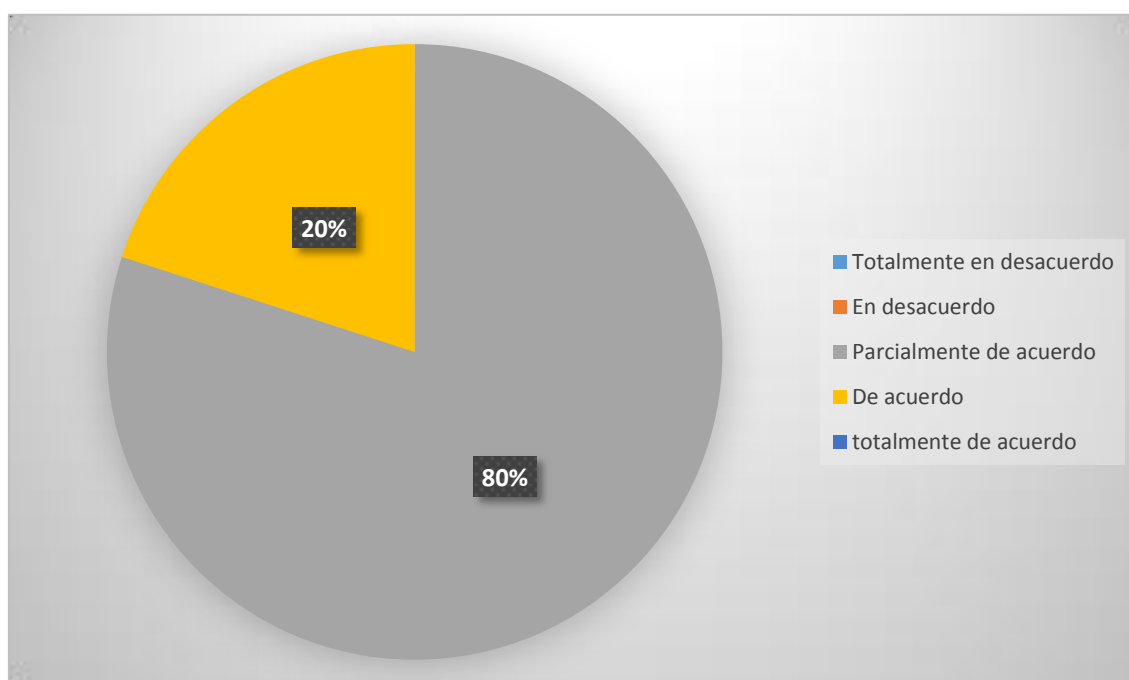


Figura 10 Como empleado considera que existe planificación en la empresa.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El 80% de los participantes se encuentra “en desacuerdo” con la planificación que maneja la empresa; frente a esto se encuentra la opinión del 20% de los participantes de la encuesta que argumentaron que se encuentran en “de acuerdo” con la planificación interna de la empresa.

Pregunta 3: ¿Considera que la empresa se ocupa de la capacitación del personal para brindar un mejor servicio?

Tabla 8
Capacitación del personal por parte de la empresa

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Parcialmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	totalmente de acuerdo	10	100%
total		10	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

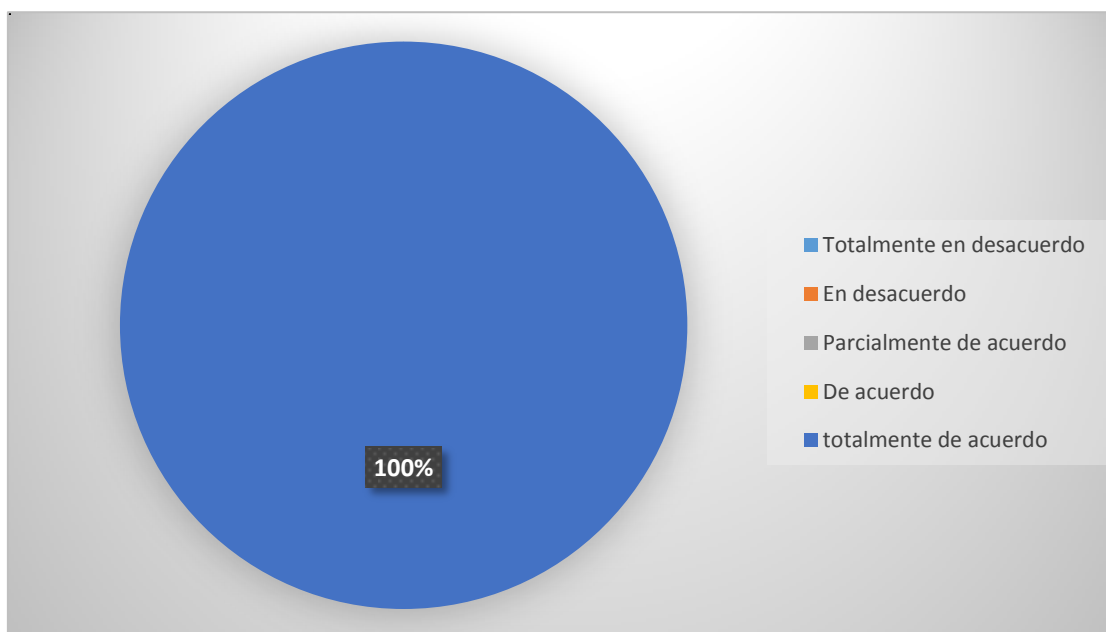


Figura 11 Capacitación del personal por parte de la empresa.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El 100% de los participantes, es decir todos los empleados entrevistados se encuentra “totalmente de acuerdo” en cuanto a las capacitaciones que les brinda la empresa con el fin de brindar un mejor servicio.

Pregunta 4: ¿La empresa Automotriz AS tiene bien definido cada uno de los roles de sus empleados para optimizar sus procesos?

Tabla 9
La empresa ha definido los roles de sus empleados.

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Parcialmente de acuerdo	8	80%
4	De acuerdo	2	20%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
Total		10	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

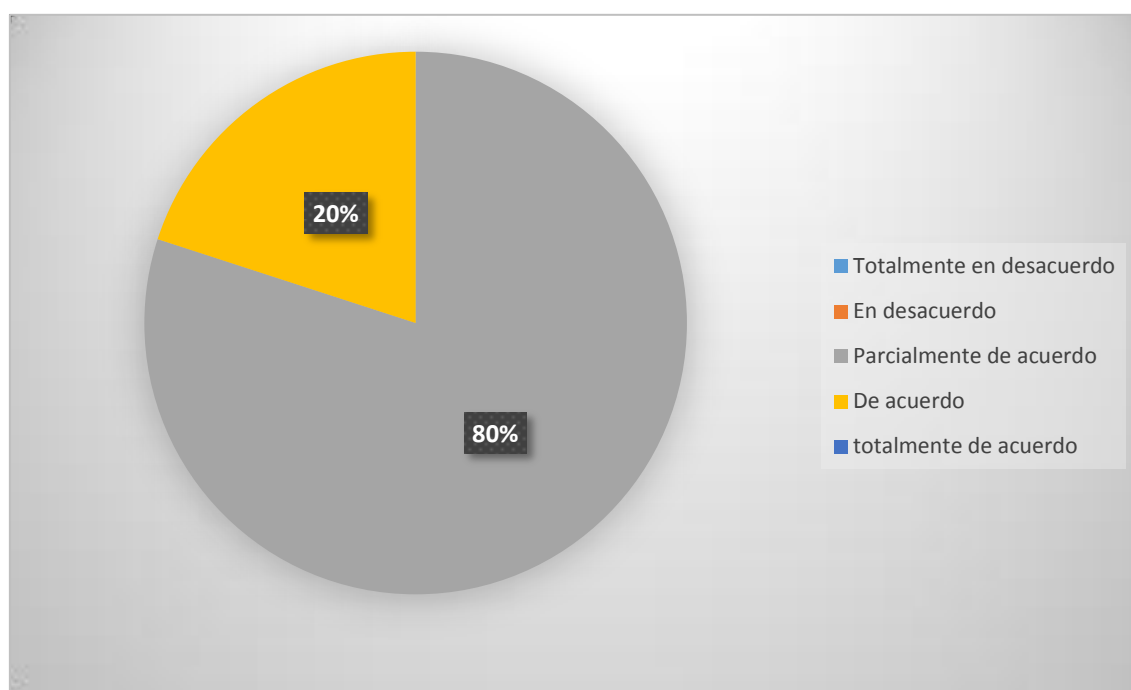


Figura 12 La empresa ha definido los roles de sus empleados.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El 80% de los participantes manifestó en que se encuentra “parcialmente de acuerdo” con que la empresa ha definido los roles de sus empleados; el 20% del personal solo se mostró “de acuerdo” con esta pregunta

Pregunta 5: ¿usted como empleado de la empresa estaría de acuerdo en desarrollar un plan organizacional que permita las mejoras en el servicio e impulse el estatus de la empresa?

Tabla 10

Personal que está de acuerdo con el desarrollo de un plan organizacional.

No	Detalles	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Parcialmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	10	100%
Total		10	100%

Encuesta realizada en la Empresa Automotriz AS

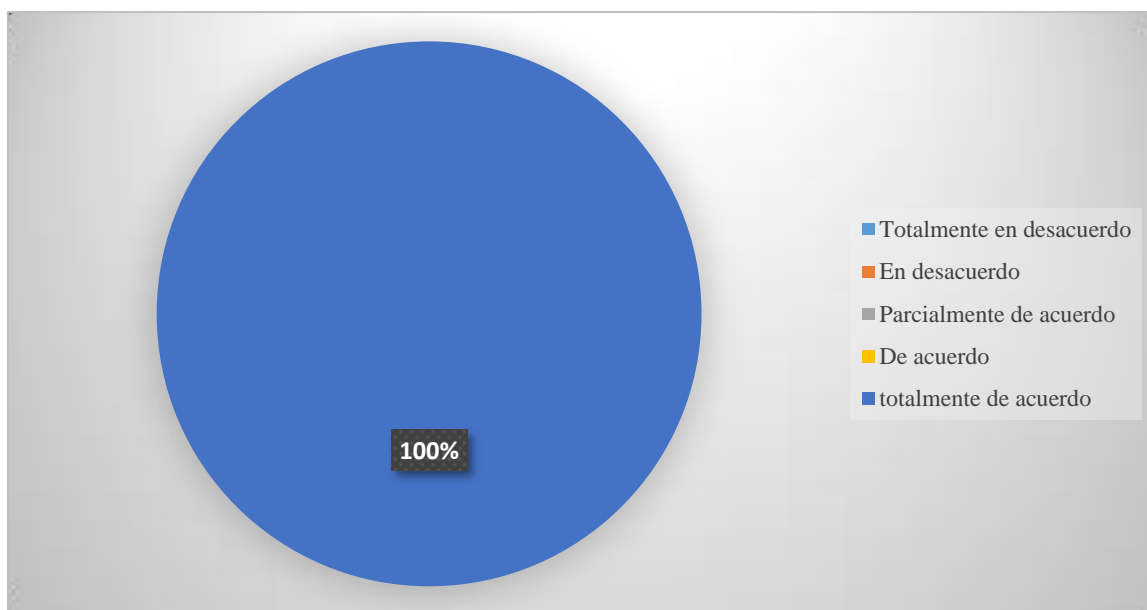


Figura 13 Personal que está de acuerdo con el desarrollo de un plan organizacional.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a 5 empleados de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Se obtiene la siguiente información. El 100% de los participantes, es decir todos los empleados entrevistados se encuentra “totalmente de acuerdo “con la creación de un plan organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa y de esta forma impulsar a la empresa en el mercado automovilístico.

3.7.3 Discusión de resultados.

Mediante la encuesta se determinó que los clientes frecuentes de la empresa Automotriz SA conocieron de la misma por medio de referencias de otros clientes, la mayoría son clientes desde hace más de tres años, se considera que si bien la empresa ofrece un buen servicio a los clientes este puede ser mejorado, solo la mitad de ellos se encuentran totalmente satisfechos con el servicio.

Por su parte el personal de la empresa Automotriz AS se mostraron poco satisfechos con la manera como se manejan los procesos internos, indicando que no existe una adecuada planificación de las actividades que deben realizar, sin embargo se evidencio que la empresa si se preocupa en capacitar a su personal en atención al cliente, lo que se refleja en la satisfacción de los mismos, también se pudo conocer que la empresa no ha definido correctamente los roles de cada uno de sus empleados.

En la entrevista realizada a los principales jefes departamentales de la Empresa, se consultó sobre las condiciones actuales de la estructura organizacional, programas a desarrollarse en pro del ambiente laboral y las expectativas que cada directivo guarda para encaminar el desarrollo e innovación de la empresa.

Al consultar sobre el sistema de gestión por procesos que actualmente la empresa pone en práctica, los entrevistados manifestaron de forma unánime que los procesos y tomas de decisiones se abordan y ejecutan de acuerdo a las directrices que el comité de la empresa determina, dicho comité lo conforma la Gerencia General, la jefatura de operaciones y la jefatura de personal.

Tomando en cuenta que la retroalimentación y mejoramiento de las capacidades del personal son el reflejo de una gestión de buenas prácticas empresariales, así como la adopción de prácticas empresariales que brinden un buen ambiente de trabajo y continuo fortalecimiento del capital humano.

Por consiguiente, tanto la Gerencia como los Jefes departamentales, indicaron que la aplicación de capacitación continua a los operarios sería representara una inversión considerable para la empresa. Ante ello, los cursos de diversificación de conocimiento se dirigen a líderes de jefaturas para que estos transmitan los conocimientos adquiridos a sus subordinados.

Sin embargo, los jefes departamentales consideraron que además de la instrucción técnica de los jefes de área, los operarios también deberían tener esa oportunidad.

De acuerdo al pronunciamiento de los entrevistados, más allá de las discusiones en mejoras la ambiente de trabajo y actividades logísticas los operarios no toman participación de las decisiones de desarrollo de la empresa, ya que estas son deliberadas por el comité empresarial, sin embargo en reiteradas reuniones se ha manifestado la opción de identificar valores que sean capaces de liderar grupos, que brinden nuevas soluciones, oportunidades de emprendimiento y crecimiento empresarial, acompañado de incentivos laborales en función de sus destrezas mostradas.

Por ello se consultó, ¿qué otros esfuerzos la empresa emplea para motivar al personal en búsqueda de esa mejora continua?, a lo que tanto la Gerencia como la Jefatura Operativa, indican que lo viable es la aplicación de un sistema de gestión que permita establecer un diseño organizacional que gerencie actividades de mejora en los procesos de formación e innovación, mientras que la jefatura de personal considera que la inserción de políticas de incentivos, identificación y reconocimientos por parte de la empresa hacia los operarios sirva de incentivos al personal.

Con ello se observa que los diferentes niveles apuntan hacia un mismo objetivo, el desarrollo e innovación de procesos en búsqueda de una mejore producción y réditos económicos que el permitan a la empresa la inversión de políticas empresariales que gestionen el talento humano, la reducción de las debilidades de la empresa y el fortalezcan los éxitos que la organización ha alcanzado.

La implementación de un diseño organizacional para el fortalecimiento de la empresa es calificada por la Gerencia General como una herramienta que no solo agilizará los procesos, sino que además fortalecerá las actitudes de innovación y desarrollo profesional de los integrantes de la empresa.

Por otro lado el jefe de operaciones considera que ello será un sistema que permitirá la autoevaluación y el seguimiento de los procesos mejorándolo con el pasar del tiempo, opinión compartida por el jefe de personal, quien agrega que este sistema autorregulará las actividades de los operarios y líderes de grupo.

Capítulo IV

4. Propuesta

4.1 Nombre de la propuesta

Diseño del plan organizacional para la Empresa Automotriz AS en la ciudad de Guayaquil 2018.

4.2 Justificación de la propuesta

En función de la evaluación que se realizó a la Automotriz AS, se determinó que esta carecía de un diseño organizacional, donde constes las diferentes divisiones de las áreas de operación, ni de políticas empresariales consolidadas que permiten coordinar de forma eficaz sus actividades. Por lo tanto la implementación de un Plan Organizacional, que determine un organigrama donde se observe el distributivo de la empresa, la estructura departamental de la misma, que ayude a identificar las diferentes jefaturas, definiendo al mismo tiempo las diferentes cuadrillas de operarios y sus funciones a través de profesiogramas. Este tipo de herramientas empresariales ayuda no sólo a la distribución correcta de departamentos, sino que además facilita la creación e implementación de un manual de operaciones y procesos definidos, coadyuvando a la generación de estrategias que mejoren los indicadores de gestión y calidad de las operaciones, apreciando sus resultados en el incremento de su cartera de clientes, así como el aumento de sus ganancias.

4.4 Objetivo de la propuesta

Mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz AS mediante el diseño de su estructura administrativa y la implementación de un plan organizacional.

4.5 Diseño de la propuesta

Para la elaboración del plan organizacional se presenta la siguiente propuesta que parte de la investigación del mercado automotriz al que se enfrenta la empresa, y de esta forma fortalecer los procesos internos de la empresa. El plan organizacional realizara en base al modelo propuesto por el autor Idalberto Chiavenato; debido a que propone la organización como la base intangible pero productiva de la empresa. Basado en esto se fue adaptando un plan organizacional para cubrir las falencias de la organización actual de la empresa y conseguir cubrir las necesidades internas para cumplir con las expectativas del mercado.

Con respecto al plan organizacional elaborado para la empresa; se adoptaron varias proyecciones indispensables, principalmente en los objetivos de la institución y sobre los servicios automotrices que esta brinda; con el diseño del plan organizacional se busca una estructura basada en lo siguiente:

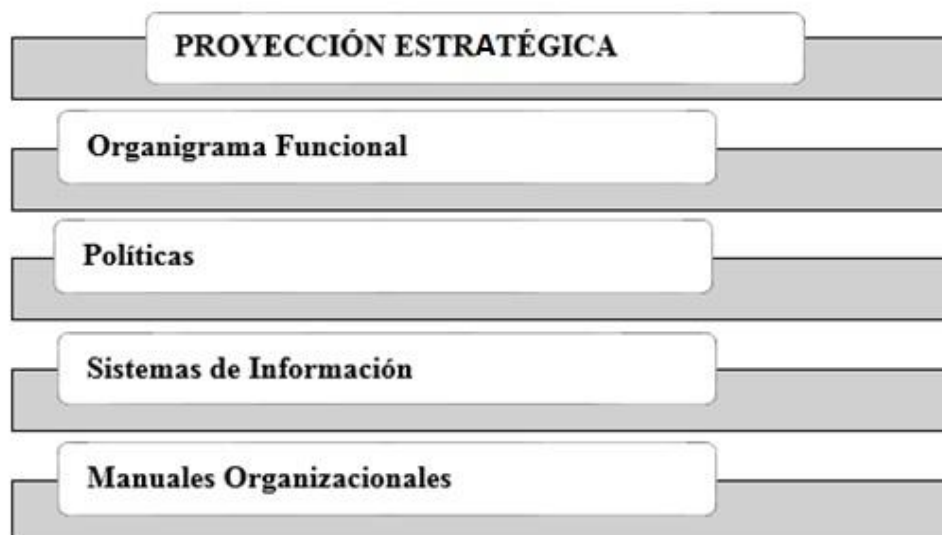


Figura 14 Proyección estratégica del plan organizacional para la empresa Automotriz AS.
Fuente: Obtenido de las encuesta realizada en la empresa Automotriz AS.

4.5.1 Antecedentes de la empresa

La empresa automotriz AS es una empresa creada hace ocho años por el señor Braulio Lapiere Quintero, Ingeniero, fundador de la empresa, quien con ayuda de un socio estratégico tomaron la decisión de dar inicio a la empresa automotriz AS, financiado con ahorros propios y de su socio con el objetivo de incrementar el patrimonio y ganar mercado en el ámbito de la comercialización de repuestos con servicio técnico.

La empresa automotriz AS tiene como fin participar activamente en el mercado automotriz de la ciudad de Guayaquil, ganando clientes en su metodología de encontrar todo en un solo lugar: servicio técnico, repuestos de calidad y precios bajos.

Durante la gerencia actual del señor Braulio Lapiere Quintero, aproximadamente ocho años desde que iniciaron actividades siendo gerente propietario, ha permanecido sin una estructura organizacional que le ayude a la toma de decisiones, el desarrollo y correcto funcionamiento de la empresa.

4.5.1.1 Misión

“Comercializar repuestos y prestar servicio técnico a un gran segmento del mercado automotriz, a través del compromiso de un equipo para satisfacer todos los requerimientos de nuestros clientes, practicando nuestros valores y teniendo como norte la excelencia”.

4.5.1.2 Visión

“Ser la empresa reconocida en el segmento automotriz, comprometida a brindar excelente atención y servicio al cliente, dotada de herramientas que poseen una tecnología de vanguardia y conformada por un recurso humano competente; orientado a la búsqueda de máximos índices de calidad, eficiencia y eficacia”.

4.5.1.3 Valores

La empresa Automotriz AS se encuentra regida por los siguientes valores institucionales:

- Humanismo
- Respeto
- Honestidad
- Competitividad
- Compromiso



Figura 15 Empresa Automotriz AS.
Fuente: Fotografía tomara por los Autores

4.5.2 Plan Organización para la empresa Automotriz AS.

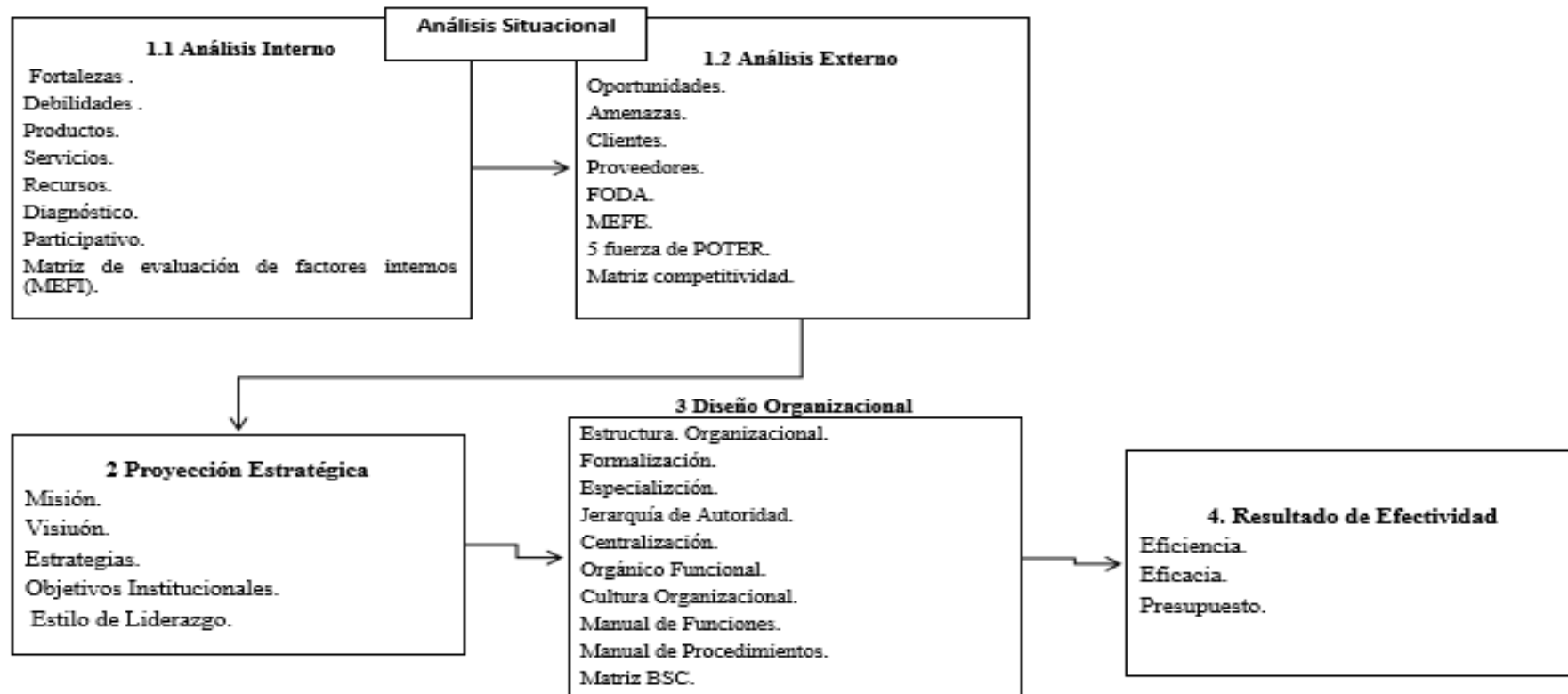


Figura 16 Pasos para la aplicación del plan organizacional para la empresa Automotriz AS.
Fuente: Obtenido de Encuesta realizada en la empresa Automotriz AS.

4.5.3 Situación actual de la empresa Automotriz AS. y el mercado automotriz

La empresa Automotriz AS. Fue creada hace 8 años desde entonces ha desarrollado la actividades tanto en el sector de servicios como el sector comercial en el área automotriz; la propuesta de este plan organizacional es la respuesta a los aspectos competitivos de este mercado. Debido a que en la ciudad de Guayaquil existen varias empresas dedicadas a ofertar este tipo de servicios para el cuidado de vehículos.

Este plan organizacional se enfoca esencialmente a mejorar los procesos internos de la empresa desde el análisis externo como lo es las expectativas de los consumidores, asimismo, las oportunidades de aumentar la producción debido a los tratados comerciales que Ecuador ha firmado de forma reciente con la Unión Europea en el año 2016. Brindando ventaja al el sector de reparaciones, mantenimiento y venta de piezas al por menor y mayor. De esta forma se ha ido evaluando mediante las diferentes matrices propuestas en el plan organizacional. Mediante las encuestas se evidencia que los clientes mantienen sus visitas regularmente y prefieren los servicios de esta empresa debido a que, a pesar de tener poco tiempo en el mercado siempre sobresalido en los servicios pero, tanto empleados como clientes aseguran que la empresa necesita una organización diferente para lograr ser más eficiente y expandirse en el mercado.

4.5.3.1 Análisis del entorno interno de la empresa.

Fortalezas:

El análisis de fortalezas se realiza en el ámbito interno de la empresa, de todos los aspectos los que se mencionan a continuación tienen mayor relevancia en cuanto al eficiente funcionamiento de la empresa. A partir de la investigación realizada en los establecimientos de la empresa se observa que la empresa posee varias fortalezas sobre todo cuando se trata de cumplir con las expectativas de los clientes.

Debilidades

En la actualidad existe mucha competencia en el sector automotriz sobre todo en ámbito tecnológico junto con esto en el actual mercado automovilístico se mide en la competitividad y eficiencia de las empresas; a partir de la investigación se identificaron varias debilidades de la empresa por carecer de un plan organizacional.

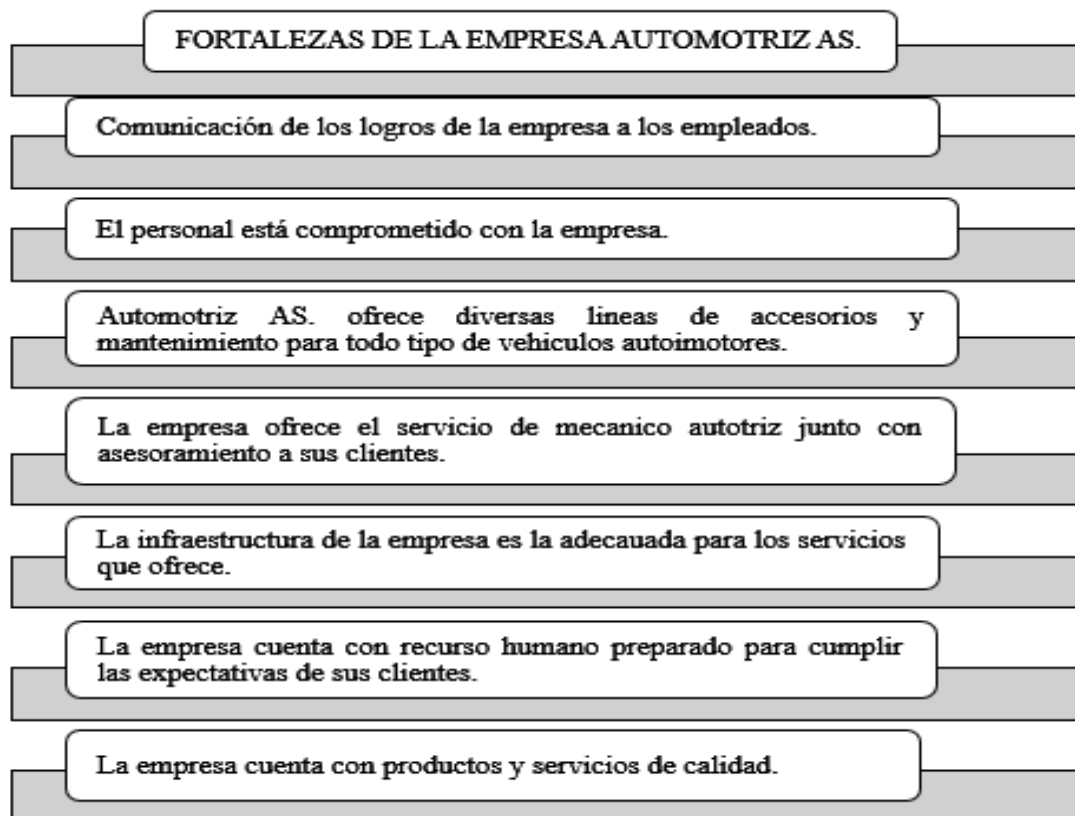


Figura 17 Fortalezas de la empresa Automotriz AS.
Fuente : Obtenido de la investigación de campo.

En base a la investigación el mayor problema que presenta la empresa es la falta de un plan organizacional que le ayude a enfrentar los problemas generados por procesos nos jerárquicos y organizados.

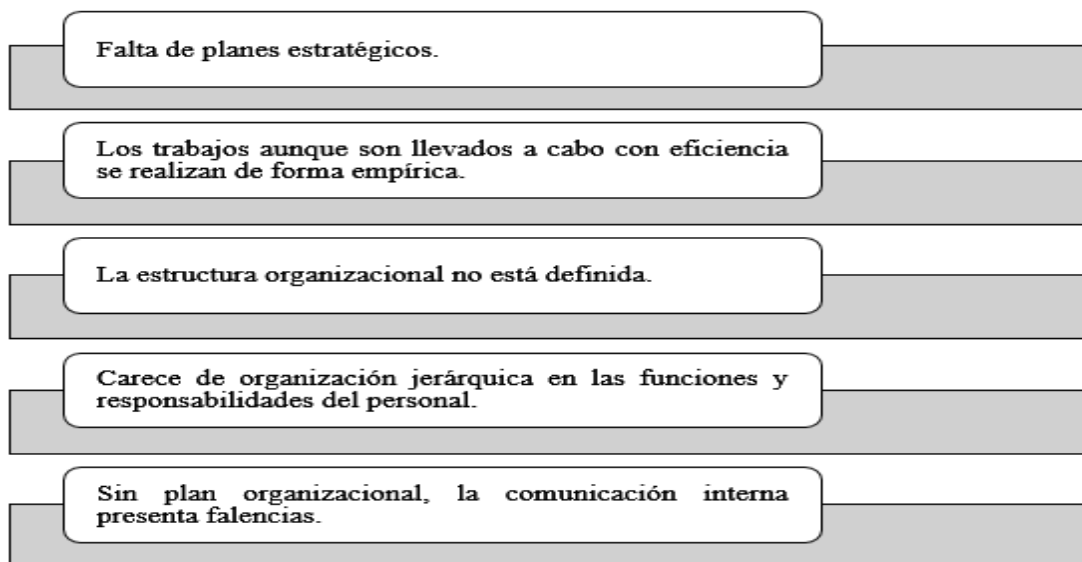


Figura 18 Debilidades de la empresa Automotriz AS.
Fuente: Obtenido de la investigación de campo.

4.5.3.2 Productos y servicios que ofrece la empresa Automotriz AS.

La empresa Automotriz AS cuenta con una variedad de productos y servicios que pone a disposición de sus clientes de esta forma; entre los productos que necesita la empresa para el cuidado de los vehículos están:

- Los parachoques o más conocidos como defensas.
- Cinturones de seguridad y vidrios parabrisas.
- Neumáticos y aros de neumáticos.
- Radiadores, tubos de escape, amortiguadores.

Entre otros productos; los repuestos que adquiere la empresa son para las marcas de automóviles como Nissan, Chevrolet, Kía, Renault, Hyundai como las marcas más reconocidas en el país; en el año actual es importante que las empresas que están dedicadas a este sector se mantengan actualizadas en cuanto a los servicios y al mantenimiento de los automóviles, debido al tratado firmado con la Unión Europea se importaron al país más de ciento setenta modelos de automóviles y se pronostica el ingreso de más modelos para el año 2019. Entre los servicios que ofrece la empresa:

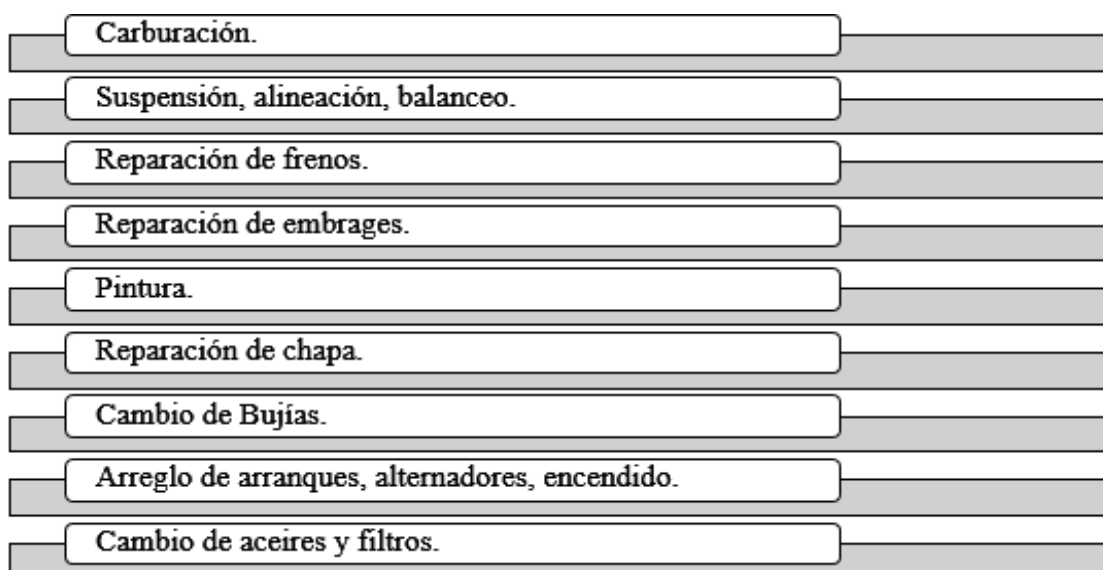


Figura 19 Servicios que ofrece la empresa Automotriz AS.
Fuente:Obtenido de la investigación de campo.

4.5.3.3 Recursos de la empresa.

Recursos Humanos: El talento humano está conformado por 15 personas incluyendo jefes y gerentes que desarrollan sus actividades normales diariamente. El personal es periódicamente capacitado para especialmente en el área de servicio al

cliente, sin embargo no se ha realizado capacitaciones especializadas en cada área o en las actividades que cada empleado cumple.

Recursos Materiales: La empresa Automotriz AS, cuenta con el equipamiento necesario para el desarrollo de sus actividades diarias y para cumplir con los más altos estándares y exigencias del mercado automotriz.

Recursos Tecnológicos: En cuanto a los recursos tecnológicos la empresa ofrece reparaciones y asesorías relacionadas con producto de última tecnología que son tanto nacionales como importados de la mejor calidad lo que ha permitido que la empresa siga siendo reconocida en este tipo de mercado.

4.5.3.4 Diagnóstico Participativo

Para la elaboración de este diagnóstico se realizaron observaciones sobre los actores internos y externos de la empresa que hacen posible el flujo normal del negocio; debido a esto se ha tomado en cuenta la participación del personal tanto administrativo como operativo de la empresa, también se ha considerado las enseñanzas de los docentes para la elaboración del plan organizacional y los alumnos encargados de resolver esta problemática.

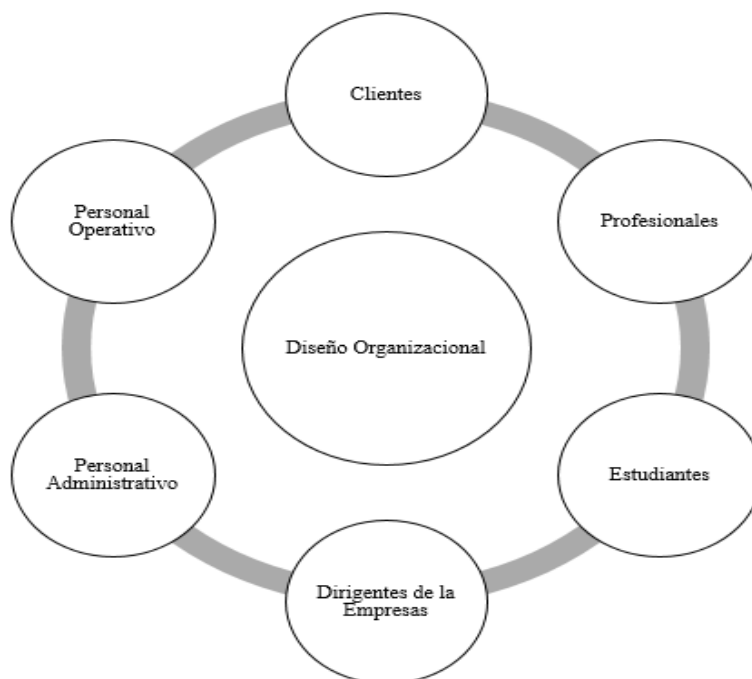


Figura 20 Participantes involucrados empresa Automotriz AS.
Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

4.5.3.5 Análisis de los participantes

Se realizó una hoja de registro para los participantes en la cual se detalló sus principales preocupaciones en torno a la estructura organizacional de la empresa; en la cual se consideró a los alumnos, al personal de la empresa, a los maestros universitarios, y a los clientes más frecuentes de la empresa.

Tabla 11

Análisis de las características de los participantes.

<i>N.</i>	<i>PARTICIPANTES</i>	<i>INTERÉS SOBRE EL PROYECTO</i>
<i>1</i>	Estudiante universitario	Poner en práctica sus conocimientos en pro del bienestar del sector empresarial.
<i>2</i>	Docente universitario	Contribuir a las capacidades cognitivas de los estudiantes mediante el aporte de sus conocimientos
<i>3</i>	Clientes	Interesados en la mejora de los servicios que ofrece la empresa.
<i>4</i>	Directivos de la empresa Automotriz AS	Predisposición para mejorar su estructura organizacional mediante la implementación de un plan estratégico.
<i>5</i>	Personal Administrativo	Buscan que se mejoren los procesos para facilitar la gestión administrativa.
<i>6</i>	Personal Operativo	Interés en que se definan las funciones y actividades de cada empleado, para que se eviten los conflictos internos existentes.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

A partir de la hoja de registro se elaboró una matriz en donde se detalla la información más relevante desde el punto de vista de cada uno de los involucrados en el proyecto.

4.5.3.6 Matriz de evaluación interna (MEFI)

La matriz de factores internos analiza las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, para realizar la MEFI es necesario conocer el peso que tiene cada variable dentro de la organización para luego valorarla del 1 al 4 a menor puntuación mayor debilidad mientras que a mayor puntuación mayor fortaleza.

Una vez realizada la ponderación es necesario que la empresa obtenga un promedio superior a la media, en este caso será de 2.5, si el resultado obtenido supera esta cifra, entonces se encontrará preparada para hacer frente a sus debilidades empleando para ello sus fortalezas.

Tabla 12
Matriz de factores internos.

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA AUTOMOTRIZ AS			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Falta de planes estratégicos	0.1	2	0.2
2. Los trabajos se realizan de forma empírica	0.05	1	0.05
3. La estructura organizacional no está definida	0.15	2	0.30
4. Carece de organización jerárquica en las funciones y responsabilidades del personal.	0.1	2	0.2
5. La comunicación interna presenta falencias.	0.1	1	0.1
Fortalezas		50%	
1. Comunicación de los logros de la empresa a los empleados.	0.05	3	0.15
2. El personal está comprometido con la empresa.	0.1	4	0.4
3. Empresa ofrece diversas líneas de accesorios y mantenimiento para todo tipo de vehículo automotores.	0.05	3	0.15
4. La empresa ofrece el servicio de mecanico automotriz junto con asesoramiento a sus clientes	0.05	3	0.15
5. La empresa cuenta con recursos humano preparado para cumplir las expectativas de sus clientes.	0.1	4	0.4
6. La empresa cuenta con productos y servicios de calidad	0.05	3	0.15
7. La empresa siempre mantiene buena relación con sus empleados y con clientes.	0.05	4	0.2
8. La infraestructura de la empresa es la adecuada para los servicios que ofrece.	0.05	3	0.15
Totales		100%	2.55
Calificar entre 1 y 4		4	Fortaleza Mayor
		3	Fortaleza Menor
		2	Debilidad Mayor
		1	Debilidad Menor

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El análisis MEFI permitió determinar que los factores de debilidad de mayor impacto son:

- La falta de planes estratégicos.
- La falta de definición de la estructura organizacional.

Mientras que los factores de fortaleza de mayor relevancia son:

- El compromiso del personal con la empresa

- La preparación del recurso humano para cumplir con las expectativas de los clientes.

Se obtuvo una valoración superior a los 2.5 por lo tanto la empresa Automotriz AS tiene las condiciones propicias para hacer frente de manera adecuada a su ambiente interno, la empresa puede hacer frente a sus debilidades con las fortalezas.

4.5.3.7 Análisis Externo

El diagnóstico interno de la empresa automotriz AS. reveló que la empresa carece de una estructura organizacional eficiente; esto quiere decir que los procesos han sido llevados de forma empírica por los dirigentes y empleados. Debido a esto se analizaron varios factores que representan desventajas para el desenvolvimiento normal de la empresa, de manera que se dividieron a estos factores en dos grupos que se explicaran a continuación:

Oportunidades

- Productos de calidad.
- Créditos otorgados por proveedores.
- Preferencia de los clientes que representa el 50% de la demanda local.
- Apertura de una sucursal.
- Cumplimiento de los reglamentos y permisos de operatividad.

Amenazas

- El mercado automotriz está lleno de competidores.
- Constante cambios de reglamentos y políticas para las Pymes.
- El alto costo del equipamiento.
- Cambios en tecnologías aumentan el precio de los repuestos y accesorios necesarios para la empresa.
- Baja actividad por temporadas comerciales

Clientes

El escenario está conformado por 220 clientes regulares que se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil, estratégicamente la empresa ha sido ubicada en la

zona céntrica de la ciudad lo que beneficia a los clientes que disponen de un vehículo automotor.

La atención de la empresa Automotriz AS es dirigida a todos los individuos propietarios de vehículos que sean de perfil social desde clase media; media alta, alta y baja. Los clientes son el motor fundamental para el funcionamiento de la empresa por esa razón la empresa también ofrece precios asequibles para toda clase de clientes.

La empresa usa diferentes recursos publicitarios pero principalmente hace uso del internet y de la radio; en la web se la puede ubicar a través del motor de búsqueda de google en la sección de mapas al ingresar la dirección de esta y en la radio por medio de las frecuencias 90.5 y 104.5 radios “Canela” y “La Tuya” respectivamente.

Proveedores

Para la compra de mercancías la empresa emplea un sistema adquisición bajo pedidos que son de origen nacional e importados, los proveedores fijos le proporcionan a la empresa la tecnología más eficiente y el equipamiento para el desarrollo normal del negocio; los proveedores le brindan a la empresa facilidades de pago que van de 3 a 5 meses hasta su vencimiento debido a las relaciones comerciales que han mantenido durante mucho tiempo lo que también beneficia a la línea de créditos de la empresa.

Proveedores de accesorios y repuestos:

- Importadora “centros de accesorios Méndez”
- Comercial japonesa Automotriz Cía. Ltda.
- AVISAN Auto Parts.
- Importadora comercial Rivera
- AUTORAD
- Corporación Maresa
- CONAUTO
- General Motors del Ecuador
- IMFRISA
- IAV
- INFAMOTOR

Estas empresas son los proveedores principales para Automotriz AS.

4.5.3.8 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE permite que se evalúen las amenazas y oportunidades de la empresa, el procedimiento a seguir es el mismo que la matriz EFI, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 13

Matriz de evaluación factores externos.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
El mercado automotriz está lleno de competidores.	0.15	2	0.3
Constante cambios de reglamentos y políticas para las Pymes.	0.2	3	0.6
El alto costo del equipamiento.	0.15	3	0.45
OPORTUNIDADES	50%		
Productos de calidad.	0.1	3	0.3
Créditos otorgados por proveedores.	0.05	1	0.05
Preferencia de los clientes que representa el 50% de la demanda local.	0.15	3	0.45
Apertura de una sucursal.	0.05	2	0.1
Cumplimiento de los reglamentos y permisos de operatividad.	0.2	3	0.6
Totales	100%		2.85

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El análisis MEFE permitió determinar que la empresa Automotriz AS se encuentra en condiciones de afrontar las amenazas con las oportunidades, las amenazas y oportunidades más importantes son:

Amenazas:

- Cambios constantes de reglamentos y políticas para las Pymes.
- Alto costo de equipamiento

Oportunidades:

- Cumplimiento de los reglamentos y permisos de operatividad.
- Preferencia de los clientes que representa el 50% de la demanda local.

4.5.3.8 Matriz DAFO

Tabla 14
Matriz DAFO.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
Empresa Automotriz AS	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de planes estratégicos 2. Los trabajos se realizan de forma empírica 3. La estructura organizacional no está definida 4. Carece de organización jerárquica en las funciones y responsabilidades del personal. 5. La comunicación interna presenta falencias.	1. El mercado automotriz está lleno de competidores. 2. Constante cambios de reglamentos y políticas para las Pymes. 3. El alto costo del equipamiento.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Comunicación de los logros de la empresa a los empleados. 2. El personal está comprometido con la empresa. 3. Empresa ofrece diversas líneas de accesorios y mantenimiento para todo tipo de vehículo automotores. 4. La empresa ofrece el servicio de mecanico automotriz 5. La empresa cuenta con recursos humano preparado para cumplir las expectativas de sus clientes. 6. La empresa cuenta con productos y servicios de calidad 7. La empresa siempre mantiene buena relación con sus empleados y con clientes. 8. La infraestructura de la empresa es la adecuada para los servicios que ofrece.	1. Productos de calidad. 2. Créditos otorgados por proveedores. 3. Preferencia de los clientes que representa el 50% de la demanda local 4. Apertura de una sucursal. 5. Cumplimiento de los reglamentos y permisos de operatividad.

Fuente: Información Obtenida de la MEFI y MEFE

Tabla 15
Matriz DAFO estratégica.

	Oportunidades	Amenazas
	O1. Productos de calidad.	A1. El mercado automotriz está lleno de competidores.
	O2. Créditos otorgados por proveedores.	A 2. Constante cambios de reglamentos y políticas para las Pymes.
	O3. Preferencia de los clientes que representa el 50% de la demanda local.	
	O4. Apertura de una sucursal.	A 3. El alto costo del equipamiento.
	O5. Cumplimiento de los reglamentos y permisos de operatividad.	
Debilidades		
D 1. Falta de planes estratégicos		A1-D1 Diseñar métodos publicitarios para garantizar un buen servicio al cliente
D 2. Los trabajos se realizan de forma empírica		
D3. La estructura organizacional no está definida		
D4. Carece de organización jerárquica en las funciones y responsabilidades del personal.	D2-D3 Elaborar los manuales organizacionales donde se establezcan las funciones de cada empleado de la empresa	A2-D4 Realizar una reingeniería total en la empresa.
Fortalezas		
F1. Comunicación de los logros de la empresa a los empleados.	O5-F1 Promover la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores a través de incentivos y reconocimientos económicos	A2-F2 Programar capacitaciones profesionales para todos los empleados de la empresa
F2. El personal está comprometido con la empresa.		
F3. Empresa ofrece diversas líneas de accesorios y mantenimiento para todo tipo de vehículo automotores.	O3-F4 Ofrecer promociones para los clientes frecuentes, como descuentos en servicios mecánicos y mantenimientos.	
F4. La empresa ofrece el servicio de mecánico automotriz junto con asesoramiento a sus clientes		
F5. La empresa cuenta con recursos humano preparado para cumplir las expectativas de sus clientes.	O4-F6 aprovechando la apertura del nuevo local realizar demostraciones para atraer nuevo clientes.	
F6. La empresa cuenta con productos y servicios de calidad		
F7. La empresa siempre mantiene buena relación con sus empleados y con clientes.		F8-A3 Aprovechar la infraestructura que la empresa posee actualmente para disminuir costos en la compra de equipos.
F8. La infraestructura de la empresa es la adecuada para los servicios que ofrece.		

Fuente: Información Obtenida de la MEFI y MEFÉ

Tabla 16

Matriz para valoración cuantitativa de estrategias DAFO.

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS

Estrategias DAFO	PESO	Político		Económico		Social		Tecnológico		Ambiental		TOTAL
		Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	
D2-D3 Elaborar los manuales organizacionales donde se establezcan las funciones de cada empleado de la empresa	18%	4	0.72	4	0.72	3	0.54	3	0.54	4	0.72	3.24
D3-O5 Realizar la división departamental para garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa	17%	4	0.68	4	0.68	3	0.51	3	0.51	4	0.68	3.06
O5-F1 Promover la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores a través de incentivos y reconocimientos económicos	18%	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54	4	0.72	2.7
O3-F4 Ofrecer promociones para los clientes frecuentes, como descuentos en servicios mecanicos y mantenimientos.	7%	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	0.98
O4-F6 Aprovechando la apertura del nuevo local realizar demostraciones para atraer nuevo clientes.	8%	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1.04
A1-D1 Diseñar métodos publicitarios para garantizar un buen servicio al cliente	15%	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2.1
A2-D4 Realizar una reingeniería total en la empresa.	10%	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	0.8
F8-A3 Aprovechar la infraestructura que la empresa posee actualmente para disminuir costos en la compra de equipos.	7%	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	0.63
TOTAL	100%		3.1		2.67		2.84		2.43		3.51	

Que tanto las estrategias estan apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

Fuente: Información Obtenida de la MEFI y MEFE

4.5.3.7 Estrategias

Una vez que se establecieron las estrategias basadas en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió a valorar las mismas de acuerdo al nivel de impacto que tienen sobre ellas los factores PESTA (políticos, económico, social, tecnológico y ambiental), otorgando una puntuación del 1 (bajo) al 4(alto) dependiendo del nivel de impacto positivo que provoca, una vez obtenido los resultados se determinó que las estrategias más factibles de implementar son:

Tabla 17

Estrategias seleccionadas (matriz estratégica DAFO)

ESTRATEGIA	RESULTADO ANÁLISIS CUANTITATIVO
Elaborar los manuales organizacionales donde se establezcan las funciones de cada empleado de la empresa	Los factores más favorecedores para esta estrategia son el político ya que no se ve afectada de manera considerable por la política o leyes del país, el aspecto económico ya que esta estrategia no requiere de una gran inversión, además presenta un nulo impacto ambiental.
Realizar la división departamental para garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa	Al igual que la estrategia anterior se ve favorecida en los factores político, económico y ambiental, ya que no tiene restricciones de tipo política o legal, la inversión es mínima y no genera impacto ambiental.
Promover la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores a través de incentivos y reconocimientos económicos	Los factores más favorecedores son el político ya que no tiene restricción alguna, el social ya que el incentivo económico mejora la calidad de vida del empleado y su entorno, y el ambiental ya que no se genera un impacto al medioambiente
Diseñar métodos publicitarios para garantizar un buen servicio al cliente	A esta estrategia le favorecen los factores político, ambiental y social, la regulación aplicada al tipo de publicidad que se hará es baja, esta propuesta tiene un bajo impacto ambiental y genera un impacto social positivo para quienes ofrecen los servicios de publicidad

Elaborado por: Sempértegui & Nowak (2019)

4.5.3.8 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es importante analizar las cinco fuerzas de Porter ya que este modelo, ideado por Michael Porter, permite identificar de manera clara la situación competitiva de la empresa dentro de un mercado en concreto. El análisis se realiza en función a las amenazas que representan el surgimiento de nuevos competidores y productos

sustitutos, y del poder de negociación que la empresa tiene con proveedores y clientes. La vinculación de las cinco fuerzas determina el poder competitivo, rentabilidad y las posibilidades que tiene la organización dentro del mercado (Michaux, 2016)

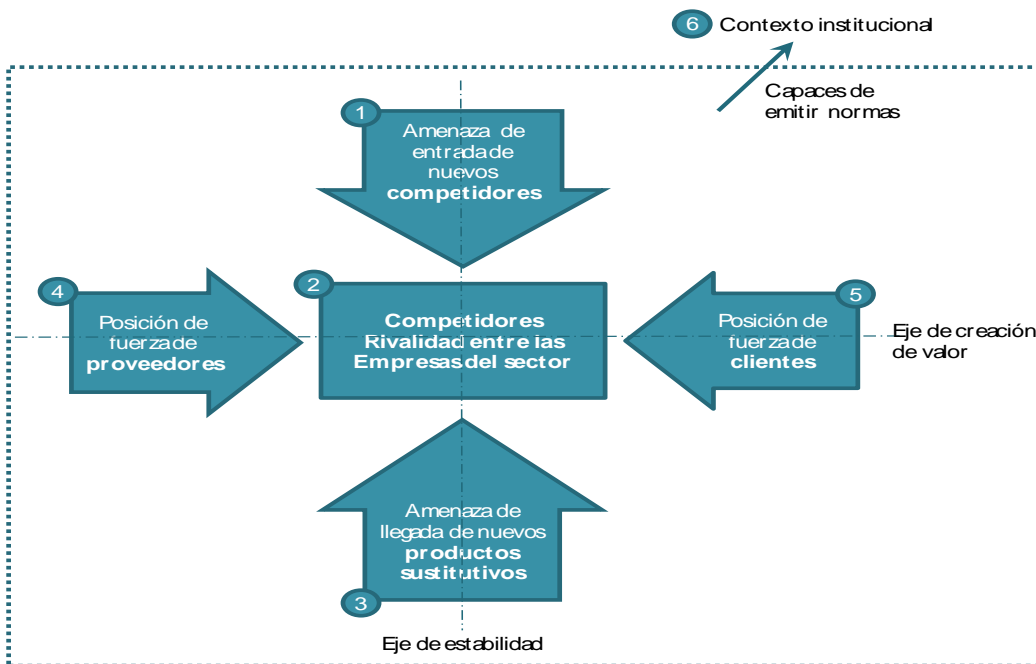


Figura 21. Modelo cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Basado en el modelo de (Michaux, 2016)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores representa para la empresa Automotriz AS ventajas y desventajas ya que por una parte puede aprovechar este factor para mejorar, pero a su vez pueden presentarse competidores fuertes que desequilibren el mercado. En el caso de la empresa estudiada, representa una amenaza de impacto medio, debido a que no se presentaron grandes problemas ya que para su apertura se contó con un fuerte capital, además el dueño contaba con una amplia experiencia en el sector automotriz.

Competidores, rivalidad entre las empresas del sector

En la actualidad la oferta automotriz se ha incrementado lo que conlleva a que se genere una mayor rivalidad con las empresas competidoras, por ello Automotriz AS trata de sobresalir implementando promociones, publicitando en redes sociales y volantes, entre otros. Cabe mencionar que la empresa tiene competidores a su alrededor que se dedican a actividades muy similares a las que ella realiza, por ello busca destacar en la atención al cliente y servicios que ofrece.

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutivos: Automotriz AS ofrece los servicios de tecnicentro, además se especializa en la venta de repuestos, accesorios y partes de vehículos, los productos que ofrece son de marca original y especializados para los distintos tipos de vehículos por ello no existen peligro de llegada de nuevos productos sustitutos, en cuanto al tecnicentro el servicio que se ofrece es personalizado y alta calidad.

Posición de fuerza de proveedores: La empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores, no han existido problemas con los mismos, los productos son entregados a tiempo además son de alta calidad, Automotriz AS mantiene una cartera de clientes considerable por ello los pedidos que realiza a los proveedores son considerables, a pesar de ello la empresa cumple puntualmente con sus obligaciones de pago.

Posición de fuerza de clientes: Los clientes de la empresa no presentan poder de negociación esto se debe a que es de conocimiento general que los repuestos y accesorios originales tiene un elevado precio, sin embargo se ofrece posibilidad de pagar con tarjeta de crédito.

4.5.3.9 Análisis de la competencia

Para elaborar la matriz de competencia fue necesario analizar los factores críticos para el éxito de los principales competidores de Automotriz AS estos son Repuestos Ayala y Tecnicentro León, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 18

Matriz de competencia.

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Automotriz AS		Repuestos Ayala Tecnicentro León			
		Calfi.	Calif. Ponderada	Calfi.	Calif. Ponderada	Calfi.	Calif. Ponderada
Participación en el mercado	0.1	6	0.6	8	0.8	6	0.6
Competitividad de Precios	0.1	7	0.7	7	0.7	5	0.5
Posición Financiera	0.1	6	0.6	8	0.8	8	0.8
Calidad del Producto	0.3	9	2.7	9	2.7	7	2.1
Lealtad del cliente	0.2	8	1.6	8	1.6	6	1.2
Cualificación del personal	0.2	9	1.8	8	1.6	5	1
TOTAL	1	45	8	48	8.2	37	6.2

Fuente: Basado en la observación de campo.

En el factor participación en el mercado se observa que Repuestos Ayala pose un mayor resultado esto se debe a que esta empresa cuenta con un número superior de sucursales en comparación con Automotriz AS, en la variable competitividad de Precios se evidenció que la empresa mantiene un precio acorde a la competencia e incluso más bajo.

En cuanto a la posición financiera Automotriz AS presenta una desventaja frente a sus competidores, también se pudo observar que la empresa mantiene un producto de alta calidad, maneja un alto sentido de lealtad para los clientes y cuenta con personal calificado para llevar a cabo actividades.

4.5.4 Proyección estratégica

4.5.4.1 Misión

La empresa Automotriz AS. está enfocada en ofertar servicios de asesoramiento, reparaciones y venta productos de alta calidad para vehículos automotrices, manteniendo la consigna de brindar el mejor servicio para complacer los más altos estándares de sus clientes, comprometidos a mantener una relación perdurable en el tiempo con sus clientes, el equipo de trabajo y proveedores.

4.5.4.2 Visión

Establecerse como la primera empresa automotriz especialista en brindar una cartera de servicios diversificados para todo tipo de vehículos automotores; ofreciendo al consumidor personal totalmente capacitado, estructura y equipamiento adecuado para promover la confianza y la preferencia de los clientes en el mercado local.

4.5.4.3 Valores Institucionales.

La empresa está compuesta por personal calificado para proporcionar un servicio eficiente a sus clientes, asimismo el personal de la empresa Automotriz AS. se caracteriza por sus valores que residen en las actividades que realizan diariamente, por esta razón la empresa tiene ventajas en el mercado de reparaciones de vehículos.

Los empleados poseen valores institucionales que hacen posible la eficiencia de sus actividades dentro del negocio que se reflejan en la honestidad, el sentido de la pertenencia y el trabajo de equipo, el respeto, el compromiso y la excelencia en el trabajo. A continuación se describirán los valores institucionales:

Tabla 19

Valores institucionales de los empleados de la empresa Automotriz AS.

<i>Valores</i>	<i>Descripción de los valores institucionales.</i>
<i>Honestidad</i>	La honestidad es uno de los valores más importantes que fomenta la empresa es por esta razón que los clientes acuden a la empresa manteniendo una relación perdurable en el tiempo.
<i>Sentido de pertenencia y trabajo en equipo</i>	Todos los empleados tienen el sentido de pertenencia con la empresa, cada día se les da incentivos verbales que la organización le ofrece como es realizar actividades como integraciones grupales para involucrarlos y conocerse más e identificarse con la empresa sobre todo cuidar de los recursos con los que cuenta la empresa.
<i>Respeto</i>	El respeto, como valor fundamental en la empresa se aplica buscando cuidar los intereses de los empleados y clientes que acuden a la empresa.
<i>Compromiso</i>	Los integrantes se ven reflejados por cumplir con la rigurosidad de ser una empresa responsable de sus propios actos y comprometidos con la empresa, compañeros de trabajo para realizar las actividades encomendadas y clientes que se encuentra vinculados de una u otra forma con la empresa al brindarles un servicio de calidad.
<i>Excelencia en el trabajo</i>	De acuerdo a la experiencia ser activo y oportuno con las necesidades del cliente así se lograra resolver las misma brindándole un buen servicio y atención al cliente de tal forma el cliente se sienta confiable.

Fuente: Basado en la investigación de campo.

4.5.5 Normativa Institucional

1. El personal administrativo y operativo de la empresa debe brindar una atención de forma respetuosa y eficaz a los proveedores y clientes.
2. La forma de trabajo interna debe ser basada en la solidaridad y fraternidad entre el personal.
3. La empresa debe proporcionar la capacitación constante a sus empleados con el fin de mantenerse actualizados y brindar el mejor servicio posible.
4. El personal de la empresa está obligado a tomar las capacitaciones y asistir a todas las reuniones convocadas por la gerencia.

5. Los empleados deben permanecer activos intelectual y físicamente durante las reuniones con la gerencia y proponer ideas que permitan un mejor funcionamiento de la empresa.
6. El personal administrativo junto con la gerencia tienen el deber de vigilar que todas las actividades se cumplan con el mayor grado de eficiencia posible y de esta forma gestionar todos los procesos.
7. La empresa debe componerse de personal que brinde un entorno laboral libre de confrontaciones.

4.5.6 Reglamento y sanciones institucionales.

La gerencia está encargada de aplicar las reglas y sanciones para el personal sin excepción jerárquica es decir que el reglamento designado es dirigido para todos los empleados; posteriormente se detallaran cada una de las sanciones inscritas en reglamento:

1. Horarios: los trabajadores de la empresa deben ser puntuales a su hora de entrada y salida; la entrada es de 8:00 am a 19:00pm con una hora y media de receso en la hora de lunch.
2. Atrasos: los atrasos a partir de 15 min serán sancionados con una multa de \$ 1,50 dólares americanos; toda justificación a esta multa deberá ser debidamente documentada ó argumentada.
3. Uniformes: el personal deberá estar debidamente uniformado; la sanción por no llevar el uniforme y el equipo de protección será de \$2.00 dólares americanos. No existe justificación para no llevar el uniforme y el equipo de trabajo salvo que exentarse de estos sea decisión directa de la gerencia.
4. Permisos: todos los permisos deberán ser argumentados por los empleados con días de antelación para que la gerencia tome las decisiones pertinentes sobre el caso.

4.5.7 Objetivos institucionales.

En el siguiente listado se detallara cada uno de los objetivos institucionales de la empresa Automotriz AS.

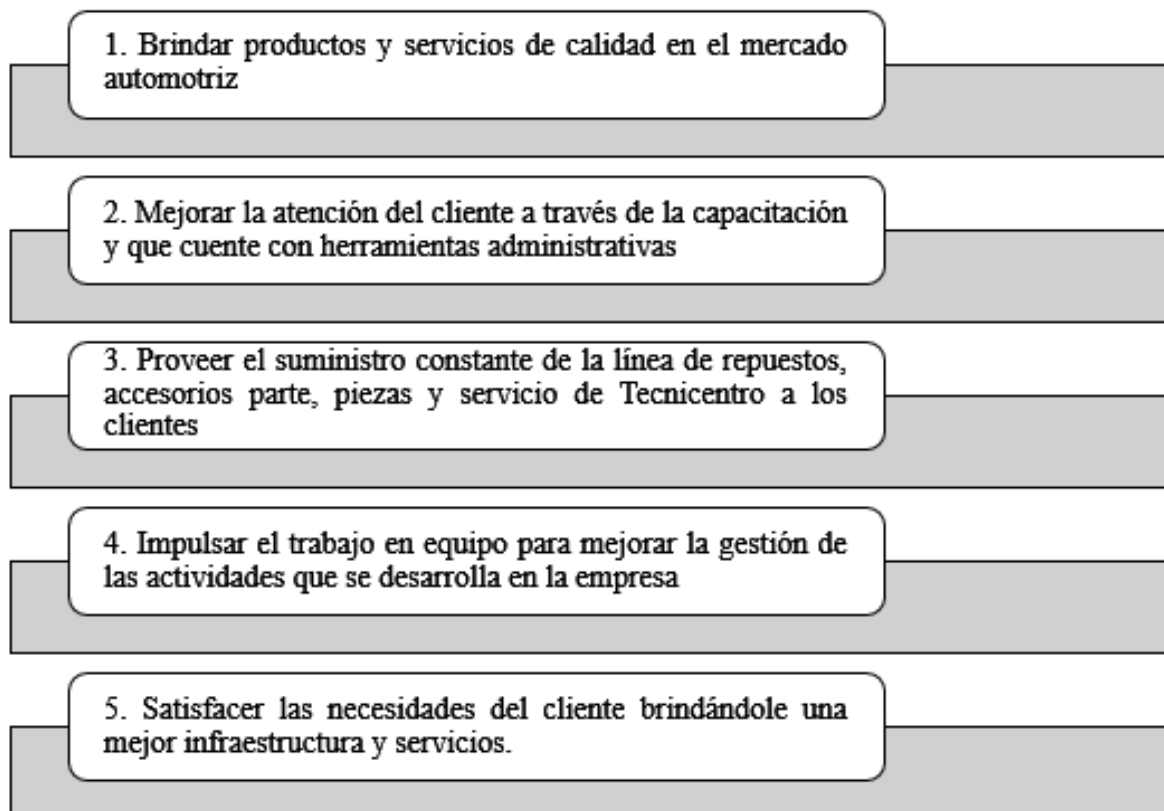


Figura 22 Objetivos institucionales de la empresa Automotriz AS.
Elaborado por : Sempértegui & Nowak (2019)

De esta forma se han elaborado los objetivos institucionales para obtener el plan organizacional con el fin de mejorar la estructura interna de la empresa y aumentar las oportunidades y factibilidades de la empresa en el mercado automotriz.

4.5.7.1 Objetivo general.

Formular un plan organizacional que refleje las estrategias necesarias que permitan que la empresa mejore sus procesos internos tanto en área administrativa como operativa con el fin de brindar el mejor servicio de reparaciones, asesoramiento, y mantenimiento automotriz a sus clientes.

4.5.7.2 Objetivos específicos.

- Establecerse como los primeros en ofrecer los mejores servicios del mercado.
- Identificar en los trabajadores las mejores cualidades para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales y lograr una mejor posición en el mercado.

- Determinar el planteamiento de un sistema publicitario que le genere a la empresa mayor visibilización hacia los clientes.
- Organizar al personal por posiciones jerárquicas para mejorar los procesos internos de la empresa.

4.5.8 Método de liderazgo

La forma de liderazgo que se aplica en la empresa queda establecida como; “liderazgo participativo” de esta forma la empresa no solo tendrá una estructura jerárquica interna, también se lograra la participación de todo el personal para la toma de decisiones, lo que significa que la gestión tendrá la evaluación periódica de todos los colaboradores de la empresa mejorando los compromisos adquiridos con los clientes.

4.5.9 Diseño del Plan Organizacional

4.5.10 Estructura del Plan Organizacional Empresa Automotriz AS.

Para el diseño de este plan organizacional se utiliza una estructura basada en los elementos internos de la empresa con el fin de mantener la competencia de las funciones actuales y proporcionar un excelente servicio e imagen como símbolo de lo que es la empresa Automotriz AS. La conformación del sistema organizacional proporcionara un valor complementario a la administración de los instrumentos y elementos que posee la empresa, lo que formará una guía hacia los objetivos propuestos.

4.5.11 Principios del Plan Organizacional

Formalización: La empresa Automotriz AS. carece de formalización puesto que, el personal conoce de su compromiso con la entidad de sus deberes y derechos en relación a su contratación y actividades pero no se ha formulado documentos que demuestren todos estos principios, es decir que no existen manuales establecidos de forma documentada.

Jerarquización del Personal: Necesario establecer los niveles de autoridad dentro de la empresa; debido a que el monitoreo de las actividades tienen que ser realizados por el personal designado para esta actividad para no interrumpir el proceso productivo.

Especialización del Trabajo: La empresa al no tener una jerarquía de funciones ocupa mano de obra direccionada a la productividad para realizar otras actividades que

interrumpen este proceso; se necesita distribuir las actividades entre el personal para adquirir eficiencia.

División departamental: La empresa no cuenta con división de departamentos lo que impide la organización de actividades debido a que terminan agrupándose en un mismo ámbito de trabajo que indica una disminución de eficiencia interna de la empresa lo que se traduce a horas de trabajo no aprovechadas para la producción.

Extensión del control: La empresa tiene personal dedicado a la administración del local, pero debido a la poca extensión de control tienen conocimiento de sus actividades pero todo se limita debido a que, no existe una explicación específica de sus obligaciones.

Concentración de actividades: Debido a la escasa documentación de reglas y procedimientos las actividades tienden a concentrarse en una parte del personal sobre todo en los gerentes que suelen conocer con mayor exactitud los procesos y por ende a ellos se le delegan la mayor parte de los trabajos.

4.5.12 Objetivo de la estructuración del plan organizacional

Para la comprensión de este plan organizacional se dividirá en puntos claves las ventajas de su aplicación.

- Proveer a todos los miembros de la empresa una estructura de organización eficiente.
- Facilitar a los miembros la jerarquización de las actividades
- Establecer comunicación de los procesos entre los empleados de todos los niveles.
- Propiciar una división departamental para el cumplimiento de las funciones productivas de los empleados.

4.5.13 Estructura Orgánica

Empresa Automotriz AS carece de un sistema organizacional debido a que cuando la empresa inicio sus actividades en el mercado de servicios automotrices las actividades constantes de todo el personal no dio espacio para la predisposición de realizar este plan, es por ello que se ha tomado la iniciativa de establecer una estructura orgánica. A continuación se detalla la estructura funcional para el plan organizacional.

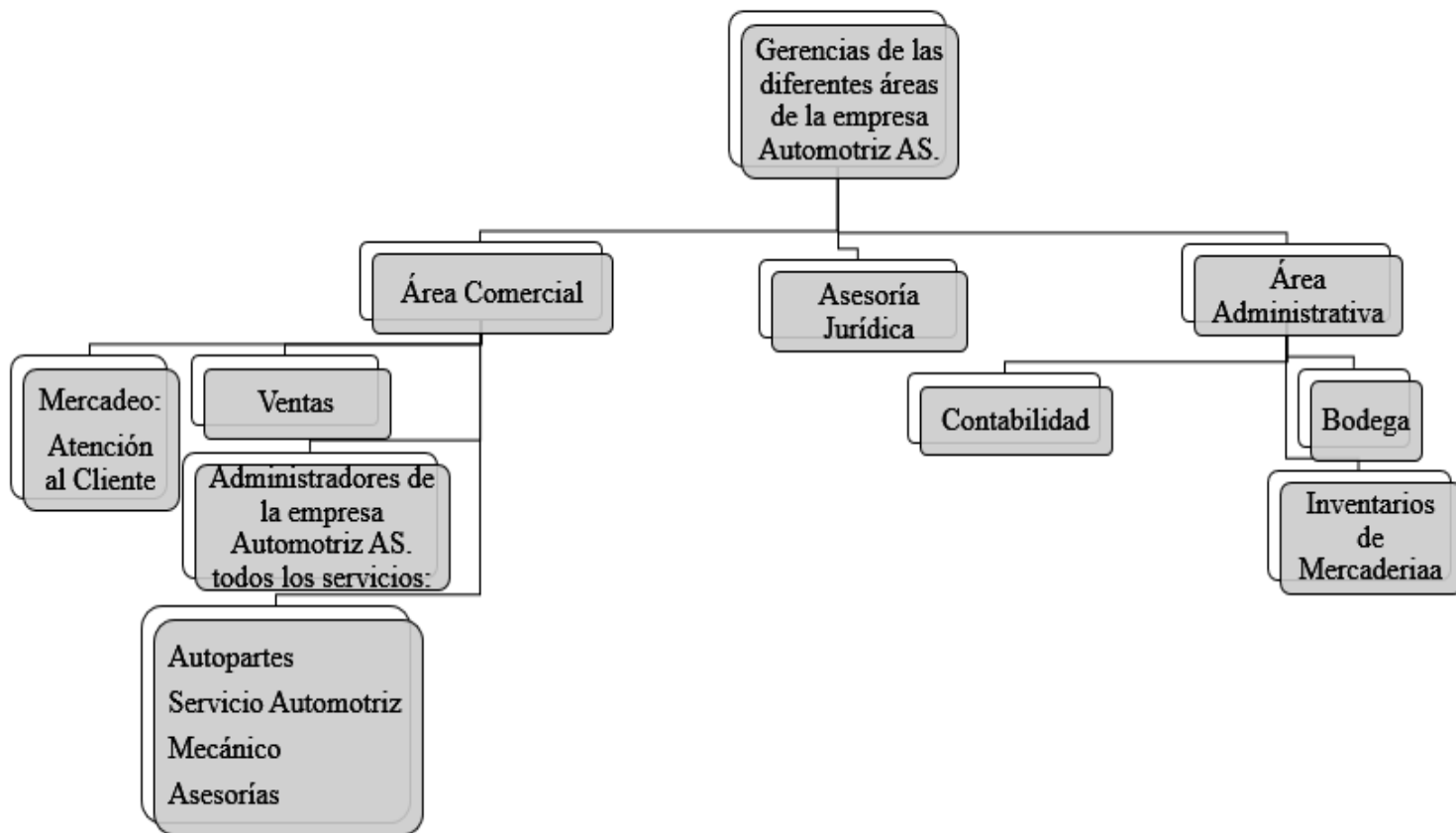


Figura 23 Propuesta (2018) para la estructuración del organigrama funcional de la empresa Automotriz AS.
Elaborado por : Sempértegui & Nowak (2019)

4.5.13.1 Estructura Organizacional de funciones

Una vez elaborada la estructura del plan organizacional y establecido la guía a seguir para la división departamental y de funciones de los empleados de la empresa, se procede a dar las funciones que caracterizan a cada persona al cargo de estas actividades.

Gerencias: En este apartado se encuentran las gerencias de todas las áreas; asesorías, autopartes, servicio automotriz, mecánica. Todas estas divisiones se han realizado con el fin de garantizar el cumplimiento de las actividades de todo el personal asimismo, para garantizar que la toma de decisiones sea con información desde todos los ámbitos de trabajo que comprende la empresa.

Las gerencias tendrán que planificar, ordenar, canalizar y monitorear la utilización del capital de la empresa y de las funciones de los empleados.

Asesoría Judicial: Se debe delegar a un agente legal para llevar los asuntos de documentación en cuanto a permisos, nóminas de empleados, IESS y permisos ambientales para la empresa.

Área Comercial: Los encargados de esta área se mantendrán en coordinación con los departamentos de ventas llevando registros de todo lo que sale y entra a la empresa en materia de productos.

Mercadeo: En este departamento se encuentran los trabajadores encargados de publicitar todos los productos y servicios de la empresa.

Servicio al Cliente: En este departamento se recibirán todas las consultas y la sugerencia de los clientes también se organizaran citas para asesoramientos, este departamento servirá como la conexión entre los clientes y la empresa.

Ventas: Este departamento se dedicara a manejar el inventario de la mercadería; otra de las funciones es tener a la empresa abastecida en todo momento con lo último en tecnología. De la organización de este departamento dependerán las relaciones estrechas con los mejores proveedores.

Administradores: Son todos los empleados que serán los gestores de los movimientos en los departamentos a su vez estos se acogerán a la documentación y reglas con el fin de que los demás empleados cumplan sus actividades y funciones.

Contabilidad: Los encargados de esta área deben estar especializados en el ámbito contable llevando las cuentas de los ingresos y egresos de la empresa y de esta forma realizar proyecciones para las futuras inversiones.

Servicios Automotrices: Aquí se encuentran todos los empleados que están especializados en mantenimiento, reparaciones y demás servicios relacionados con la atención al automotor.

Área Administrativa: Todos los administradores de todas las áreas. Precisamente los encargados de monitorear los procesos internos de la empresa para que sean llevados con eficiencia.

Venta de Mostrador: Estarán todos los empleados encargados de las ventas en el local.

Bodega: Los encargados de la bodega deben llevar a cabo varios controles de seguridad debido a que en la automotriz se manejan productos mecánicos y de tecnologías que deben estar sometido a temperaturas especiales; en esta área se tiene que llevar un control sumamente juicioso para evitar pérdidas para la empresa.

Inventarios: El personal de esta área tiene la responsabilidad de mantener a la empresa abastecida de herramientas de trabajo, productos para el funcionamiento normal de la empresa, materiales para las oficinas y demás. Es decir que está encargada de la supervisión de todos los materiales que se necesiten en cada uno de los departamentos.

4.5.13.2 Instrucción Organizacional

La empresa Automotriz AS está compuesta por un equipo de individuos con cualidades y valores del ámbito empresarial que han ido conformando mediante la ejecución de sus actividades; estas actitudes han propiciado un sentimiento de pertenencia entre todos lo que conlleva a que se apliquen valores organizacionales como la integridad, responsabilidad, superioridad, trabajo en equipo, fraternidad y respeto.

4.5.13.3 Manual Organizacional

El manual de organización que se propone para la empresa Automotriz AS tiene como fin establecer cuáles son las competencias y compromiso de cada uno de los que

conforman el equipo de trabajo para evitar que se multipliquen las actividades y que pueda fluir el negocio.

4.5.13.4 Descripción de las funciones

Es necesario que se definan el perfil y las funciones de los empleados que laboran en la empresa Automotriz AS, para que de este modo el departamento de Recursos Humanos cuente con una guía al momento de la selección del personal.


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Gerente General		2. RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal	
3. FUNCIÓN GENERAL: Programar, supervisar y controlar las labores en el trabajo.			
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS: <p>Lidera los diferentes departamentos de forma dinámica, organiza y supervisa las actividades estratégicas y representa el local central, así como las sucursales de los diferentes almacenes.</p> <p>Determinar la planificación empresarial estableciendo las políticas, misión y visión de Automotriz As, siempre y cuando estos vayan de la mano con los Objetivos empresariales.</p> <p>Aprueba la contratación del personal interno de la empresa.</p> <p>Autoriza la cancelación de los haberes y aprueba los pagos de remuneración de la nómina registrados en las diferentes órdenes de trabajo que ejecuta la empresa.</p> <p>Evalúa periódicamente al personal administrativo y operativo, con respecto al cumplimiento de sus funciones en cada área de trabajo.</p> <p>Coordina con los supervisores las actividades del día a día y se asesora con los registros, controla además, la presentación de informes.</p> <p>Establece buenas relaciones con proveedores y clientes, manteniendo una comunicación armónica, tanto de forma interna como externa de la empresa.</p>			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 24 Funciones y perfil del cargo Gerente General
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Jefe de sucursal		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Representante Legal	
3.FUNCIÓN GENERAL: Ordena, encamina y coordinar el funcionamiento de la empresa			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Presentar informes de seguimiento que los accionistas soliciten, sean estos administrativos o financieros. Indica actividades a ejecutarse o delegaciones en función de los resultados obtenidos a lo largo del año. Cede a los empleados los beneficios que le corresponden de acuerdo a los reglamentos de la empresa y lo dictaminado en la ley laboral. Establece un entorno de trabajo donde se brinden incentivos y se motive la integración del personal que laborar en la empresa.			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Liderazgo integrador Facilidad de palabra			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 25 Funciones y perfil del cargo Jefe de sucursal
Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS		
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Asesoría Legal	2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Gerente General		
3. FUNCIÓN GENERAL: Brindar asesoramiento legal, tipificar informes legales de la empresa.			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Facilitar asesoramiento legal a la empresa Automotriz As en cualquier litigio en la que se vea comprometida la empresa. Realizar procesos administrativos de la empresa. Asesorar a recursos humanos en la tipificación de los diferentes contrato de trabajo en la empresa. Elabora actas ordinarias y extraordinarias, según los solicite el Gerente General, brindar apoyo en las reuniones que se lleven a cabo con proveedores. presentar sustentos legales que respalden la toma de decisiones, según se amerite. Realizar los tramites de carácter notarial o registros en la cámara de comercio, superintendencia de compañías, ente otros. 5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Probidad, Sinceridad, Compromiso Buenas relaciones interpersonales			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 26 Funciones y perfil del cargo Asesor Legal
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Coordinador Comercial		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Gerente General	
3. FUNCIÓN GENERAL: Determina compromisos medibles a corto, mediano y largo plazo.			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Planificar las proyecciones de ventas, considerando los recursos para ejecutarlos Proyectar metas y objetivos planteados por la empresa en función de la misión y visión establecida. Programar los ingresos y dividir los gastos de inversión, operación, ganancias brutas y netas. Proponer indicadores de evaluación en las ventas. Evaluar mensualmente las marcas de ventas y dar seguimiento a los indicadores			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Proactivo, liderazgo, innovador y estratégico			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 27 Funciones y perfil del cargo coordinador comercial
Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Vendedor		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Administrador	
3. FUNCIÓN GENERAL: Planificar, identificar clientes, posicionar los productos de la empresa			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Recibir de manera calidad al cliente Desarrollar análisis de ventas y reportes de las mismas Actualizar listas de proveedores, contactos y clientes Hacer pedidos de compra para abastecer la bodega, a los proveedores - Estimar tiempos de llegada y establecer horarios de entrega - Poner etiquetas con precio a los productos. Recepción de hojas de comprobantes de compra, pago y retenciones.			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Proactivo, responsable, dinámico, probo, trabajo en sinergia, innovador y estratégico			
6.REQUISITOS DEL CARGO Bachillerato en comercio. Tener mínimo 1 año de experiencia en el área de ventas Ofimática básica			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 28 Funciones y perfil del cargo vendedor
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Administrador		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Gerente General	
3. FUNCIÓN GENERAL: Verificar permisos, dar seguimiento a cumplimiento de metas, revisar los informes de actividades y determinar conclusiones			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Planificar auditorías periódicas a las actividades en el /las áreas que se encuentran a su cargo. Controlar las actividades de los departamentos de venta y servicio. Delegar funciones a los empleados de acuerdo a su perfil y sus funciones dentro de la empresa. Desarrollar el presupuesto de compras de equipos, mobiliario, artículos de oficina y varios necesarios de la empresa. Supervisar al personal bajo su dependencia. Asesorar al personal a su cargo, velar por programar eventos de capacitación en función de las deficiencias identificadas en ellos Autorizar permisos del personal a su cargo. Acoger las sugerencias de los clientes y proponer soluciones. Optimizar el uso de recursos tecnológicos y materiales de la empresa Encargarse y asumir la responsabilidad de las actividades ejecutadas en su administración. Exigir el cumplimiento del reglamento interno de la empresa, las buenas prácticas de manufactura, las políticas y normas aplicables en la ejecución de trabajos del o			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Proactivo, responsable, amable, probo, innovador, trabajo bajo presión, estratégico			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 29 Funciones y perfil del cargo administrador
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Operario Automotriz		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Administrador	
3. FUNCIÓN GENERAL: Atención al cliente y reparación de vehículos.			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Realizar el mantenimiento de los vehículos a los clientes. Ejecutar el mantenimiento general del vehículo haciendo uso de controles mecánicos. - Diagnosticar fallas y reparar averías detectadas. Verificación de sistemas de los vehículos: combustible, A/C, lubricación, frenos y electrónico.			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Responsable, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo			
6. REQUISITOS DEL CARGO Técnico mecánico automotriz. Experiencia de 3 años en puestos similares Dinámico, buen trato al cliente, emprendedor, proactivo, buenas relaciones y comunicación, facilidad de palabra.			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 30 Funciones y perfil del cargo Operario Automotriz.
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS	
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Asesor Técnico		2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Administrador	
3. FUNCIÓN GENERAL: Atención al cliente y Asesoramiento Técnico			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Brindar asesoría técnica a ante los requerimientos de los clientes. Atender de forma oportuna ante el requerimiento de un repuesto, accesorio, partes y/o piezas para el o los vehículos revisados. Comunicar las necesidades del cliente al administrador y a bodega para revisar el stock de los productos, para luego ser derivado al departamento de ventas. Capacitar al personal técnico a cargo en las fases operativas de sus labores, identificar las deficiencias del personal, subsanarlas y explotar las habilidades del personal operativo a su cargo Identificar el mal funcionamiento u operación de maquinarias o equipos, de tal manera que se pueda ofrecer un servicio oportuno a los clientes.			
5.CARACTERISTICA DEL PUESTO Técnico mecánico automotriz. Experiencia de 3 años Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, servicio al cliente, buenas relaciones y comunicación			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 31 Funciones y perfil del cargo Asesor Técnico
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS		
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Contador	2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Área Administrativa Gerente General		
3. FUNCIÓN GENERAL: Proyectar, coordinar departamentos bodega y contabilidad			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Declarar impuestos tributarias de la empresa en el SRI, en la periodicidad requerida. Realizar la contabilidad de los costos de la empresa, control de inventarios, y verificación de compras de equipos y pagos de salarios. Verificar los documentos contables e información financiera de la empresa, a través de auditorías. Crear informes en función de los balances financieros de la empresa, donde se reflejen los estados de la empresa Mantener informado al gerente sobre las obligaciones que debe cumplir como empresa de acuerdo a los reglamentos de la ley. Coordinar pagos a los proveedores, fechas de vencimiento para el respectivo pago en fecha establecida. 5. REQUISITOS DEL CARGO. CPA Conocimiento de informática, Excel, Word, Power Point Tener 2 años de experiencia en el área de contabilidad - Dominio de la contabilidad básica y tributación Responsable, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones laborales.			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 32 Funciones y perfil del cargo Contador.
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZAS		
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Nombre del cargo: Bodega	2.RELACIÓN DE AUTORIDAD Cargo bajo su dependencia: Área Administrativa Gerente General		
3. FUNCIÓN GENERAL: Registrar, verificar, ordenar la mercadería de la empresa, comparar, contabilizar, controlar.			
4.FUNCIONES ESPECIFICAS: Mantener al día los registro de entrada y salida de materiales y equipos usados en las actividades de la empresa. Mantener al día los documentos que garanticen la existencia de materiales en la bodega Llevar registros diarios de las entradas y salidas de la mercadería. Informa de manera oportuna a la administración la pérdida o deterioro de un activo en el desempeño de sus funciones Receptar los activos suministrados por los proveedores y verificar que cumplan las características de la guía u hoja de ruta, observar cualquier diferencia de especificación de los accesorios, partes y piezas de vehículo. Codificar la mercadería e ingresarlos al sistema de la empresa, para que conste en la base de datos del departamento de ventas de la empresa. Realizar informes donde consten los movimientos, entregas, recepciones y cantidades de materiales y equipos de la bodega. 5.REQUISITOS DEL CARGO Bachiller en comercio. Tener como mínimo 1 año en bodegaje Manejo de inventarios y sistema kardex. Responsable, organizado, proactivo, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo, comunicación efectiva			
CONTROL DE EMISIÓN			
Elaborado por:	FECHA DE REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
Sempertegui - Nowak	05/10/2018	1	1
Firma de responsables:			

Figura 33 Funciones y perfil del cargo Bodeguero
Elaborado por: Sempertegui & Nowak (2019)

4.5.13.5 Diagrama de Flujo o Diagrama de Secuencias

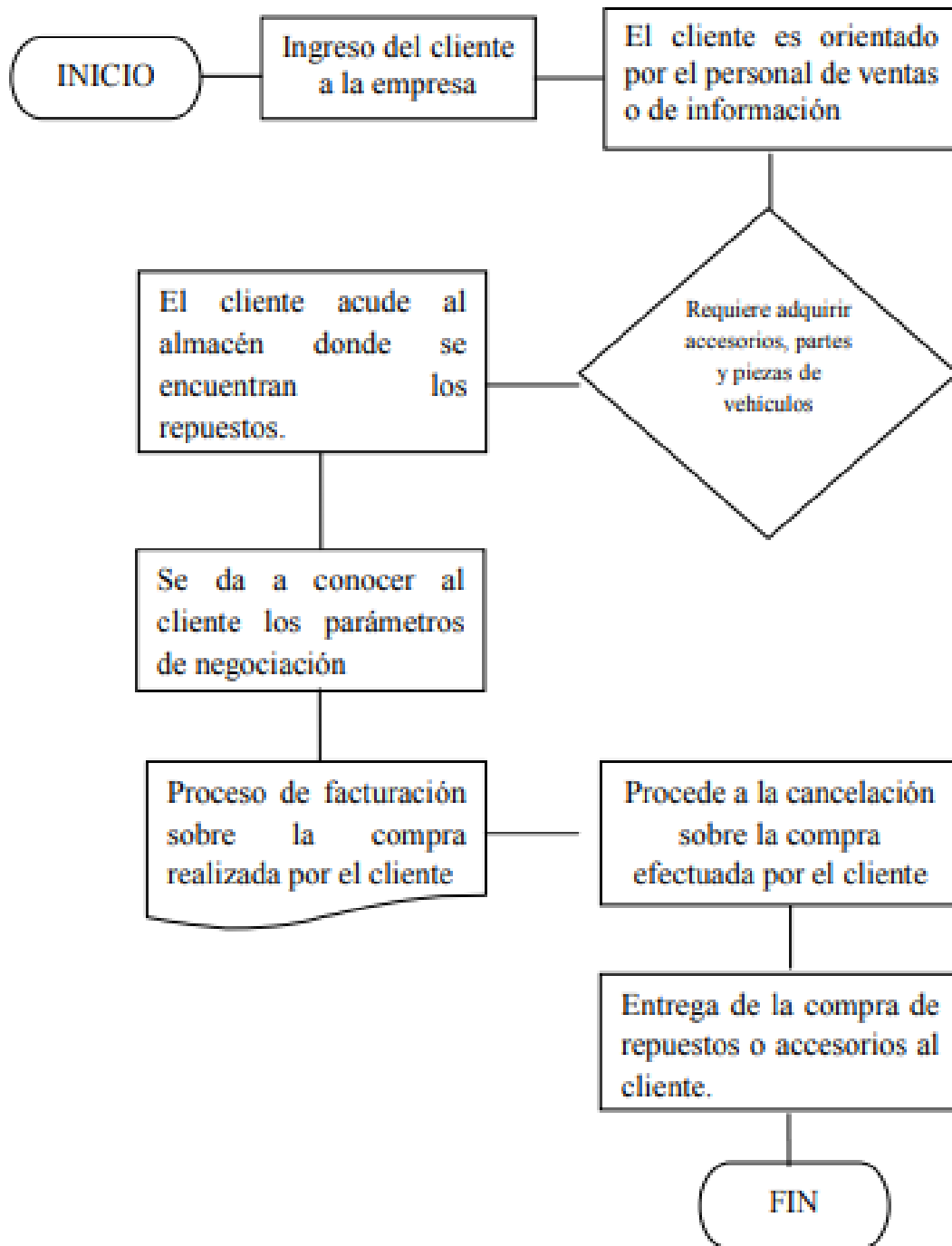


Figura 34 Proceso de abastecimiento de repuestos y accesorios de vehículos, Elaborado por: Sempértegui & Nowak (2019)

4.5.13.6 Cuadro de Dirección Integral

Tabla 20

Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Mapa estrategico	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas y el margen de ganancia	Promocionar los servicios que ofrece la empresa por medio de las redes sociales, crear una página web y promover las ventas online	Marge de ganancia, ingresos por ventas	Incremento del 10% anual de las ventas	Implementar la página web de la empresa, contratar a un especialista para el manejo de redes.
Cliente	Mejorar el servicio al cliente	Capacitar al personal en atención al clientes y ofrecer incentivos para incrementar la	Satisfacción del cliente, incremento de clientes	Lograr la fidelidad de los clientes e incrementar la cartera de clientes en un 5%	Realizar capacitaciones de atención al cliente para el personal y premiar a quienes muestren mejoras productivas
Procesos internos	Disminuir los errores de la gestión operativa y administrativa	Elaborar manual de funciones para el personal que labora en la empresa	Disminución de errores, mejoras en la productividad	Alcanzar la efectividad administrativa	Elaborar manuales funcionales para cada uno de los departamentos de la empresa
Crecimiento empresarial	Mejorar el desempeño laboral	Capacitar al personal operativo y administrativo en temas pertinente a sus actividades para mejorar el rendimiento	Inversión en la capacitación del recurso humano, rendimiento	Disminuir los errores del persona e incrementar el rendimiento del mismo en un 10%	Realizar capacitaciones pertinente a las diferentes áreas de la empresa y contratar soporte técnico para especializar al personal

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

4.5.14 Proyectos

Los proyectos a presentar están basados en cubrir las debilidades de la empresa con el fin de incrementar la categoría económica de la empresa en el mercado para esto se busca abordar en temas de optimización de recursos que lograra la introducción de la empresa como una de las más reconocidas en cuanto a servicios automotrices en el centro de Guayaquil. A continuación se detallaran los proyectos propuestos para la empresa Automotriz AS.

Tabla 21

Propuesta de proyecto A Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.

Misión	“Automotriz AS.oferta servicios de asesoramiento, reparaciones y venta productos de alta calidad para vehículos automotrices, manteniendo la consigna de brindar el mejor servicio para complacer los más altos estándares de sus clientes, comprometidos a mantener una relación perdurable en el tiempo con sus clientes, el equipo de trabajo y proveedores.		
Objetivos	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
Estrategia	Implementación de un plan de talento humano		
Actividades	Responsable	Plazos	Recursos Necesarios
Capacitación Administrativa	Gerente General	1 MES	Los recursos que se implementaran en las capacitaciones serán los necesarios para el desarrollo personal.
Capacitación en Ventas y Atención al cliente	Gerente General	1 MES	Los recursos que se implementaran en las capacitaciones serán los necesarios para el desarrollo personal.
Capacitación de Asesoría Técnica	Gerente General	1 MES	Los recursos que se implementaran en las capacitaciones serán los necesarios para el desarrollo personal.

Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)

El objetivo principal de implementar los proyectos en incrementar las ventas del comercial, la primera propuesta se encuentra direccionada a la implementación de un plan de talento humano, lo que permitirá que el personal obtenga los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones de manera óptima, creando valor para la empresa Automotriz AS,

Tabla 22

Propuesta de proyecto B .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.

Misión	“Automotriz AS.oferta servicios de asesoramiento, reparaciones y venta productos de alta calidad para vehículos automotrices, manteniendo la consigna de brindar el mejor servicio para complacer los más altos estándares de sus clientes, comprometidos a mantener una relación perdurable en el tiempo con sus clientes, el equipo de trabajo y proveedores.		
Objetivos	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
Estrategia	Implementación de un plan de incentivos al talento humano		
Actividades	Responsable	Plazos	Recursos Necesarios
Reconocimiento Económico	Gerente General	1 MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.
Reconocimiento Motivacional	Gerente General	1 MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.
reconocimiento profesional	Gerente General	1 MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El proyecto B por su parte propone la implementación de un plan de incentivos para motivar a los empleados y se incremente la productividad de la empresa, se

estipula tres tipos de reconocimientos: económico, el cual consiste en bonos de incentivo monetario, reconocimiento motivacional el cual consiste en la impartición de cursos y seminarios de capacitación y finalmente el reconocimiento profesional el cual consiste en ascenso de cargos laborales de acuerdo a las capacidades demostradas por el empleado.

Tabla 23

Propuesta de proyecto C .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.

Misión	“Automotriz AS.oferta servicios de asesoramiento, reparaciones y venta productos de alta calidad para vehículos automotrices, manteniendo la consigna de brindar el mejor servicio para complacer los más altos estándares de sus clientes, comprometidos a mantener una relación perdurable en el tiempo con sus clientes, el equipo de trabajo y proveedores.		
Objetivos	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
Estrategia	Implementación de nuevas formas publicitarias		
Actividades	Responsable	Plazos	Recursos Necesarios
Identificar Nuevos Mercados	Gerente General	2MES	Realizar una investigación de mercado dentro de la ciudad de Guayaquil.
Publicidad			
Página web de la empresa	Gerente General	1año	Elaborar una página web para dar mayor conocimiento al cliente sobre los accesorios, partes, piezas y servicio que ofrece la empresa.

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

El proyecto C está ideado para la promoción de los servicios que ofrece Automotriz AS, es necesario que se realice previamente un estudio de mercado para conocer la realidad en cuanto la posición competitiva de la empresa y sirva como línea base para lanzar una campaña publicitaria acorde a las necesidades organizacionales,

además se contempla la creación de la página web de la empresa con la finalidad de obtener presencia digital y se llegue a un mayor número de personas.

Tabla 24

Propuesta de proyecto D .Propuesta de plan organizacional Automotriz AS.

Misión	<p>“Automotriz AS.oferta servicios de asesoramiento, reparaciones y venta productos de alta calidad para vehiculos automotrices, manteniendo la consigna de brindar el mejor servicio para complacer los más altos estándares de sus clientes, comprometidos a mantener una relación perdurable en el tiempo con sus clientes, el equipo de trabajo y proveedores.</p>		
Objetivos	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
Estrategia	Elaborar manuales organizacionales		
Actividades	Responsable	Plazos	Recursos Necesarios
<p>Manuales organizacionales</p> <p>Misión Visión Objetivos</p> <p>Describir funciones y responsabilidades</p>	<p>Profesional de la Materia</p>	<p>Meses</p>	<p>Contar con una documentación formal de la organización de la empresa Automotriz Pérez como su misión, visión, objetivos, reglas, funciones y responsabilidades.</p>

Elaborado por : Sempertegui & Nowak (2019).

Finalmente la propuesta D se encamina a la creación de manuales organizacionales, cabe mencionar que en el presente capítulo se ´sentaron las bases para la ejecución de este proyecto.

4.5.15 Presupuesto

Tabla 25

Presupuesto para la implementación de los proyectos propuestos para la empresa Automotriz AS

PRESUPUESTO GENERAL PARA EL PLAN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS.					
Actividades, Programas y Proyectos	Costos		Cronograma	F.	F.
	Costos U.		C. Total	Inicio	Final
Recursos para Actividad de Investigación			\$ 859,00		
Suministros de oficina y de computación			\$ 120,00		
Copias			\$ 85,00		
Libros y Documentos			\$ 144,00		
Servicio de internet			\$ 120,00		
Movilización- Viáticos.			\$ 150,00		
Refrigerios			\$ 60,00		
Empastados y Anillado			\$ 180,00		
Programa y Proyecto					
1. Programa para Servicio al Cliente					
1. Proyecto de Capacitación			\$ 2.360,00		
Capacitación Administrativa	\$	30,00	\$ 450,00		
Capacitación de Venta y Atención al Cliente	\$	50,00	\$ 750,00		
Capacitación de Asesoría técnica	\$	50,00	\$ 750,00		
Total			\$ 1.950,00		
Materiales Proyecto de Capacitación					
Material Didáctico	\$	15,00	\$ 225,00		
Refrigerios	\$	9,00	\$ 135,00		
Transporte Asesor	\$	50,00	\$ 50,00		
Total			\$ 410,00		
2. Programa de Talento Humano					
2. Proyecto Desarrollo de Talento Humano			\$ 1.275,00		
Incentivos Económico	\$	20,00	\$ 300,00		
Incentivos Motivacional	\$	30,00	\$ 450,00		
Incentivos Profesional	\$	35,00	\$ 525,00		
3. Programa de Implementación de Tecnología					
Página Web de la empresa			\$ 225,00		
Capacitación			\$ 30,00		
Total			\$ 255,00		
4. Programa de Implementación de Manuales Organizacionales					
4. Proyectos Manuales O.			\$ 450,00		
Folletos y Anillados	\$	15,00	\$ 450,00		
Total P1+P2+P3+P4			\$ 4.340,00		
Total General del Presupuesto			\$ 5.199,00		

Elaborado por: Sempértegui & Nowak (2019)

4.5.16 Análisis costos Beneficios

Una vez calculado el costo de la inversión para el plan de mejora para la empresa Automotriz A.S., se determinó que el costo de la inversión para ejecutar los proyectos es de \$4.340, los cuales se distribuyen de la siguiente manera.

- Programa para el servicio al cliente: la finalidad de este plan es capacitar al personal de los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa, con ella se pretende disminuir los errores y mejorar el rendimiento administrativo, por lo que se prevé una disminución del 10% en los gastos administrativos, el monto de inversión es de \$2.360.
- Programa de talento humano: consiste en la implementar un programa de incentivos para a los empleado del departamento de ventas y clientes de la empresa, con el objetivo de incrementar las ventas y la fidelidad de los clientes, lo que disminuirá en un 5% los gastos de comercialización por conceptos de viáticos y comisiones. El monto de inversión es de \$1.275.
- Programa de marketing digital: dirigido a promocionar medios digitales, para ello debe crearse una página web y capacitar al personal en el manejo de plataformas digitales. La implementación de este programa en conjunto con el programa de talento humano y del servicio al cliente están direccionados a incrementar en un 10% las ventas anuales de la empresa. La inversión del programa es \$255.
- Implementación de manuales organizaciones; permite la disminución de los errores operativos y administrativos, por lo tanto contribuye a la disminución de los gastos proyectados en el plan de servicio al cliente, el monto de inversión es de \$450.

Una vez identificado el costo de implementación del proyecto se procede al cálculo de los beneficios económicos del mismo, para ello se tomará como base los datos financieros proporcionados por la Empresa Automotriz A.S.; para ello se empleó los estados de resultados, flujo de efectivo y varios indicadores financieros los cuales

permitieron determinar el beneficio que la empresa obtendría si decide ejecutar la propuesta.

Proyección de costos, gastos operacionales e ingresos del plan de mejora.

En la tabla que se muestra a continuación se detallan los costos y gastos en los que va a incurrir la empresa con la implementación de las mejoras, además se muestran los resultados financieros que obtendrá como resultado de la misma. Los costos mostrados son generalizados, no se dividen en costos fijos y variables ya que la mercancía comercializada por la Empresa Automotriz A.S. es producto terminado. La proyección incluye el incremento de las ventas proyectados (10%) así como la reducción de los gastos de administración (10%) y comercialización (5%).

Tabla 26

Estados de pérdidas y ganancias de la Empresa Automotriz A.S. incluyendo costos del plan de mejoras y beneficios económicos de los proyectos.

	Descripción	Año				
		1	2	3	4	5
	Ventas	260,300.93	286,331.02	314,964.12	346,460.53	381,106.59
5%	Aumento de ventas anual plan de marketing	26,030.09	28,633.10	31,496.41	34,646.05	38,110.66
	- Costos de Ventas	122,155.03	125,756.50	129,705.06	134,034.90	138,783.61
	Utilidad Bruta	220,555.24	247,249.08	276,619.35	308,933.95	344,487.61
	- Gastos Administrativos	103,032.01	106,273.75	109,812.49	113,676.86	117,898.27
10%	Reducción de gastos administrativos Plan de mejoras del rendimiento	10,303.20	10,627.37	10,981.25	11,367.69	11,789.83
	- Gastos Comercialización	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
5%	Reducción de gastos comercial. Plan de fidelidad de clientes	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
	- Gastos de Financiamiento	16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84
	Mantenimiento de plan de mejoras	4,341.00	4,341.00	4,341.00	4,341.00	4,341.00
	Total Gastos	122,602.65	122,139.21	125,324.08	128,802.01	132,601.28
	Utilidad Operativa	97,952.59	125,109.87	151,295.26	180,131.93	211,886.32
	Impuesto a la Renta	24,488.15	31,277.47	37,823.82	45,032.98	52,971.58
	Estado de Resultado	73,464.44	93,832.40	113,471.45	135,098.95	158,914.74

Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)

En base a los datos de la tabla anterior se realizó el cálculo del flujo de efectivo incremental, la misma muestra el escenario de la contribución de las mejoras por la implementación de los proyectos.

Tabla 27

Flujo de efectivo de la Empresa Automotria A.S. incluyendo costos del plan de mejoras y beneficios económicos de los proyectos.

Descripción	Año						
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		286,331.02	314,964.12	346,460.53	381,106.59	419,217.24	
- Costos y Gastos Operativos		228,344.83	234,863.87	241,997.30	249,805.07	258,353.06	
EBITDA		57,986.18	80,100.25	104,463.23	131,301.51	160,864.19	
- Depreciaciones y Amortizaciones		13,945.30	13,945.30	13,945.30	10,017.30	10,017.30	
EBIT		44,040.88	66,154.95	90,517.93	121,284.21	150,846.89	
- Impuestos		11,010.22	16,538.74	22,629.48	30,321.05	37,711.72	
Depreciaciones y Amortizaciones		13,945.30	13,945.30	13,945.30	10,017.30	10,017.30	
Variacion Capital de Trabajo		2,314.00	2,776.80	3,332.16	3,998.59	4,798.31	
- Amortización deuda		16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84	
Inversion	142,438.						
Valor de Desecho							60,446.20
Flujo de Efectivo	(142,438.)	32,877.12	49,925.47	68,753.07	88,566.21	111,537.94	60,446.20

Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)

De manera adicional en la siguiente tabla se muestra el flujo de efectivo real de la empresa, el cual excluye los costos y beneficios de plan de mejora, para poder contrastar los beneficios económicos y el impacto positivo que tiene el proyecto sobre las finanzas de la organización

Tabla 28
Flujo de efectivo de la Empresa Automotria A.S.

Descripción	Año						
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		260,300.93	286,331.02	314,964.12	346,460.53	381,106.59	
- Costos y Gastos Operativos		<u>206,597.41</u>	<u>212,609.51</u>	<u>219,185.61</u>	<u>226,380.63</u>	<u>234,254.90</u>	
EBITDA		53,703.51	73,721.51	95,778.51	120,079.91	146,851.69	
- Depreciaciones y Amortizaciones		<u>13,945.30</u>	<u>13,945.30</u>	<u>13,945.30</u>	<u>10,017.30</u>	<u>10,017.30</u>	
EBIT		39,758.21	59,776.21	81,833.21	110,062.61	136,834.39	
- Impuestos		9,939.55	14,944.05	20,458.30	27,515.65	34,208.60	
Depreciaciones y Amortizaciones		13,945.30	13,945.30	13,945.30	10,017.30	10,017.30	
Variacion Capital de Trabajo		2,314.00	2,776.80	3,332.16	3,998.59	4,798.31	
- Amortización deuda		15,912.64	15,912.64	15,912.64	15,912.64	15,912.64	
Inversion	138,097.00						
Valor de Desecho							<u>58,709.8</u>
Flujo de Caja	(138,097.00)	30,165.32	45,641.62	62,739.73	80,650.21	101,528.77	58,709.8

Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)

Como se observa en la tabla anterior, el flujo de caja se ve incrementado significativamente con la implementación de la propuesta, finalmente para determinar los beneficios financieros del proyecto se analizaron varios indicadores económicos, para facilitar la observación, la tabla siguiente muestra los dos escenarios financieros, el primero muestra la posición actual de la empresa, mientras que el segundo proyecta los resultados en el caso que se implemente la propuesta. Los cálculos de los indicadores se realizaron en base a los informes financieros reales de la empresa y a la proyección incluyendo los costos y beneficios de la implementación del proyecto.

Tabla 29

Indicadores financieros de la Empresa Automotriz A.S. escenario actual Vs. Escenario mejoras.

Indicador	Escenarios		Comentario
	Actual	Mejoras	
Valor Actual Neto (VAN)	\$165,443.78	\$206,038.13	Es el valor generado todos los años llevados al primer día si es > 0 se acepta
Tasa Interna de Retorno (TIR)	19.96%	28.90%	Tasa a la cual el VAN es 0
Tasa de Descuento	13.54%	13.54%	
Tasa de rendimiento promedio (TRP)	37.14%	45.91%	Si la Tasa de Rendimiento Promedio es mayor a la tasa de descuento se acepta
Índice de liquidez	2.50	3.00	Disponemos por cada dólar de Deuda Corriente (resultado óptimo mayor a 1)
Valor Agregado Sobre Ventas (V.A.S.V)	51%	46%	Mínimo de Ventas Para seguir operando (Punto de Quiebra) Resultado óptimo menos a 50%
Costo/beneficio	1.2	1.49	Actualmente se genera \$0.20 por dólar invertido, con la propuesta se generará \$0.49

Elaborado por: Sempértégui & Nowak (2019)

Una vez realizado el análisis de los indicadores financieros se concluyó lo siguiente:

- Valor Actual Neto (VAN): Este indicador mide los flujos de los ingresos y egresos futuros de proyecto, para establecer si luego de descontar la inversión inicial se obtiene ganancias, de obtener una cifra positiva, entonces, el proyecto es rentable. En este caso en ambos escenarios se muestran altos valores del VAN sin embargo en el caso que el proyecto se implemente, este valor se incrementará a cerca los \$60.000.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): es la tasa de descuento de un proyecto que permite que el VAN sea igual a la inversión, este permite establecer sin un proyecto es rentable, para ello debe ser mayor a la tasa de descuento, la cual en el ejercicio real es de 13.54%. En ambos escenarios se muestra un TIR mayor a la tasa de descuento, pero en el escenario dos,

se observa un TIR mayor, esto representa mayores beneficios económicos para la empresa.

- Tasa de rendimiento promedio: este indicador expresa la utilidad neta que se obtiene de la inversión promedio, es decir es la capacidad de la empresa para obtener rentabilidad de la inversión que realiza. Como se muestra en la tabla anterior el escenario dos, muestra una TRP, por lo tanto ofrece mayor oportunidad de recuperar la inversión en menor tiempo.
- Índice de liquidez: Es la capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en liquidez a corto plazo, en cuanto mayor sea el índice de liquidez, mejor será la salud financiera, ya que la organización contará con liquidez suficiente para cubrir sus deudas. En el escenario uno la empresa muestra un índice de liquidez de 2.5 esto quiere decir que por cada dólar de deuda corriente, Automotriz A.S. cuenta con \$2.5 para afrontar sus obligaciones financieras, mientras que en el escenario dos (mejoramiento) contaría con \$3 para cubrir las deudas corrientes.
- Valor Agregado Sobre Ventas (V.A.S.V), muestra porcentaje mínimo de ventas que debe tener la empresa para no entrar en punto de quiebre, para que sea óptimo el porcentaje debe ser inferior al 50%, en el primer escenario el V.A.S.V es del 51% mientras que con el plan de la mejora es de 46%, en el segundo escenario el riesgo de quiebra se disminuye.
- Costo/Beneficio: Finalmente se analizó la relación costo/beneficio, el cálculo se realiza considerando los flujos de efectivo y la Tasa Interna de Oportunidad, cuando el resultado es mayor a 1, significa que el proyecto genera valor, en ambos casos se observan valores superiores a 1, sin embargo en el primer escenario el costo beneficio es de 1.2 esto quiere decir que por cada dólar que invierta la empresa, obtendrá una ganancia de \$0.20, mientras que, con la implementación del proyecto esta ganancia se incrementa a \$0.49 por dólar invertido.

Concluido el análisis costo beneficio se establece que la empresa, incrementará sus ganancias y liquidez, a la vez que mejorará su seguridad financiera y el rendimiento de sus inversiones.

4.6 Productos de Efectividad Organizacional.

4.6.1. Eficacia

La empresa Automotriz AS deberá cumplir de forma eficaz en todas las metas propuestas en el plan organizacional para todos los departamentos de la institución; el plan utilizara todos los recursos de los que dispone la empresa para optimizar la participación de esta en el mercado, de esta manera se espera que la integración de todo el personal sea orientada la organización documentada de la que carecía esta institución. Es así como se aspira llegar a conseguir la motivación por parte del personal y de la gerencia hacia una integración que beneficiara a la empresa en todos los aspectos productivos y de competencia en el mercado de mantenimiento y servicio automotriz.

4.6.2. Eficiencia

Para la eficiencia de los procesos el grupo de empleados de la empresa deberá estar capacitado periódicamente, esto con el fin de contar con los conocimientos más recientes sobre el sector automotriz.

Los cambios en el negocio también consisten en que los esfuerzos sean conjuntos a través del empeño de los empleados en cada una de sus actividades; una vez establecidas las reglas se tendrá resultados de optimización de los recursos que son muy importantes para las funciones de la empresa. El plan operacional será la guía de asistencia para los administradores de la empresa

Conclusiones

A través del plan organizacional se establece que existe un cambio de tácticas para el aprovechamiento de los instrumentos con los que cuenta la empresa, es por ello que se estableció que los integrantes deben ser periódicamente capacitados lo que traerá resultados positivos que mantendrá al personal motivado para realizar sus actividades.

Mediante el plan organizacional se elaboró una valoración de las condiciones iniciales de la empresa a partir de esto se propone una nueva directiva institucional en donde se redactaron nuevos valores una nueva misión y visión.

Fue necesario que se integre el sistema de liderazgo que descentraliza las actividades del personal para volverlas más eficientes a través de la especialización, este liderazgo promueve la participación de todos los empleados en cuanto a las sugerencias para mejorar el ambiente y los procesos productivos.

Finalmente se estructuró un organigrama con las competencias que desarrollará cada uno de los empleados y programó la documentación de la guía organizacional desglosando las áreas por departamentos y actividades, ambas actividades fueron necesarias debido a que la Automotriz AS carecía de un plan organizacional, con estas acciones se espera que las distintas áreas de la empresa mejoren su gestión y con ello su productividad.

Recomendaciones

Llevar a cabo el plan organizacional que se ha planteado para la empresa Automotriz AS. para la obtención de excelentes resultados que determinaran la eficiencia del capital humano y económico, en relación con los recursos humanos se debe establecer las capacitaciones constantes del uso y manejo del equipamiento y nuevas técnicas empleadas en el sector automotriz.

Poner en funcionamiento y proporcionar la guía necesaria establecida en la documentación y seguir la nueva dirección institucional donde se estable la nueva misión, visión y valores institucionales para la empresa.

Establecer la participación de todo el equipo de trabajo de la estructura jerárquica para proporcionar el sentimiento de pertenencia que por ende vincula a los empleados y clientes estableciendo una relación que se traduce en preferencia de los clientes hacia la empresa Automotriz AS.

Implementar el diseño jerárquico de funciones para que los empleados tengan claro el punto de partida de sus actividades y hasta qué punto comprenden las mismas de esta forma el proceso productivo se vuelve más eficiente a través de la especialización de los trabajos dentro de la empresa.

Poner en funcionamiento el manual de organización esto proporcionará a la empresa la correcta gestión de las ocupaciones de las gerencias para fortalecer el compromiso de las actividades de resto del personal; la observación y el monitoreo de las actividades contribuirá con la eficacia de las actividades internas de la empresa.

Bibliografía

- Carrión, S., & Cordovez, S. (Octubre de 2015). *Análisis y Propuesta de un Plan de Diseño Organizacional para Tecnicentro Automotriz Auto-Unión*. (U. d. Guayaquil, Ed.) Obtenido de Tesis presentada como requisito para optar por el Título de Ingeniero Comercial: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11276>
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional (dinámica del éxito en las organizaciones)*. Mexico; Monterrey : Mac Graw Hill.
- conexionesan. (08 de Febrero de 2018). *¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/>
- Daft, R. (2014). *Teoría y Diseño Organizacional*. Monterrey: CENGAGE Learning .
- Delgado, I., & Duarte, J. (2013). *Diseño de una Planificación Estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de respuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil*. (E. S. Litoral, Ed.) Obtenido de Proyecto de Graduación: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25073>
- González, H. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013*. Obtenido de TRABAJO DE TITULACIÓN Previa a la obtención del Título de: INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1266>
- Herrera, H. (20 de Febrero de 2017). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Jara, J. (21 de Marzo de 2016). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Jardosa S.A. para el período 2016-2019*. (U. C. Guayaquil, Ed.) Obtenido de Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5421>

- Ledezma, S. (2018). *Manuales Organizacionales*. Obtenido de Sitio web Ledezma Martínez Consultores: <http://ledezma-martinez.com/servicios/manuales-organizacionales/>
- Louffat, E. (04 de Marzo de 2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Louffat, E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de Sitio web de Conexiónesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50 minutos.
- Moreta, V. (2015). *Propuesta de manual organizacional*. Quito.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a clientes

ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE AUTOMOTRIZ AS

Estimado cliente el siguiente cuestionario esta direccionado a conocer la experiencia que usted tiene con la empresa Automotriz AS y de este modo diseñar una restructuración que permita la mejora del servicio que usted recibe actualmente, agradecemos su sinceridad al responder.

1. ¿De qué forma conoció los establecimientos de la empresa Automotriz AS?

tv _____
Radio _____
Internet _____
Contactos _____
Hojas volantes _____

2.- ¿Considera usted que el personal de la empresa Automotriz AS es eficiente?

Totalmente en desacuerdo _____
En desacuerdo _____
Parcialmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Totalmente de acuerdo _____

3.- ¿Cuánto tiempo lleva usted como cliente de la empresa Automotriz AS?

Un mes o menos _____
Entre uno a seis meses _____
Un año _____
Entre uno a tres años _____
Tres años en adelante _____

4.- ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a los servicios que ofrece la empresa Automotriz AS?

Muy satisfecho _____
Satisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

5.- ¿Le parece a usted que el personal de empresa está capacitado?

Totalmente en desacuerdo _____
En desacuerdo _____
Parcialmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Totalmente de acuerdo _____

Anexo 2: Encuesta a empleados

ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS

El siguiente cuestionario esta direccionado a conocer el manejo operativo de la empresa Automotriz AS para el diseño de un plan organizacional que v beneficie a la empresa, agradecemos su sinceridad al responder.

1. ¿Usted considera que se está desarrollando de forma eficiente los procesos internos de la empresa en todas las áreas?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

2.- ¿Cómo empleado considera usted que existe una planificación en cada una de las actividades?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

3.- ¿Considera que la empresa se ocupa de la capacitación del personal para brindar un mejor servicio?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

4.- ¿La empresa Automotriz AS tiene bien definido cada uno de los roles de sus empleados para optimizar sus procesos?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

5.- ¿Usted como empleado de la empresa estaría de acuerdo en desarrollar un plan organizacional que permita las mejoras en el servicio e impulse el estatus de la empresa?

Totalmente en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

Anexo 3: Entrevistas a directivos

ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de procesos, que estructure su organización?

2. ¿Cree necesaria la retroalimentación y mejoramiento de las capacidades del personal?

3. ¿Se socializa las modificaciones o planificación, previo a la implementación a los trabajadores?

4. ¿Más allá, de los esfuerzos que la empresa emplea para la motivación del personal, qué otro tipo de incentivos se le podría brindar a este para el mejoramiento de los procesos?

5. ¿Considera que la implementación de un diseño organizacional puede mejorar el desarrollo e innovación en la administración y fortalecimiento de la empresa?

Anexo 4: Estados e indicadores financieros reales Automotriz AS

Estado de Pérdidas y ganancias Automotriz AS

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	260,300.93	286,331.02	314,964.12	346,460.53	381,106.59
- Costos de Ventas	93,965.40	96,735.77	99,773.12	103,103.77	106,756.62
Utilidad Bruta	166,335.52	189,595.25	215,191.00	243,356.76	274,349.96
- Gastos Administrativos	103,032.01	106,273.75	109,812.49	113,676.86	117,898.27
- Gastos Comercialización	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
- Gastos de Financiamiento	15,912.64	15,912.64	15,912.64	15,912.64	15,912.64
Total Gastos	128,544.64	131,786.38	135,325.13	139,189.49	143,410.91
Utilidad Operativa	37,790.88	57,808.87	79,865.87	104,167.27	130,939.05
Impuesto a la Renta	9,447.72	14,452.22	19,966.47	26,041.82	32,734.76
Estado de Resultado	28,343.16	43,356.65	59,899.40	78,125.45	98,204.29

Balance General Automotriz AS

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	8,546.28	10,682.85	47,000.00	56,400.00	67,680.00
Inversiones		683.70	854.63	3,760.00	4,512.00
Créditos (Cuentas por cobrar)	52,060.19	57,266.20	62,992.82	69,292.11	76,221.32
Mercaderías e Inventarios	20,827.16	21,312.24	21,841.26	22,025.64	22,655.60
ACTIVO FIJOS					
Terrenos y Edificios	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00
Vehiculos	25,000.00	22,200.00	19,400.00	16,600.00	13,800.00
Muebles y Enseres	5,445.00	4,900.50	4,356.00	3,811.50	3,267.00
Equipos (Sistemas y Telefonía)	11,784.00	7,856.00	3,928.00	3,928.00	
Bienes de Uso	16,728.00	15,055.20	13,382.40	11,709.60	10,036.80
TOTAL ACTIVOS	114,957.00	106,011.70	97,066.40	92,049.10	83,103.80
PASIVO					
Proveedores	2700	3105.00	3570.75	4106.36	4722.32
Cuentas por pagar	16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84	16,412.84
TOTAL PASIVOS	19,112.84	19,517.84	19,983.59	20,519.20	21,135.16
PATRIMONIO NETO					
Capital Social	1,600.00				
Ajuste de Capital	65,738.65	1,140.77	(50,427.33)	(126,720.51)	(219,327.97)
RNA Ej Anteriores		73,464.44	93,832.40	113,471.45	135,098.95
RNA del Ejercicio	73,464.44	93,832.40	113,471.45	135,098.95	158,914.74
Reparto de Utilidades			(45,000.00)	(50,000.00)	(100,000.00)
TOTAL PATRIMONIO NETO	140,803.09	168,437.61	111,876.52	71,849.89	(25,314.28)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	159,915.93	187,955.45	131,860.11	92,369.09	(4,179.12)

INDICES FINANCIEROS

INVERSIÓN INICIAL	\$ 138,097
TASA DE DESCUENTO	13.54%

Tasa de descuento es igual a la TASA DEL CRÉDITO utilizada en el proyecto.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$ 23,874.79	\$ 36,125.64	\$ 49,612.78	\$ 65,244.35	\$ 81,583.67
FLUJO ACUMULADO	\$ 23,874.79	\$ 60,000.43	\$ 109,613.21	\$ 174,857.56	\$ 256,441.23

TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO

$$\text{T.R.P.} = \frac{\frac{\text{SUMATORIA FLUJOS ANUALES}}{\text{NÚMERO DE AÑOS}}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

$$= \frac{\frac{\$ 256,441}{5}}{\$ 138,097}$$

$$= \frac{51,288.2}{138,097} = 37.14\%$$

Tasa de Rendimiento Promedio	37.14%
La Tasa de Descuento es de	13.54%

Si la Tasa de Rendimiento Promedio es mayor a la tasa de descuento se acepta

INDICES SOBRE FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS

VALOR ACTUAL NETO V.A.N

DESCRIPCIÓN	TASA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	13.54%	\$ 23,874.79	\$ 36,125.64	\$ 49,612.78	\$ 65,244.35	\$ 81,583.67

Es el valor generado todos los años llevados al primer día si es > 0 se acepta

Valor Actual Neto =	\$ 165,443.78	\$ 138,097.00	\$ 27,346.78	es la ganancia real
---------------------	---------------	---------------	--------------	---------------------

INDICE DE RENTABILIDAD

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\text{V.A.N.}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

$$= \frac{\$ 165,443.78}{\$ 138,097.00} = 1.20$$

Índice de Rentabilidad =	\$ 1.20	Generaremos por cada Dólar Invertido
--------------------------	---------	--------------------------------------

RENTABILIDAD REAL

(INDICE DE RENTABILIDAD - 1)* 100

Rentabilidad Real =	20%	Si es > tasa de descuento Acepto ganar más de lo que invierto
---------------------	-----	---

TASA INTERNA DE RETORNO

INVERSIÓN INICIAL EN NEGATIVO	FLUJO NETO				
	INV. INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
\$ -138,097	\$ 23,875	\$ 36,126	\$ 49,613	\$ 65,244	\$ 81,584

T.I.R.=	19.96%	Tasa a la cual el VAN es 0
---------	--------	----------------------------

INDICE DE LIQUIDEZ

IL = $\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$

IL = $\frac{\text{FLUJO NETO} + \text{DIVIDENDOS ANUALES}}{\text{DIVIDENDOS ANUALES}}$

Índice de Liquidez =	\$ 2.50	Disponemos por cada dólar de Deuda Corriente
----------------------	---------	--

Liquidez corriente 2.08 Resultado óptimo mayor a 1

VALOR AGREGADO SOBRE VENTAS

GASTOS DE PERSONAL=	M.O. DIRECTA +	M.O. INDIRECTA +	PERSONAL ADMINISTRATIVO
123,974.14	\$ 61,122.62	\$ 62,851.51	0

V.A.S.V.= GASTOS DE PERSONAL + GASTOS FINANCIEROS 123974.136 \$ 7,479.33
 VENTAS \$ 260,300.93

V.A.S.V.= **51%** **Minimo de Ventas Para seguir operando (Punto de Quiebra)**
 Resultado óptimo menor al 50 %

Anexo 5: Indicadores financieros de Automotriz AS incluido costos de las mejoras

INDICES FINANCIEROS

INVERSIÓN INICIAL	\$ 138,097
TASA DE DESCUENTO	13.54%

Tasa de descuento es igual a la TASA DEL CRÉDITO utilizada en el proyecto.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$ 32,838.53	\$ 46,491.31	\$ 61,521.43	\$ 78,968.96	\$ 97,177.04
FLUJO ACUMULADO	\$ 32,838.53	\$ 79,329.84	\$ 140,851.27	\$ 219,820.23	\$ 316,997.28

TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO

$$T.R.P.= \frac{\frac{\text{SUMATORIA FLUJOS ANUALES}}{\text{NÚMERO DE AÑOS}}}{\frac{\text{INVERSIÓN INICIAL}}{1}} = \frac{\frac{\$ 316,997}{5}}{\frac{\$ 138,097}{1}}$$

Tasa de Rendimiento Promedio	45.91%
La Tasa de Descuento es de	13.54%

Si la Tasa de Rendimiento Promedio es mayor a la tasa de descuento se acepta

INDICES SOBRE FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS

VALOR ACTUAL NETO

V.A.N

DESCRIPCIÓN	TASA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	13.54%	\$ 32,838.53	\$ 46,491.31	\$ 61,521.43	\$ 78,968.96	\$ 97,177.04

Es el valor generado todos los años llevados al primer día si es > 0 se acepta

Valor Actual Neto =	\$ 206,038.13	\$ 138,097.00	\$ 67,941.13	es la ganancia real
---------------------	---------------	---------------	--------------	---------------------

INDICE DE RENTABILIDAD

$$\frac{\text{V.A.N.}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}} = \frac{\$ 206,038.13}{\$ 138,097.00}$$

Índice de Rentabilidad =	\$ 1.49	Generaremos por cada Dolar Invertido
--------------------------	---------	--------------------------------------

TASA INTERNA DE RETORNO

INVERSIÓN INICIAL EN NEGATIVO	FLUJO NETO					
	INV. INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ -138,097	\$ 32,839	\$ 46,491	\$ 61,521	\$ 78,969	\$ 97,177

T.I.R.=	28.90%	Tasa a la cual el VAN es 0
---------	--------	----------------------------

INDICE DE LIQUIDEZ

I.L.= ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES

I.L.= $\frac{\text{FLUJO NETO + DIVIDENDOS ANUALES}}{\text{DIVIDENDOS ANUALES}}$

Indice de Liquidez= \$ 3.00 Disponemos por cada dólar de Deuda Corriente
Liquidez corriente 2.52 Resultado óptimo mayor a 1

VALOR AGREGADO SOBRE VENTAS

GASTOS DE PERSONAL=	M.O. DIRECTA +	M.O. INDIRECTA +	PERSONAL ADMINISTRATIVO
123,974.14	\$ 61,122.62	\$ 62,851.51	0

V.A.S.V.= $\frac{\text{GASTOS DE PERSONAL + GASTOS FINANCIEROS}}{\text{VENTAS}}$ $\frac{123974.136}{\$ 286,331.02}$ \$ 7,714.44

V.A.S.V.= 46% Mínimo de Ventas Para seguir operando (Punto de Quiebra)
Resultado óptimo menor al 50 %