



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ  
PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: HELEN LISSETTE GONZÁLEZ YAGUAL**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ  
PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA: HELEN LISSETTE GONZÁLEZ YAGUAL

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, Octubre 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por la Srta. HELEN LISSETTE GONZÁLEZ YAGUAL, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

Ing. Sofía Lovato Torres MBA.

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

A Dios, con todo mi amor por darme sabiduría, fortaleza, oportunidad y fuente de inspiración en mis momentos más difícil de mi vida y haberme permitido culminar la meta anhelada.

A mis padres y en especial a mi madre por ser el pilar fundamental, mis guías y brindar su apoyo incondicional, la fortaleza para preservar y alcanzar esta meta tan anhelada que hoy he logrado profesionalmente en mi carrera universitaria.

Agradezco a mis amigas que siempre estuvieron dedicándome su tiempo con motivación y apoyando en todo lo necesario para alcanzar mi meta profesional.

**Helen González**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer infinitamente a la Universidad Estatal Península de Santa Elena y docentes a la Ing. Sofía Lovato Torres, MBA. y al Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez MGE, quienes con su incondicional apoyo y dedicación compartieron sus conocimientos y siendo una guía para la culminación sin las cuales no hubiese sido posible el presente trabajo.

Agradezco al talento humano de la empresa Automotriz Pérez quien me permitieron aplicar mis conocimientos y por toda la colaboración prestada para realizar este trabajo de titulación.

**Helen González**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc. Eco. Félix Tigrero González, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD**                      **DIRECTOR DE ESCUELA**  
**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**                      **INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA                      Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.  
**PROFESOR-TUTOR** **PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ**  
**PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL**  
**CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE**  
**SANTA ELENA, AÑO 2013**

**Autora: Helen González Yagual**  
**Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación consiste en el desarrollo del diseño organizacional, que se basa en las necesidades, funciones y responsabilidad de la empresa Automotriz Pérez dedicada a la venta de accesorios, partes y piezas de vehículos automotriz, que se le ha planteado para mejorar la gestión administrativa, optimizando los recursos con lo que cuenta la empresa. En el desarrollo del trabajo se realizó el marco teórico donde se detallan las dimensiones de la estructura organizacional, cuyo fin es fortalecer el conocimiento y sirva de guía para la formalización y lograr un trabajo eficiente. También se determina la metodología que se utilizó para la veracidad del estudio y la recolección de datos, análisis de la información, obtenida a través de la aplicación de las entrevistas dirigidas al personal interno que se encuentran distribuidos en las sucursales ubicadas en el cantón La Libertad. Dentro de este trabajo se realizó un análisis situacional para tener un enfoque claro de cómo se trabaja internamente y externamente la empresa, la cual se detectó falencias y necesidades que carecen por varios factores, por aquello se creó una dirección estratégica, que establezca la misión, visión, valores, objetivos, políticas, liderazgo participativo, estructura organizacional, organigrama, manuales de funciones, aplicando así un plan de acción que facilite coordinar las actividades que realizan los empleados. En base a la información se efectuó la propuesta para la empresa “Automotriz Pérez” de contar con una estructura organizacional que será de guía para facilitar la manera más fácil y óptima de ejecutar las diferentes actividades de acuerdo a sus conocimientos y funciones de cada empleado, además ayudara que todo el personal conozcan el funcionamiento de la empresa en la que pertenecen así fomentar el sentido de pertenencia, responsabilidad, coordinación, la calidad de los servicios, mejorar la eficiencia de la comunicación entre directivos y empleados.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA .....</b>	<b>II</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>3</b>
<b>TEMA .....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
SISTEMATIZACIÓN .....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	5
OBJETIVOS .....	7
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
HIPÓTESIS .....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	11
1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	11
1.3 ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN .....	13
1.3.1 Organización Formal .....	13
1.3.2 Organizacional Informal .....	13
1.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	14
1.5. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	14
1.5.1. Diagnóstico Participativo .....	15
1.5.2. Análisis De Los Involucrados .....	15
1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	15
1.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	16
1.5.5. Matriz Foda .....	16
1.5.6. Análisis de Porter .....	17

1.5.7.	Matriz de Competitividad.....	19
1.5.8.	Matriz BGC .....	20
1.5.9.	Estrategias Organizacionales .....	21
1.5.10.	Cuadro de Mando Integral.....	22
1.6.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	22
1.6.1.	Misión.....	22
1.6.2.	Visión .....	22
1.6.3.	Objetivos.....	23
1.7	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	23
1.7.1.	Concepto del Diseño Organizacional .....	24
1.7.2.	Importancia del Diseño Organizacional .....	25
1.7.3.	La Estructura Organizacional .....	27
1.7.4.	Elementos de la Estructura Organizacional.....	27
1.7.5.	Objetivo de la Estructura Organizacional.....	28
1.8.	TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
1.8.1.	Estructuras simples.....	29
1.8.2.	Estructura burocracia.....	29
1.8.3.	Estructura matricial .....	29
1.9.	DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	30
1.10.	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	31
1.11.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
1.12.	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	32
1.12.1.	Clasificación del Orgánico Funcional .....	33
1.12.2.	Manuales Administrativos.....	34
1.12.3.	Manuales de Organización .....	34
1.12.3.1	Objetivos de los manuales .....	35
1.12.3.2.	Ventajas y Limitaciones de los Manuales. ....	36
1.13.	TIPOS DE MANUALES.....	37
1.13.1.	Clasificación De Los Manuales .....	37
1.14.	MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES .....	37
1.15.	LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	41
1.15.1.	Recursos de la Gestión Administrativa .....	41
1.15.2.	Elementos Ligados a la Gestión Administrativa.....	42
1.16.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	43
	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	43
	CÓDIGO DEL TRABAJO .....	44
	LEY DE COMPAÑÍAS .....	46
	PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.....	47
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>48</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.3.1.	Por el Propósito.....	49
2.3.2.	Por el Nivel .....	49

2.3.3.	Por el Lugar .....	50
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.4.1.	Método Deductivo.....	51
2.4.2.	Método Analítico .....	51
2.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	52
2.5.1.	La Entrevista .....	52
2.5.2.	La Encuesta.....	52
2.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
2.6.1.	Cuestionario .....	53
2.6.2.	Escala de Likert.....	53
2.6.3.	Guía de Entrevista .....	54
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
2.7.1.	Población .....	55
2.7.2.	Muestra .....	56
2.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	57
2.8.1.	Procedimiento .....	57
2.8.2.	Procesamiento .....	57
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>58</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>58</b>
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS .....	59
3.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS .....	67
3.3.	CONCLUSIONES .....	79
3.4.	RECOMENDACIONES .....	80
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>81</b>
4.1.	PRESENTACIÓN .....	81
4.2.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “AUTOMOTRIZ PÉREZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD.....	82
4.3.	COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	83
4.3.1.	Análisis Situacional.....	83
4.3.2.	Análisis Interno .....	83
4.3.2.1.	Fortalezas .....	83
4.3.2.2.	Debilidades .....	84
4.3.2.3.	Productos .....	84
4.3.2.4.	Servicios de Tecnicentro .....	85
4.3.2.5.	Recursos.....	85
4.4.	DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.....	86
4.4.1.	Análisis de los Involucrados .....	87
4.4.2.	Matriz de Evaluación Interna.....	89
4.4.3.	Análisis Externos .....	90
4.4.4.	Matriz Evaluación Factor Externo .....	92
4.4.5.	Matriz FODA.....	93
4.4.6.	Análisis de Porter .....	94
4.4.7.	Matriz de Competitividad .....	97

4.4.8.	Matriz BCG .....	99
4.5.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	100
4.5.1.	Misión.....	100
4.5.2.	Visión .....	100
4.5.3.	Valores Institucionales .....	100
4.5.4.	Políticas .....	102
4.5.5.	Reglas y Sanciones:.....	102
4.5.6.1.	Objetivos Institucional .....	103
4.5.6.2.	Objetivo General .....	104
4.5.6.3.	Objetivos Específicos .....	104
4.6.	ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN .....	105
4.7.	ESTILO DE LIDERAZGO.....	106
4.7.1.	Liderazgo Participativo .....	106
4.8	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	106
4.8.1.	Estructura Organizacional de Automotriz Pérez.....	106
4.8.2.	Elementos de la Estructura Organizacional .....	107
4.8.3.	Objetivo de la Estructura Organizacional.....	108
4.9.	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	108
4.10.	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	110
4.11.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	112
4.12.	MANUALES ORGANIZACIONALES .....	112
4.13.	DIAGRAMA DE FLUJO O PROCEDIMIENTO.....	126
4.14.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	127
4.15.	PROYECTOS.....	128
4.16.	PRESUPUESTO .....	132
4.17.	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	133
4.17.1.	Eficacia .....	133
4.17.2.	Eficiencia .....	133
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>135</b>
	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>139</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Dimensiones.....	30
GRÁFICO N° 2: Modelo de Richard Daft.....	38
GRÁFICO N° 3: Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	39
GRÁFICO N° 4: Modelo de Henry Mintzberg.....	40
GRÁFICO N° 5: Frecuencia de adquirir repuestos de vehículos .....	67
GRÁFICO N° 6: Lugar donde adquieren los repuestos de vehículos.....	68
GRÁFICO N° 7: Servicio de atención al cliente .....	69
GRÁFICO N° 8: Atención Personalizada y Asesoramiento.....	70
GRÁFICO N° 9: Atención al Cliente en la toma de decisión de compra.....	71
GRÁFICO N° 10: Capacitación y entrenamiento del personal .....	72
GRÁFICO N° 11: División de Trabajo del personal .....	73
GRÁFICO N° 12: Coordinación de las actividades.....	74
GRÁFICO N° 13: Distribución de Puesto .....	75
Gráfico N° 14: Direccionamiento Estratégico .....	76
GRÁFICO N° 15: Manual Organizacional para el personal.....	77
GRÁFICO N° 16: Implementación del diseño organizacional para Automotriz Pérez.....	78
GRÁFICO N° 17: Modelo del Diseño Organizacional .....	82
GRÁFICO N° 18: Involucrados.....	87
GRÁFICO N° 19: Análisis de Porter.....	95
GRÁFICO N° 20: Organigrama Funcional .....	109
GRÁFICO N° 21: Proceso de Compra .....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	9
TABLA N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	10
TABLA N° 3: Frecuencia de adquirir repuestos de vehículos.....	67
TABLA N° 4: Lugar donde adquieren los repuestos de vehículos.....	68
TABLA N° 5: Servicio de atención al cliente.....	69
TABLA N° 6: Atención Personalizada y Asesoramiento .....	70
TABLA N° 7: Atención al Cliente en la toma de decisión de compra .....	71
TABLA N° 8: Capacitación y entrenamiento del personal.....	72
TABLA N° 9: División de Trabajo del personal .....	73
TABLA N° 10: Coordinación de las actividades.....	74
TABLA N° 11: Distribución de Puesto .....	75
TABLA N° 12: Direccionamiento Estratégico .....	76
TABLA N° 13: Manual Organizacional para el personal.....	77
TABLA N° 14: Implementación del diseño organizacional para Automotriz Pérez.....	78
TABLA N° 15: Análisis de los Involucrados .....	88
TABLA N° 16: Matriz de Evaluación Factores Internos.....	89
TABLA N° 17: Matriz Evaluación Factores Externo .....	93
TABLA N° 18: Matriz Estratégica FODA .....	93
TABLA N° 19: Matriz de Competitividad .....	98
TABLA N° 20: Matriz BCG .....	99
TABLA N° 21: Balance Scorecard .....	127
TABLA N° 22: Proyecto 1.....	128
TABLA N° 23: Proyecto 2.....	129
TABLA N° 24: Proyecto 3.....	130
TABLA N° 25: Proyecto 4.....	131
TABLA N° 26: Presupuesto .....	132

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS N° 1: Matriz de Contingencia .....	142
ANEXOS N° 2: Guía de Entrevista .....	143
ANEXOS N° 3: Modelo de la Encuesta .....	145
ANEXOS N° 4: Plan de Acción .....	148
ANEXOS N° 5: Carta Aval .....	149
ANEXOS N° 6: Acta de Aprobación.....	150
ANEXOS N° 7: Acta de Compromiso.....	151
ANEXOS N° 8: Fotos .....	152

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actúan de acuerdo a los cambios administrativos de forma sistemática, es por aquello que se consideró importante analizar a la empresa Automotriz Pérez, que ha venido trabajando de manera empírica en base a la experiencia del personal, a las oportunidades que se presentan en el entorno, la cual le ha permitido un crecimiento organizacional por los productos y servicios que presta la empresa. El presente trabajo se realizó en consecuencia de las necesidades que presenta Automotriz Pérez, porque carece de formalización de documentos internos, de lineamientos estratégicos, de una estructura organizacional, poca comunicación y falta de delimitación de responsabilidades que debe cumplir el trabajador, esto hace que el personal realice duplicidad de trabajos y responsabilidades que al final no se cumple a cabalidad cada función determinada, debido a la inexistencia de un diseño organizacional.

El propósito del estudio es subsanar las falencias que presenta la empresa “Automotriz Pérez” y que cuente con la formalización de la estructura organizacional alineados a la misión y visión factores que son principales dentro de la organización, que le permita definir los niveles jerárquicos, delegar funciones para el personal y mejorar la efectividad de la comunicación para promover el trabajo en equipo. Es así que a través del orgánico funcional contara con manuales organizacionales que describan los cargos y funciones que se desarrollan en la empresa para mejorar el desempeño laboral, también ayudara a que el personal nuevo que desea incorporarse en la empresa tenga una guía y pueda adaptarse rápidamente con las actividades que se desarrollan.

En base a las falencias detectadas se plantea un Diseño Organizacional, de tal forma que le permita coordinar las diferentes actividades y responsabilidades, así aprovechar los recursos con la finalidad de aumentar el nivel de desempeño, mejorar la gestión administrativa y crecimiento institucional. Para el presente trabajo se estudió por cuatro capítulos que a continuación se detalla:

**Capítulo I.** Presenta el marco teórico, que hace referencia a los conceptos definidos por los diferentes puntos de vista de los autores consultados con la finalidad de sustentar, profundizar el conocimiento y procesos que se debe cumplir dentro del trabajo propuesto del diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa aportando con las dimensiones para diseñar la estructura organizacional de la empresa “Automotriz Pérez”.

**Capítulo II.** Marco metodológico, se plantea el diseño, la modalidad, tipos de investigación, técnicas e instrumentos para recolectar la información necesaria que se utilizaron para el proceso de obtener información se aplicó la técnica de la encuesta dirigidos a los clientes de la empresa y la entrevista a los empleados de Automotriz Pérez quienes son las fuentes principales para el presente estudio.

**Capítulo III.** Análisis de resultados, en este capítulo se realizó el procesamiento de la información obtenida por medio de las técnicas de investigación, para aquello se procede con la tabulación de datos, información que se refleja en la representación en tablas y gráficos de tal forma se proyecte los resultados en porcentajes, para finalmente realizar los análisis de cada ítems de las preguntas planteadas de acuerdo a las dos variables definida en el estudio.

**Capítulo IV.** Desarrollo de la propuesta sobre el diseño organizacional para la empresa “Automotriz Pérez” aplicando un modelo para la formalización y se define la misión, visión, valores, objetivos, cultura organizacional, tomando como base el diagnóstico realizado, mediante las matrices de análisis interno y externo, estrategias, estructura orgánica, manuales organizacionales determinando el plan de acción para la empresa que trae consigo la parte financiera de la propuesta.

También se describen las conclusiones en base a la investigación desarrollada y recomendaciones que se dan para que se ejecuten, con la finalidad de que los integrantes de la empresa tomen decisiones oportunas para mejorar la gestión administrativa y crecimiento institucional para la empresa “Automotriz Pérez”.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD AÑO 2013.**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Automotriz Pérez es una empresa que tiene 14 años funcionando en el mercado, desarrollando su actividad principal como es la compra y venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, actualmente cuenta con 15 empleados cumpliendo diferentes cargos dentro de las 3 sucursales ubicadas en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

La organización viene trabajando bajos los mismos procesos desde que inició su actividad comercial, la misma que se observa la informalidad en llevar a cabo las actividades en la empresa, le hace falta alineamiento y presenta la inexistencia de una reglamentación interna de información precisa dentro de su desempeño laboral, debido a que carece de una definición en cuanto a funciones y la división de actividades en tareas específicas, como debería ejecutarse ya que los empleados desarrollan las actividades colectivamente sin tener delegaciones y responsabilidades por falta de liderazgo.

Carece de una estructura básica, es decir de un orgánico funcional por ende los operarios desconocen la definición de los niveles jerárquicos, sus relaciones y las

principales funciones que se desarrollan en la empresa y surge un desconocimiento de quienes son sus subalternos para dirigirse y tomar decisiones. La falta de políticas, reglamento y procedimientos, hacen que no están claramente definidos ni delimitados debido a la ausencia de manual de funciones y responsabilidades que debe cumplir el talento humano que integra la empresa.

Esto surge porque la empresa no se ha concientizado de la imperiosa necesidad de contar con la implementación de un diseño organizacional eficaz para mejorar la gestión administrativa, otro factor es debido a que los administradores no han tomado la iniciativa e involucrarse es decir no se maneja el liderazgo para el establecimiento de un organigrama y la respectiva asignación de recursos, la división de tareas por falta de conocimiento y poca comunicación con los integrantes de la misma, lo que trae consigo la carencia de manuales de funciones, formalización y de niveles jerárquicos de la administración.

Estas dificultades antes mencionadas hacen que Automotriz Pérez no aproveche las oportunidades ni estén dispuestas al cambio que se presenten en el entorno dando como resultado un desinterés, que no haya un control de la misma lo que también conlleva a una escasa orientación e información para dar a conocer al talento humano los objetivos que se desean alcanzar. Además llega a tener un desempeño inadecuado porque no hay una coordinación en la forma de dividir, organizar las tareas lo que ocasiona que haya tiempo ocioso, es decir que hay personal libre ya que esto no es recomendable porque hay discontinuidad y pérdida de tiempo para la realización de las demás tareas dentro de la empresa, por último se maneja un ambiente centralizado porque no hay canales de comunicación lo que ocasiona atraso en la toma de decisiones.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Es prescindible elaborar la propuesta de un diseño organizacional, mediante una dirección empresarial para el mejoramiento eficaz y eficiencia de la gestión

administrativa de la empresa Automotriz Pérez dedicada a la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores en el cantón La Libertad.

### **SISTEMATIZACIÓN**

- 1) ¿Es necesario conocer la situación actual de la empresa Automotriz Pérez dedicada a la compra y venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores para analizar su desarrollo institucional?
- 2) ¿Se considera prescindible la propuesta del diseño organizacional, mediante una dirección empresarial como una herramienta de mejoramiento de la empresa?
- 3) ¿Es importante el diseño organizacional aplicado a la empresa “Automotriz Pérez para lograr la coordinación y desempeño de la misma?
- 4) ¿Conoce el talento humano la importancia que tiene el diseño organizacional para beneficio de la empresa?
- 5) ¿Poseen manuales, reglas, políticas, procedimientos, reglamentación interna que permitan orientar al desarrollo de la empresa?

### **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La presente investigación se ha puesto en consideración el interés de elaborar un diseño organizacional aplicado a la empresa comercializadora de repuestos de vehículos ya que será el beneficiario directo, con la finalidad de que responda a las necesidades de los cambios administrativos gestionando la asignación y uso de los recursos humanos, tecnológico con los que cuenta además le permitirá tener una buena administración, economía y desarrollo con calidad.

La propuesta antes mencionada tiene el propósito de mejorar el desempeño y la coordinación de las actividades de la empresa, por tanto se establecerá una amplitud de mando y de control para determinar que funciones idóneas realizará en cuanto a tareas y que responsabilidades debe asumir el operario de manera ordenada, buscando optimizar el talento humano con una comunicación eficaz, que le permita laborar de forma eficiente en un clima de confianza, reiterando el compromiso de trabajo en equipo para que la toma de decisiones sea oportuna.

Para la empresa Automotriz Pérez tiene un grado de importancia porque le permitirá tener un buen manejo operativo y administrativo a la vez identidad propia e incrementar el rendimiento del personal debido a que se proporcionará una estructura organizacional, contar con un manual organizacional idóneo y manual de procedimientos donde se detalle las actividades obteniendo resultados positivos, sobre todo estar a la vanguardia en la administración y tener un proceso formal ya que está comprometida a seguir ampliando su nivel de desempeño para garantizar el cumplimiento donde las personas involucradas podrán tener otra visión general de su empresa en el ámbito administrativo y de servicio el cual se verá reflejado en una buena aceptación del cliente y la satisfacción del cliente interno y externo de la provincia de Santa Elena.

El presente estudio es viable para que pueda funcionar correctamente es indispensable el diseño organizacional donde se refleje la forma en que se divide, organiza y coordina de manera eficaz y eficiente las actividades. Por ende para el cumplimiento de los objetivos del estudio, se aplicará técnicas e instrumentos de investigación que permita realizar el diagnóstico interno y externo de tal manera que se pueda dar soluciones a las falencias detectadas en la empresa. Cabe mencionar que la aplicación de las técnicas como la encuesta se plantea un cuestionario de preguntas cuantitativas para conocer los diferentes puntos de vista de los clientes y para la entrevista se realiza una guía de preguntas donde busca conocer de forma directa el grado de pertenencia de los empleados y con los fines de la empresa, además conocer las falencias que se presentan para tomar decisiones oportunas y buscar el beneficio para el desarrollo de Automotriz Pérez.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la influencia de la estructura organizacional, mediante un diagnóstico organizacional con un enfoque participativo para fortalecer la gestión administrativa con la elaboración de un diseño organizacional en la empresa Automotriz Pérez dedicada a la venta de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, ubicada en el cantón La Libertad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las dimensiones de la estructura organizacional para la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad.
2. Diagnosticar los factores internos y externos de la empresa Automotriz Pérez mediante un estudio y enfoque participativo aplicando herramientas administrativas y de investigación.
3. Identificar las actividades administrativas que se desarrollan internamente en la empresa Automotriz Pérez.
4. Analizar un modelo administrativo proporcionando información para mejorar la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez.
5. Implantar el diseño organizacional que permita disponer de un esquema administrativo y mejorar eficientemente los roles que desempeñan los empleados de la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad.

## **HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **HIPÓTESIS**

Para la realización de la investigación es prescindible plantear las siguientes variables que permitan conocer y establecer aspectos importantes de la realidad, además es necesario analizar los indicadores que permitan determinar con exactitud la información que se desea obtener y elaborar los instrumentos idóneos para aplicar ya que esto tiene coherencia a continuación se detalla el alcance a través del cuadro.

La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable Independiente: Estructura Organizacional.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa en Automotriz Pérez

**TABLA N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente**

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Estructura Organizacional	Es un sistema formal que consiste en implementar un diseño organizacional mediante un análisis situacional y dimensiones a través de matrices para establecer las jerarquías de autoridad que permita la gestión administrativa.	<p>Análisis Situacional</p> <p>Proyección estratégica</p> <p>Diseño organizacional</p> <p>Resultado de Efectividad</p>	<p>Matriz FODA Matriz MEFI Matriz MEFE</p> <p>Misión Visión Objetivos Estrategia y cursos de Acción</p> <p>Estructura organizacional Especialización Jerarquía Orgánico Funcional Manuales organizacionales.</p> <p>Eficiencia Eficacia</p>	<p>¿Conoce usted la existencia de la misión, visión, objetivos y la estructura orgánica de Automotriz Pérez</p> <p>¿Estaría de acuerdo que las empresas dedicadas a la venta de repuestos y servicios vehiculares se la fortaleciera con un direccionamiento estratégico que le permita mejorar administrativamente?</p> <p>¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?</p>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**TABLA N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La Gestión Administrativa en la empresa Automotriz Pérez.	Automotriz Pérez dedicada a la venta de accesorios, partes, piezas y servicio de Tecnicentro para vehículos, está conformada por 15 empleados que buscan fortalecerse mediante el proceso administrativo para aprovechar los recursos con los que cuenta y estructura organizacional que le permita formalizarse como empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y efectividad de la gestión administrativa de la empresa.	Constitución de la Empresa  Proceso Administrativo  Recursos  Producto y Servicios  Financiamiento	Planeación Dirección Control  Humano Materiales Tecnológico  Venta de accesorios, partes y piezas de vehículos automotriz.  Servicio de Tecnicentro  Autogestión Presupuestos	¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?  ¿Cree usted que la empresa Automotriz Pérez tenga división de trabajo permitiendo la optimización de las tareas y responsabilidad del personal?  ¿Considera necesario la capacitación para mejorar su actividad laboral, señale cuales desearía?  ¿Cree usted que la atención del cliente que brinda en la empresa Automotriz Pérez es la adecuada?	Guía de Entrevista  Cuestionario

Fuente: Automotriz Pérez  
Elaborado por: Helen González Yagual

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Actualmente las empresas se encuentran en constantes cambios debido al mundo competitivo, y a las exigencias del mercado, es por ello que las empresas deben estar preparadas y adaptarse a las nuevas formas de organizarse. Los cambios se ven vinculados tanto en las empresas formales e informales debido que deben estar legalmente constituida, formalizada y ser eficientes, para aquello deben contar con un proceso de organización donde dispongan de una estructura organizativa que se ajusten necesariamente en el recurso humano y materiales disponible, que juntos cooperen sistemáticamente para mejorar mediante una gestión administrativa para el logro de los objetivos y fines comunes de las empresas.

En este estudio se ha decidido exponer bases teóricas de diferentes puntos de vistas de los autores para explicar la organización como entidad y como proceso, su importancia y sus principios, con el fin de conocer de qué forma deben realizar la organización de una entidad.

#### **1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.**

La organización para una determinada empresa es buscar nuevos diseños estructurales de acuerdo a las necesidades de cada entidad con el fin de que ayuden a las limitar las tareas organizacionales, faciliten el trabajo y que estén relacionados con los principios ya que toda entidad en proceso deben tener establecido para mejorar la comunicación, distribución del trabajo, dirección y

control de esta manera se contribuirá con la coordinación y se espera que los objetivos se vean reflejados en el desempeño personal y eficiencia de la empresa.

Según el autor **Dalf L. Richard (2007)** manifiesta lo siguiente de: “Las organizaciones son entidades sociales que están administradas por fines, están planteadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada que están vinculadas con el entorno”. Pág. #10.

Se concluye que la organización tanto como actividad y como entidad es un medio de apoyo con el que cuentan los empresarios y personas que se encuentran delegadas a establecer relaciones, funciones, recursos humanos y materiales de tal forma que surja la coordinación junto al equipo de trabajo que conforman la empresa, a sus vez dándole una orientación para diseñar de la manera idónea una estructura organizativa donde se refleje un esquema del funcionamiento de la misma, así todos estén direccionado a un mismo objetivo y lograr sus metas.

El buen funcionamiento de la organización se basa directamente con la forma en que se agrupan y ordenan la actividades, por medio de la aplicación de herramientas administrativas clara e idónea se lograr integrar recursos necesarios, a medida que la organización se enfrente a nuevos cambios y actúa dinámicamente entre la asignación de actividades, responsabilidades para una persona específica, sobretodo establece relaciones para conocer las líneas jerárquicas con el fin de que sus subalternos puedan dirigirse y coordinar las actividades de las empresas

Además que les permitan en forma conjunta tomar decisiones oportunas para que no se le haga tan complejo al momento de realizar cambios interno o externo, obteniendo como resultado y se ve reflejado en una organización formal, que le permita alcanzar los fines establecidos de las empresas.

### **1.3 ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN**

Dentro del proceso organizativo y administrativo se analiza los elementos de la organización formal e informal que a continuación se fundamentara para mayor conocimiento en cómo se encuentran vinculadas las empresas con su formación.

#### **1.3.1 Organización Formal**

Es un elemento que forma parte de la administración de una empresa que tiene como objeto establecer una estructura formalmente coordinada y organizada que permite mejorar el desempeño de los empleados y formalizarse como empresa ya que servirá de guía para obtener en un determinado tiempo mejores resultados.

La organización formal como su nombre lo indica es aquella que tiene definido y se efectúa con claridad las diferentes tareas y responsabilidades, fijando una estructura organizacional que abarca normas, reglamentos, funciones y procedimientos de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, es decir asignan tareas, buena comunicación y delegan las responsabilidades a cada miembro que integran la misma, de tal manera que se tomen decisiones oportuna y dediquen su tiempo en sus tareas específicas cuyos fines establecidos se logren de forma eficiente.

#### **1.3.2 Organizacional Informal**

La organización informal se produce dentro del ámbito empresarial cuando no ha sido proyectada con una planificación por la gerencia dentro del lugar de trabajo, es decir las funciones se realizan bajo obligaciones porque están conformada a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización en otras palabras está relacionada con esfuerzo individual y social por ende las actividades, medios y recursos no están

establecidos ni requeridos por la organización formal, la cual no están claramente definidas, ni hay labores específicas, lo que conlleva a que su funcionamiento sea diferentes y el personal trabaje de manera empírica realizando las tareas sin ningún control, responsabilidad en beneficio de la empresa. Sin embargo estas organizaciones deben ser flexibles ya que se encuentran en un entorno cambiante que deben prepararse y diseñar una estructura organizativa para establecer su formalización como empresa y permanecer con la participación en el mercado.

#### **1.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Es un proceso de evaluación donde se analiza un conjunto de variables internas y externas de la organización, que ayuda a obtener un conocimiento de la situación actual, además sirve para visualizar las nuevas oportunidades que se puedan presentar, aplicando así un plan de acción en beneficio del desempeño de la institución que permita dar soluciones a las diferentes situaciones o falencias detectadas contribuyendo a la busca de mejoras para las empresas.

#### **1.5. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Se procede a realizar un análisis general de la situación de la empresa de los cuales se integran aspectos fuertes y débiles que serán objeto de estudio para analizar cómo se encuentra los factores como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinando así estrategias en busca de mejoras y surja la toma de decisiones oportunas por parte de gerencia.

Para realizar el análisis situacional de la organización se utilizaron herramientas administrativas tales como: la matriz Foda, diagnóstico participativo y la matriz estratégica Foda las cuales tienen un objetivo al hacer aplicadas y que se complementaron para comprender la situación actual de la empresa con la finalidad de buscar estrategias para subsanar situaciones detectadas que no permiten el desarrollo de las instituciones u organizaciones.

### **1.5.1. Diagnóstico Participativo**

Es un instrumento que permite identificar y explicar los problemas que le afectan de uno u otro modo, para dar alternativas y soluciones a los mismos considerando aquellos recursos humano, materiales y tecnológico que se requiere que sean partícipes en un momento determinado para beneficio de la organización permitiendo mejorar la situación actual con la finalidad de verificar quien son los involucrados directamente y conocer las potencialidades que tienen cada involucrado con la participación y buscar mejorar para la empresa.

### **1.5.2. Análisis de los Involucrados**

Permite analizar el comportamiento de aquellas personas involucradas directamente en la intervención de un proyecto, así mismo conocer cuáles son las potencialidades, recursos que disponen tales como roles, funciones, actividades y responsabilidades que permitan aportar para la solución del problema y alcanzar la satisfacción de los intereses de los involucrados y sobre todo alcanzar mejorar la gestión administrativa de la empresa.

### **1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

La matriz permite realizar una evaluación de los factores internos sobre las fortalezas y debilidades que se encuentran en las áreas funcionales de la empresa, sobretodo conocer cómo se relacionan dentro del desempeño organizacional. Al aplicar dicha matriz se asigna una ponderación con juicio intuitivo al momento de la clasificación ya que brindara la posibilidad de conocer la posición en que se encuentra la organización cuáles son sus puntos fuertes y puntos débiles, siendo esta información vital para la formulación de estrategias para mejorar el surgimiento de las actividades y operaciones que se realicen en la misma aprovechando al máximo los recursos.

#### **1.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

La matriz evalúa los factores externos de una organización que permite analizar situaciones para establecer estrategias acerca de la economía, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, es decir, esta matriz se enfoca en analizar varios factores referente a las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones con la finalidad de que se pueda establecer estrategias que aprovechen las oportunidades existentes y contrarrestar los factores negativos logrando así una relación entre dichos factores que puedan establecer estrategias de mejoras para la gestión administrativa de la empresa. La matriz realiza una ponderación de calificación de acuerdo a los factores que presentan las empresa de acuerdo al entorno en se desenvuelve.

#### **1.5.5. Matriz Foda**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada en cualquier situación como objeto de estudio, que se utiliza para comprender la situación actual de organización. La matriz analiza las variables internos de la empresa, como son las fortalezas de los recursos con las que cuenta y debilidades que presentan debido a la falta de planeación estratégicas que no les permite mejorar la situación actual ya que son factores que pueden controlarse debido a que se encuentran en la parte interna de la organización.

Las variables externos son aquellos que se refieren a las oportunidades y amenazas por lo que no pueden ser controlados debido al entorno competitivo donde se desarrolla la empresa. Los aspectos tanto externos como internas son dinámicas y algunos factores cambian en el lapso del tiempo con mayor facilidad, mientras que otros sufren modificaciones mínimas, en relación a ello se deberán establecer alternativas y buscar estrategias que estén acorde con los objetivos de la empresa para mejorar la situación actual en el futuro.

### **1.5.6. Análisis de Porter**

La planificación de las estrategias por Michael E. Porter, es una herramienta organizacional, que consiste en el análisis del ambiente externo que afectan y son consecuencias de rentabilidad ya que depende de los cambios que se presenten en el mercado competitivo y evaluar los objetivos, recursos frente los competidores, proveedores, compradores, productos sustitutos para poder encontrar ventajas. Además al aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda anticiparse para que las empresas estén preparadas para enfrentar cualquier eventualidad que se presenten y buscar ventajas que les permitan diferenciarse en el mercado.

#### **Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

Se refiere que dentro de un mercado entran nuevas empresas como ventajas y desventajas es decir, si la competencia aumenta provoca una ayuda al consumidor logrando que los precios que se oferta de los productos de la misma línea de actividad disminuyan. Como desventaja porque ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel de participación en el mercado deberá realizar gastos adicionales como publicidad para dar a conocer las características de los productos con precios bajos y surja el poder de negociar con los clientes.

#### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El poder de negociación, se refiere a una amenaza impuesta sobre las empresas que se dedican a la compra y venta de insumos ya que por parte de los proveedores se manejan con el poder de disponer y mantener cláusulas o políticas que se rigen por las condiciones de precio, plazos, pagos debido a las especificaciones de insumos que promueven y son únicos en distribuir y suministrar a las empresas con los productos de acuerdo al mercado.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

El segmento de nuevos entrantes su participación muchas veces nos son atractivos ya que depende si las barreras de entradas son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes que se conforman por nuevos recursos materiales, humano y capacidades para llegar a apoderarse y ganar una posición en el mercado referente, hay diferentes factores sé que definen para que empresas se vuelvan amenazas:

1. Diferencia de productos por que entran con nuevas propiedades.
2. Valor agregado en la marca del producto.
3. Requerimiento de capital por la actividad comercial de las empresas.
4. Entrar por un buen acceso a la distribución o cadenas de distribución.
5. Ventajas accesibles a los costos.
6. Tecnología de punta.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos potenciales, o puede ser que se encuentren en un estado más avanzado, es decir que pueden penetrarse en el mercado por los avances tecnológicos, precios más bajos reduciendo a los márgenes de utilidad de la empresa. Entre aquellas se describe algunas amenazas que enfrentan las empresas para analizar su impacto en el mercado que se desarrollan.

1. Preciso relativos de los productos sustitutos.
2. Coste o facilidad de cambio del comprador
3. Disponibilidad de sustitutos cercanos.
4. Nivel de acogida por la diferenciación o bajos costos.
5. Propensión del comprador a sustituir.

## **Rivalidad entre los competidores**

Se analiza esta fuerza porque la rivalidad es unos elementos importantes entre los competidores donde se definen la rentabilidad de un sector, es decir cuando menos competido se encuentre, normalmente será más rentable o viceversa. Para una empresa será más difícil de competir en un mercado de los competidores cuando estén bien posesionados y los costos fijos sean altos, pueden que se enfrenten con desventajas por precios, campañas publicitarias, promociones y entradas de nuevos insumos o productos que afecta de una manera a la empresa existente.

1. Poder de competidores.
2. Poder de proveedores
3. amenazas de productos sustitutos.
4. Crecimiento Institucional.
5. Diversidad De Competidores
6. Entre otros.

### **1.5.7. Matriz de Competitividad**

Esta matriz permite evaluar e identificar plenamente a los competidores de una cierta organización alineados a la misma actividad comercial, que a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituirse como fortalezas o debilidades permite conocer la participación y realizar comparaciones porque se encuentran con ventajas con las existentes. El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

### **1.5.8. Matriz BGC**

Es una herramienta que se utiliza para facilitar la toma de decisión sobre que líneas de productos o áreas donde pueden centrarse para sacar mayor ventajas de los recursos existentes dentro de una empresa. Dicha matriz está compuesta por cuatro etapas o donde se encuentra la posición según sea; “Estrellas”, “Perros”, “Interrogantes” y “Vaca”, las mismas que tiene un análisis vertical para indicar como está representada el crecimiento en el mercado y el horizontal que fija la cuota de mercado. A continuación se describe los cuadrantes como está compuesta la Matriz BCG:

**Cuadrante 1.** Las interrogantes. Se refiere a la posición que se encuentran en el mercado, es decir que se abarca una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento debido a que consumen recursos a fuerte velocidad; pero hay que destacar en lo que se refiere a la participación es baja, presentando pocos beneficios para la organización y es donde se debe tomar decisiones para decidir si los refuerza mediante estrategias intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos caso contrario se ubicara en otra cuadrante.

**Cuadrante 2.** Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa ya que se encuentra en

un mercado con un crecimiento rápido que son beneficios para garantizar el futuro de las empresas. Además se debe aprovechar cuando se encuentran en este cuadrante y se debe invertir en estrategias para que sigan en su desarrollo del producto en el mercado.

**Cuadrante 3.** Las vacas. Se determina que cuenta con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso. Es decir tiene su participación en el mercado pero crecen de forma pasiva, donde se debe tomar medidas en lo referente a las inversiones que deben ser bajas, de tal forma poder evitar medidas que no sean favorables en el futuro de las empresas.

**Cuadrante 4.** El perro. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. En este cuadrante se puede analizar que aquellas inversiones para este producto deben ser mínimas para no desaparecer del mercado y puedan cubrir las necesidades de ciertos clientes.

Al aplicar esta matriz se conoce la posición en que se encuentran los productos que oferta la empresa y se analiza su crecimiento de mercado, sobre todo el grado de participación en el mercado que ha logrado tener en el último año para determinar en qué cuadrante se encuentra y que decisiones de mejoras se puede tomar para que no se vean afectadas en el futuro y desaparezcan del mercado.

### **1.5.9. Estrategias Organizacionales**

Las estrategias son un medio de apoyo indispensable dentro de toda organización, para el cumplimiento de las metas organizacionales, entre ellos se integran recursos disponibles y de qué manera pueden aportar al desarrollo de la empresa, de tal forma se crean nuevas oportunidades en el mercado que garantice no sólo el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones actuales, sino que se debe buscar nueva creación de nuevos escenarios en base a las competencias existentes, logrando los objetivos planteados de la empresa.

### **1.5.10. Cuadro de Mando Integral**

La matriz BSC es una herramienta con un grado de importancia para movilizar a los integrantes de una empresa, que todos estén enfocados hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de su contribución con las habilidades y conocimientos específicos de cada integrante, de tal forma se logre las metas estratégicas de largo plazo, a la vez siendo de guía para poder desenvolverse en el futuro. Se toman medidas para mejorar el desempeño financiero, implementar procesos nuevos internos y externos, también vincular perspectiva de aprendizaje y de crecimiento, con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos institucionales.

## **1.6. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.6.1. Misión**

La misión es la razón de ser de la existencia de una empresa, donde se define las siguientes preguntas lo que pretende cumplir en su entorno en el que actúa, 1) lo que pretende hacer, 2) él para quién lo va a hacer y 3) como lo hacemos. Es decir se responderán a las preguntas antes mencionadas, el motivo de su existencia, da sentido y orientación a la actividad comercial que realizan las empresas, es así como se formaliza y lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y el mercado en general en el que se desenvuelven.

### **1.6.2. Visión**

La visión es una imagen que se desea alcanza en el futuro, siendo clara, realista y atractiva que indica hacia donde se dirige la empresa en un lapso de tiempo y en que se deberá convertir, para aquello se toman en cuenta varios aspectos que están ligados con; la tecnología, recursos, necesidades, oportunidades y expectativas

tanto de los clientes y por parte de la dirección general que desea proyectar en beneficio del desarrollo o expansión de la empresa.

### **1.6.3. Objetivos**

Al definir la parte principal de la misión y visión de una organización, rápidamente se identifican los objetivos y el enfoque de la empresa. Los objetivos se tienen que establecer de forma clara y concisa, los mismos que pueden ser a corto y a largo plazo de acuerdo como se deseen lograr las metas de cada empresa. Para determinar los objetivos se deben formular preguntas como: ¿Qué desea alcanzar?, ¿Cómo desea alcanzarlos? y por ultimo responder ¿para qué se está planteando el objetivo?, que servirá de guía para plantearlos de forma rápida

## **1.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Actualmente el diseño organizacional ha sido un tema de interés desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser un elemento común en las empresas para formar parte de la importancia estratégica, de tal forma le permita estar dispuestas a los frecuentes cambios obteniendo así mayor eficiencia a nivel empresarial. Al principio los procesos del diseño organizacional dirigían más al funcionamiento interno de una organización, pero actualmente la parte del diseño organizacional ha ido enfocándose más la atención de los gerentes de cada empresa.

La evolución del diseño organizacional parte de un enfoque clásico, enfoque tecnológico, enfoque ambiental y reducción de tamaño elementos que cambian actualmente debido a las nuevas formas de diseñar la estructurar organizacional y mejorar el camino administrativo de las organizaciones, también surgen cambios debido al crecimiento organizacional y hay nuevos recursos, niveles jerárquicos, organización de las actividades que se integran para estar de acuerdo a los requerimientos así lograr sus objetivos institucionales eficientes.

Las decisiones de cambio son consideradas y tomadas por el gerente de las organizaciones los mismos que deben adoptar y reestructurar ligeras, a la vez siendo flexibles para pueden responder con mayor facilidad al ritmo cambiante de la empresa obteniendo como resultado una empresa eficiente, productividad, brindar al mercado calidad de servicio y lograr una buena imagen corporativa.

### **1.7.1. Concepto del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de establecer o adaptar periódicamente la estructura de una empresa, que esté acorde a las actividades, funciones y responsabilidades que amerita por tal razón ayude a tener un control y toma de decisiones oportunas desde la alta y bajos niveles jerárquicos, de tal manera que le permita mejorar el desempeño y alcanzar las metas, propuesta por la empresa.

Así lo define Idalberto Chiavenato (2009) “como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. Pág.92

Por otra parte Gareth R. Jones (2008), se entiende, que

“Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización puedan dirigir, controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.” Pág. # 9.

Cabe recalcar que al aplicar el diseño organizacional es un proceso riguroso, que define la alta dirección seleccionando una estructura que a la vez les permita coordinar las tareas, delegar funciones y responsabilidades necesarias para cada empleado, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y facilitar el desempeño del trabajo que se vean reflejados en el alcance de los objetivos.

El diseño organizacional tiene como objetivo fundamental:

- 1) Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada. En la elaboración de este tipo de compromiso se utilizan diferentes metodologías de trabajo de la organización tales como:
  
- 2) Identificar sus principales procesos, plan, como guía de trabajo para determinar una planeación estratégica sobre el cual se fundamentará la estructura organizacional y lograr establecer documentos formales para llevar a cabo las actividades y responsabilidades que deben cumplirse en la empresa, a través de un orgánico funcional y de manual organizacional.

De acuerdo a los objetivos mencionados se busca que las organizaciones informales tengan una guía de trabajo de tal forma que se diseñe una estructura que esté acorde a las necesidades y con respecto a las organizaciones formales modificar la estructura que le facilite integrar recursos disponibles con el fin de mantener un ambiente y esfuerzo coordinado, a la vez surja el trabajo en equipo para que contribuya con los objetivos que fue creada la empresa.

### **1.7.2. Importancia del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un medio necesario internamente de una organización que se utiliza para implementar estrategias y metas a través de la estructura determinar una coordinación que esté relacionado con la división del trabajo en tareas, departamentos específicos para el desarrollar de las función con el fin de lograr eficacia y eficiencia de la entidad.

Según Idalberto Chiavenato (2009), la importancia es:

“Involucrar aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlos a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización”. Pág. # 91.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Según John Child, citado por Idalberto Chiavenato (2009) Pág. # 92. Manifiesta que para establecer un diseño organizacional idóneo se debe tomar en cuenta variables que son de importancia, a continuación se describe los factores que se deben considerar al momento de reestructurar una empresa:

- 1. Factores ambientales:** Factores que son considerados para establecer o reestructura la misión de la organización, sus visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de intereses involucrados.
- 2. Dimensiones automáticas de la organización:** Cambios que también se presentan en el tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinación entre ellas.
- 3. Aspectos de las operaciones:** Se involucra estos aspectos de autoridad, procesos, tareas, y actividades cotidianas y controles que son importantes para alcanzar los objetivos de la institución.
- 4. Consecuencias conductuales:** Se debe tomar en cuenta que aquellos cambios también afectan al desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones de trabajo.

### **1.7.3. La Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es el pilar fundamental en que se desenvuelve la empresas, de tal forma que se diseñan elementos de acuerdo con la delegación de tareas, relaciones y responsabilidades específicas para que el personal conozca los niveles jerárquicos y saber con quién debe relacionarse para la coordinación de actividades para lograr un desempeño eficiente y cumplir las metas propuesta por la empresa.

Según Gareth Jones (2008) lo define como “El sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”. Pág. #193.

Es así como lo señala Stephen Robbins (2009), la estructura organizacional es:

“como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramos de control, centralización y descentralización y formalización.” Pág. # 184.

### **1.7.4. Elementos de la Estructura Organizacional**

Para Robbins (1997), la estructura de una organización está definida por la manera en que sus tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas para que se desarrollen las funciones en una empresa, ya que toda organización está representada por elementos, recursos los mismos que debe ser alineado para alcanzar un objetivo común:

1. **Ápice estratégico:** se refiere a la dirección general o el director de la empresa.

2. Línea media: cadena de mando, ejecutivos o directivos de la línea jerárquica.
3. Núcleo de operaciones: son aquellos miembros operarios que realizan directamente el trabajo productivo, ya sea de productos y servicios.
4. Tecnoestructura: en esta se encuentran los analistas, expertos o especialistas, que desarrollan la labor de normalización del trabajo, con el objetivo de ayudar a la organización para que se adapte a su entorno.
5. Staff de apoyo: este se va a encargar de respaldar indirectamente el funcionamiento del núcleo operacional; pueden ser relaciones públicas, investigaciones y desarrollo, recepción, oficina de pagos.

#### **1.7.5. Objetivo de la Estructura Organizacional**

El propósito de la estructura organizacional es que las empresas funcionen correctamente y cuenten con una estructura formal que les permita direccionar las actividades, funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización, de tal forma ayuden a mejorar el desempeño laboral para alcanzar los objetivos comunes de la organización.

#### **1.8. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para las personas que dirigen una empresa puedan elegir una estructura organizacional idónea deben analizar las dimensiones con las que cuenta aquella, a continuación se describe tres modelos de estructura organizacional como son: la estructura simple, la burocracia y la matricial.

Para el autor Henry Mintzberg citado por Idalberto Chiavenato (2009). Pág. #106, menciona a continuación los tipos de estructuras:

### **1.8.1. Estructuras simples**

Es el tipo más rudimental y elemental, al aplicar esta estructura es común para organizaciones pequeñas o negocios en formación ya que la centralización y el control recae en el gerente general de la entidad, además se trata de una estructura poco formalizada, pero cabe recalcar que las responsabilidades, normas y reglas son definidas por el propietario, también esta permite a la organización a responder de acuerdo a las condiciones del entorno y ser flexible a medida que la entidad este en vías de desarrollo.

Una de las limitaciones que conlleva la estructura simple es cuando está dirigida a una sola persona la toma la decisión suele implicar que las actividades dependan de aquella y el manejo dentro de la empresa se vuelve indispensable.

### **1.8.2. Estructura burocracia**

Se basa en la estandarización y se encuentran caracterizados por tareas rutinarias realizadas a través de especialización, reglas y reglamentos formales donde las tareas son agrupadas en departamentos por funciones y hay centralización. Al establecer esta estructura se encuentran relacionadas con el margen de control y toma de decisiones vinculadas con la cadena de mando. Sin embargo, esta estructura tiene ciertas limitaciones de las hay que tomar en cuenta porque al tener estandarización puede llevar a que el persona que conforma la entidad se limite en solo realizar actividades designadas, es decir solo se enfoque en realizar las actividades individualmente y alcanzar sus propios objetivos personales, que le conlleva a la separación de unidades y más no de alcanzar en forma grupal los objetivos organizacionales.

### **1.8.3. Estructura matricial**

Es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por

productos. Es decir que el personal que integra la organización tiene una doble subordinación en la que está sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los encargados de la gerencia de productos. Una de las ventajas que abarca esta estructura es que facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes teniendo una buena comunicación, al mismo tiempo permite la especialización pero también presenta las desventajas en lo que se refiere a la unidad de mando ya que esto provocara confusión entre el personal de la empresa debido a que se está relacionado con líneas doble de autoridad, entonces surgirá retrasos al momento de reportar información sobre situaciones cambiantes ya que tendrán que acatar órdenes de dos subalternos.

## 1.9. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Dentro del diseño organizacional se determina varias dimensiones que forman parte del objeto de estudio. Para aquello Idalberto Chiavenato (2009) lo determina que el diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización.



**Figura.** Dimensiones básicas del diseño organizacional

**Fuente:** Idalberto Chiavenato (2009), Comportamiento organizacional

Según el gráfico ilustra las 6 dimensiones básicas que se consideran dentro del diseño organizacional, con respecto a la especialización se refiere el grado en que se subdivide las tareas en trabajos separados que le permita a cada empleado especializarse en hacer una parte de una actividad para lograr formas de llevar a cabo la coordinación de las empresas. Una vez divididas las tareas se procede a la agrupación para asignar las tareas a los individuos, equipos, departamentos, es así como se le define la departamentalización. Para aquello se necesita contar con la amplitud de control que no es más que delegar un grupo de personas para que cada administrador llegue a tener a su mando y poder dirigir de la mejor manera.

Otra de las dimensiones importantes es la jerarquía de autoridad conocida como la cadena de mando la que determina las líneas de autoridad para que el personal conozca con quien tiene que comunicarse, dirigirse y dar los resultados obtenidos.

La centralización es el grado en donde solo la alta dirección es quien toma las decisiones oportunas que puedan darse en las empresas, es por aquello que se define centralización porque solo se considera a la máxima autoridad. Por su parte la descentralización se entiende que los involucrados para la toma de decisiones son la alta autoridad hasta el bajo nivel porque son ellos quienes se encuentran alrededor del desarrollo de las tareas y comparten opiniones para contribuir en la mejor decisión en beneficio de la empresa. Con respecto a la formalización se enfoca en los puestos de trabajo que deben estar formalizados mediante la determinación de reglas, procedimientos definidos por la organización.

## **1.10. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

Las políticas son los lineamientos de normas y responsabilidades que se deben marcar para cumplir con los objetivos establecidos por la alta dirección y deben ser acatadas por todos los integrantes de cada área dentro de la organización con la finalidad de orientar en la toma de decisiones sobre algún problema que se presenten.

## **1.11. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Chiavenato Idalberto (2003), define que la cultura organizacional es:

“La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios: es una mezcla compleja de presuposiciones, creencia, comportamientos, historias, metáforas y otras que en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.”  
Pág. # 144.

Se concluye que la cultura organizacional está conformada por un conjunto de hábitos, valores, creencias y comportamientos que controla la integración entre los integrantes de las organizaciones, proveedores, clientes y otras personas integradas a la misma, cabe mencionar que al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización.

## **1.12. ORGÁNICO FUNCIONAL**

Para determinar un organigrama en las empresas, es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, ya que es un método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen la estructura organizacional. También es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general ya sea verbalmente o por escrito. Los organigramas son cuadros que muestran como está dirigida y representada la empresa con relación a puestos, departamentos. Para Enrique B. Franklin (2009), considera que es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

**Daft R. (2007)**, “El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización, este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja”. **Pág. # 90.**

### 1.12.1. Clasificación del Orgánico Funcional

Los organigramas se clasifican de acuerdo a las actividades, funciones y responsabilidades que se establecen para formar internamente la organización de las empresas. Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios: por su ámbito, por su contenido, por su presentación.

Según Enrique B. Franklin (2009).Pág. # 245. A continuación describe:

<b>Por su Ámbito</b>	<b>Generales:</b> contiene información representativa de una organización hasta determinados niveles jerárquicos, según su magnitud y características. <b>Específicos:</b> muestra en forma particular la estructura de un área de la organización.
<b>Por su contenido</b>	<b>Integrales:</b> son representaciones graficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquías o dependencia. <b>Funcionales:</b> Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
<b>Por su Presentación</b>	<b>Verticales:</b> presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización. <b>Horizontales:</b> Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

Fuente: Benjamín Enrique, Fincowsky Franklin; Organigrama de Empresa; 2009  
Elaborado por: Helen González Yagual

### **1.12.2. Manuales Administrativos**

Las empresas formales e informales deben contar con manuales administrativos y de organización con la finalidad de guiar al personal que integra en ella y contar con información establecida y escrita.

Para Enrique B. Franklin (2009) determina a los manuales administrativos como:

“Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, escritura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad”.pág. # 250.

Los manuales administrativos son documentos indispensable dentro de una entidad que están en forma detallados en libros, folletos entre otro documentos ya que es una manera fácil de manejar para tener un control de las actividades que se desarrollan dentro de una organización a la vez es un medio de comunicación, coordinación en las diferentes departamentos que conlleva a transmitir en forma ordenada la información hacia el personal que integra la misma, con la finalidad de tener un manual interno y mejorar el desempeño interno.

### **1.12.3. Manuales de Organización**

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2009), define que:

“Los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales” Pág. # 252

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos. Por tal razón los manuales evitarán a los altos niveles jerárquicos

a no tener que repetir informaciones, instrucciones y procesos, además de que haya algún aumento de personal y facilita el entrenamiento del mismo que va a conformar la organización.

#### **1.12.3.1 Objetivos de los manuales**

El objetivo de los manuales es ayudar a las organizaciones para que cuenten con un reglamento interno donde se dé a conocer al personal la misión, visión objetivos organigramas, manuales administrativos de tal manera evitar duplicada en las tareas y responsabilidades además le permite a la empresa estar formalmente organizada y a la vez optimizar recursos cuando sea idóneo.

1. Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
5. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

### 1.12.3.2. Ventajas y Limitaciones de los Manuales.

Siendo los manuales unos de las herramientas necesarias al ser aplicada dentro de toda empresa, presentan sus ventajas y desventajas que a continuación se describirá:

**TABLA N° 3: Ventajas y Limitaciones de los Manuales**

<b>VENTAJAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
1. Es una fuente permanente de la información sobre el trabajo a ejecutar.	1. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas.	2. El costo de producción y actualización puede ser alto.
3. Evitan discusiones y malentendidos, de las operaciones.	3. Si no se les actualiza periódicamente pierde efectividad.
4. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.	4. Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
5. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.	5. Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.
6. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.	

**Fuente:** Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos, 1995.

**Elaborado por:** Helen González Yagual

## **1.13. TIPOS DE MANUALES**

### **1.13.1. Clasificación De Los Manuales**

Según Rodríguez Valencia Joaquín (1995), describe la siguiente clasificación de manuales por su contenido:

**Manual de historia:** se refiere que dentro de este manual se proporciona información histórica sobre el organismo, es decir sus comienzos, crecimiento, logros, administración. Esto le da al empleado una pauta como fue el desarrollo de la empresa y como se encuentra actualmente a través de los logros obtenidos de forma que el personal se sienta parte de ella y contribuya alcanzar resultados beneficios de la empresa.

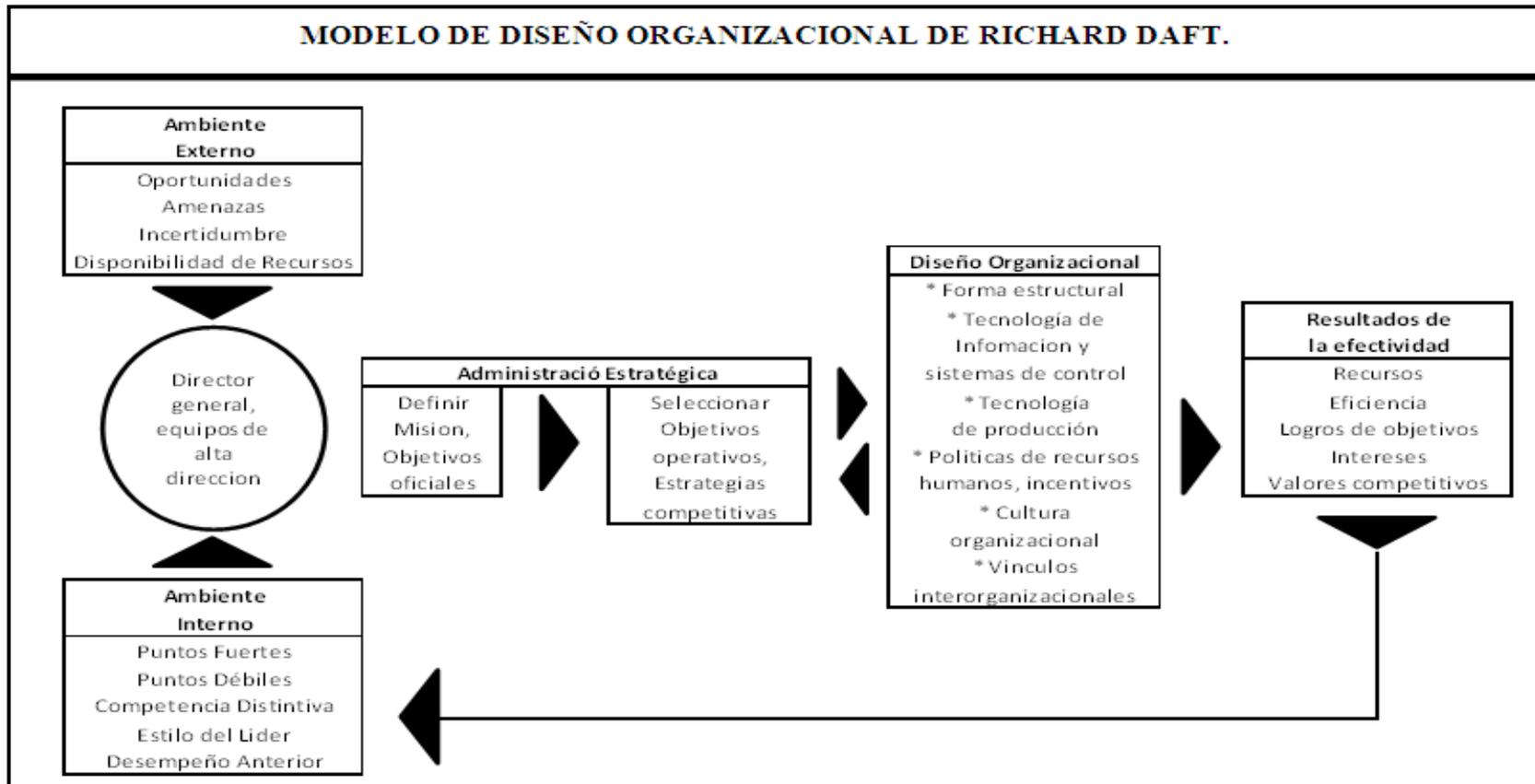
**Manual de organización:** El propósito de este manual es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal que está vinculada con las funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y sobre todo detallar las relaciones que se deben acatadas.

**Manual de procedimientos:** Este manual es una guía para el trabajo al personal el de cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos al realizar sus labores.

## **1.14. MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES**

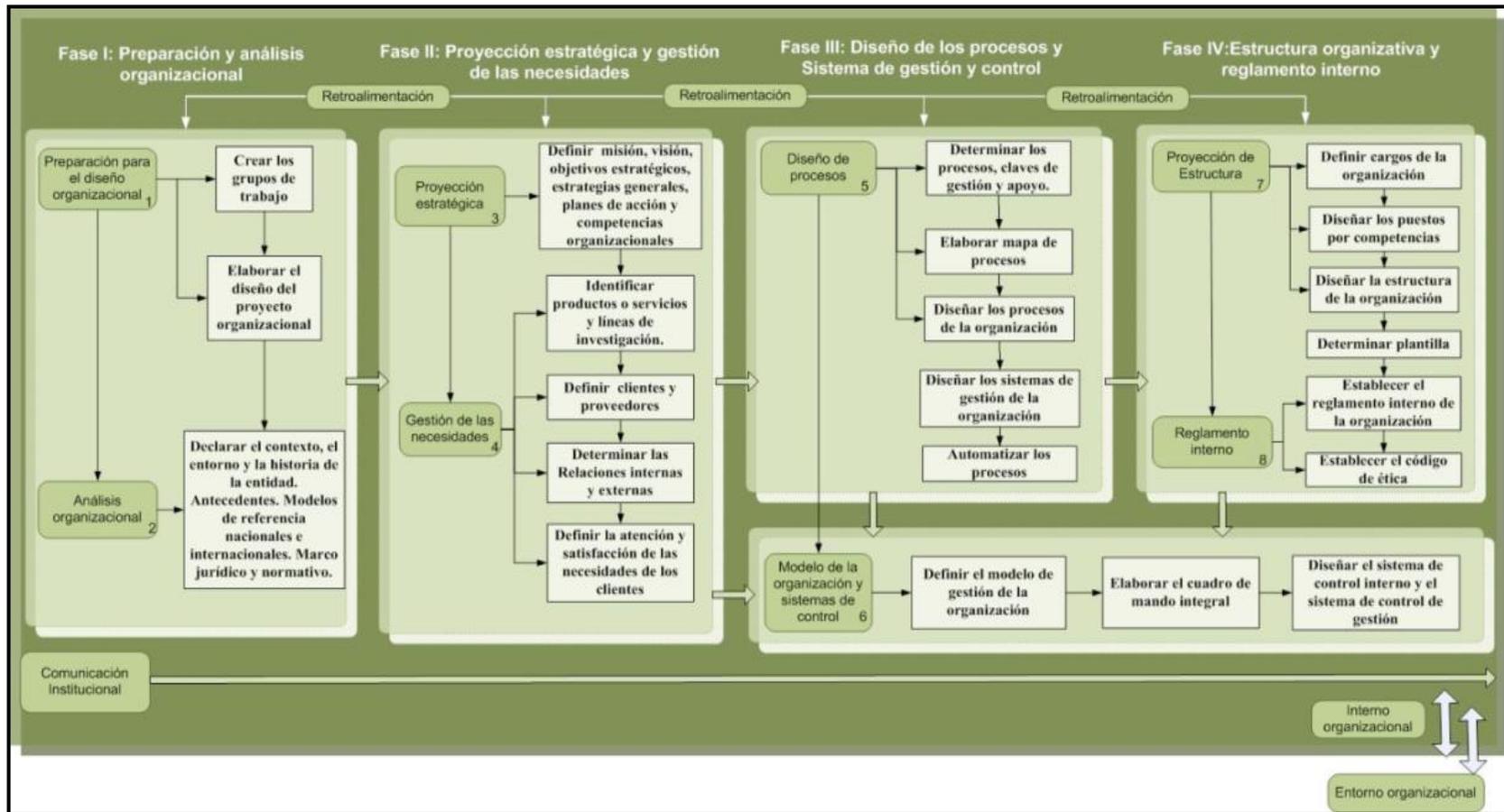
Existen varios modelos organizacionales definido por autores como: Richard Daft. Quien describe en su libro los factores importantes para realizar el análisis situacional se determina la planificación estratégica, la proyección del diseño organizacional y por último los resultados que se obtendrán para mejorar a las organizaciones. A continuación se presenta el modelo por el autor;

**GRÁFICO N° 2: Modelo de Richard Daft**



Elaborado por: DAFT Richard L.  
 Fuente: Administración Teoría del Diseño Organizacional, 2007, 9ª Edición.

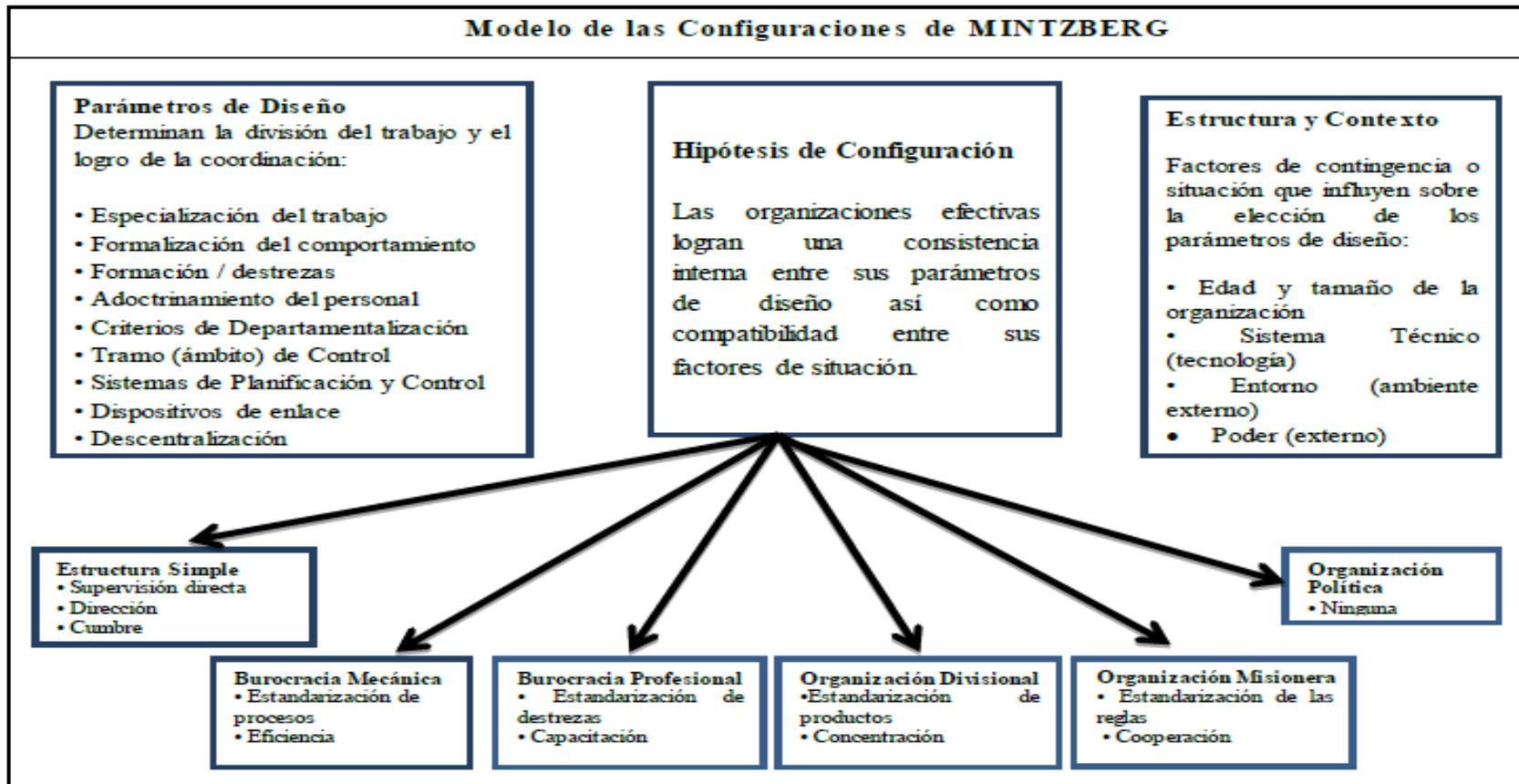
**GRÁFICO N° 3: Modelo de Ailed Labrada Sosa**



**Elaborado por:** Ailed Labrada Sosa

**Fuente:** Ailed Labrada Sosa

GRÁFICO N° 4: Modelo de Henry Mintzberg



Elaborado por: Henry Mintzberg

Fuente: Henry Mintzberg

## **1.15. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Se define gestión administrativa al conjunto de actividades o funciones internas de las empresas que son parte principal e indispensable para el funcionamiento de las empresas lo que conlleva alcanzar los objetivos institucionales. Es importante recabar que se encuentra ligada con la parte administrativa u organización administrativa que tiene como fin el desarrollo y cumplimiento de la gestión administrativa. Dentro de las empresas es uno de los factores principal ya que deben definir, alcanzar y evaluar los recursos disponibles en una empresa de tal forma puedan ser aprovechados en beneficio de la organización y dependen del crecimiento o fracaso de las empresas.

### **1.15.1. Recursos de la Gestión Administrativa**

Los recursos son considerados todos aquellos que son tangibles e intangibles y forman parte del desarrollo y organización de una empresa, entre ellos a continuación se detalla los recursos necesarios:

**Recursos Humanos:** Está conformado por aquellas personas que desarrollan las actividades y rutinas dentro de la organización, para compartir sus conocimientos, ideas, confianza y capacidad innovadora que tiene cada empleado o personal que integra en la organización.

**Recursos Materiales:** Es todo aquello relacionado con los equipos de computación, equipos de oficina, materiales de oficina y estructura física que son recursos importantes para formar parte de la empresa y son tangibles.

**Recursos Tecnológicos:** Recursos relacionados con la tecnología que son indispensable en toda organización de acuerdo a los cambios tecnológicos que se presentan y ayudan a optimizar tiempo en las empresas y ganar mercados.

### 1.15.2. Elementos Ligados a la Gestión Administrativa

Existen elementos ligados para alcanzar la gestión administrativa de una empresa:

- 1. Planificación.-** Mediante la planificación se definen los objetivos, o metas de la organización para coordinar de manera eficiente y da dirección a los gerentes y a todos los que integran la organización con la finalidad de que el personal conozca a dónde quiere llegar la empresa y de qué forma deben contribuir para alcanzar los objetivos institucionales, coordinar sus actividades y trabajar en equipo.
- 2. Organización.-** La actividad importante que ayuda la organización es agrupar y dividir las obligaciones de cada empleado en los puestos respectivos, cuales son funciones, responsabilidades y autoridad que se ven reflejados en un organigrama constituido por la empresa para tener coordinación de los esfuerzos y recursos.
- 3. Ejecución.-** Es considerada la participación de todos los integrantes de la empresa para delegar autoridad para ejecutar las actividades y alcanzar resultados esperados, todo aquello se logra si se motiva al personal para que realice las actividades bajo su responsabilidad, estimular la creatividad e innovación para el cambio de la empresa.
- 4. Control.-** Es uno de los elementos importante porque permite medir los avance y poder asegurar el alcance de los objetivos, caso contrario ayudara a realizar una retroalimentación para modificar planes o proyecciones cambiantes.

Como se describió anteriormente los elementos fundamentales para que toda organización pueda alcanzar los objetivos que se planteen, además ayudara a al éxito empresarial a través de una buena aplicación de gestión administrativa.

## **1.16. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Legislación y Razón social de la Empresa**

Los trámites correspondientes para la legalización y para la razón social de la empresa es asignada para las 3 sucursales con el nombre comercial de “AUTOMOTRIZ PÉREZ” lo que se efectuó en la fecha de inicio de actividades el 22 de Abril del 1998 donde posee un Registro Único de Contribuyentes para personas naturales obligado a llevar contabilidad por la actividad comercial que realiza y por el monto de ventas que efectúa, está representada legalmente por el propietario.

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Sección tercera**

#### **Formas de trabajo y su retribución**

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

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley.

La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

## **Código Del Trabajo**

### **DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Capítulo I De su naturaleza y especies Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales.

**Art. 8.-** Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 9.-** Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Art. 10.-** Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

**Art. 13.-** Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

**Art. 18.-** Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

**Art. 19.-** Contrato escrito obligatorio.- Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

- a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
- b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes;
- c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
- d) Los a prueba;

- e) Los de enganche;
- f) Los por grupo o por equipo;
- g) Los eventuales, ocasionales y de temporada; h) Los de aprendizaje;
- i) Los que se estipulan por uno o más años;
- j) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- k) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y
- l) En general, los demás que se determine en la ley.

## **Ley de Compañías**

### **DE LA COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO**

#### **1. CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL**

**Art. 36.-** La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

**Art. 37.-** El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

**Art. 38.-** La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobado por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de

la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

- 1) El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que lo forman;
- 2) La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
- 3) El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
- 4) La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
- 5) El tiempo de duración de ésta.

## **2. Capacidad**

**Art. 42.-** Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo.

El menor de edad, aunque tenga autorización general para comerciar, necesita de autorización especial para asociarse en una compañía en nombre colectivo, autorización que se concederá en los términos previstos en el mismo código.

## **Plan Nacional para El Buen Vivir**

### **Objetivo 6:**

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de forma”

Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro del proceso investigativo se consideró los siguientes pasos como el diseño, modalidad, el tipo de investigación, población, muestra, técnicas, instrumentos y procedimientos, para recolectar la información, de la misma forma se analizó la información obtenida, donde surgió la propuesta para el desarrollo del diseño organizacional aplicada a la empresa Automotriz Pérez, con el fin de buscar mejoras para la misma.

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

Para el diseño de la investigación se aplicó el enfoque cualitativo, considerando así la situación de la empresa respecto del personal permitió identificar el problema que presentan por la falta de implementación de un diseño para la institución Automotriz Pérez, de tal manera se buscó dar posibles soluciones a la misma determinando así la toma de decisiones para la aplicación del diseño organizacional que permite mejorar el desempeño del personal y a la vez sirve como elemento de apoyo para las áreas requeridas. Este enfoque se orienta en la atención de los problemas objeto de estudio, con la finalidad de dar soluciones y encontrar respuestas a las falencias.

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

Para la modalidad de este proyecto se aplicó el Proyecto Factible o de Intervención, que se refiere a la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta en beneficio de una empresa con la finalidad de resolver un problema por la misma razón satisfacer las necesidades de una empresa. Considerando aquello se aplicó el proyecto factible, ya que para el presente estudios se debe

realizarse un diagnóstico organizacional, fundamentar teóricamente referente a los puntos de vista de los autores, también se aplican los procedimientos metodológicos para orientar la investigación y llevar a cabo la ejecución de los instrumentos para la factibilidad del proyecto y por última etapa se presenta la propuesta a la empresa integrada en la investigación.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente estudio se fundamenta en los diferentes tipos de investigación que generó la información necesaria para el desarrollo del trabajo entre ellos se utilizó el estudio documental, descriptivo, explicativo y Correlacionar de las cuales se describen a continuación cada una de ellas:

#### **2.3.1. Por el Propósito**

**Investigación Aplicada:** Se considera la investigación aplicada para el estudio porque tiene la finalidad de la búsqueda del saber y la aplicación de los conocimientos con la finalidad de buscar dar una solución a la problemática detectada que mediante repuestas constructivas ayuden a resolver las falencias que se presentan en un estudio.

Enfocándole para la presente investigación se busca dar soluciones por la falta de un diseño organizacional en la empresa Automotriz Pérez lo que se busca es mejorar su formalización, sus actividades y la gestión administrativas a través de la aplicación de conocimientos y teorías siendo como referencia en la práctica.

#### **2.3.2. Por el Nivel**

**Investigación Descriptiva.-** Con este tipo de investigación se pudo describir las características más distintivas y fundamentales para el estudio, donde se consideró factores importantes y criterios sistemáticos de los perfiles, comportamiento del

personal involucrados en la empresa, ya que con la aplicación de las técnicas se analizó la situación actual, problemas que se presentaron dentro de la empresa Automotriz Pérez, que a través de los resultados sirvió de guía para determinar el diseño organizacional.

**Investigación Explicativa.**- Se realizó este estudio, como su nombre lo define para explicar el fenómeno y conocer el porqué de las causas del estudio, la cual se enfocó en el ambiente interno y externo de la empresa Automotriz Pérez direccionada a obtener información si cuentan con los reglamentos, políticas, manuales, que permitió conocer cómo se encuentra formada, la misma que trabaja de manera empírica en base a la experiencia del personal de la empresa.

**Investigación Correlacional.**-Se utilizó con el propósito de medir el grado de incidencia y relación entre las variables establecidas que se presentaron en el problema objeto de estudio, es decir se planteó dos variable entre ellas se define la variable independiente que se refiere al diseño organizacional y la variable dependiente que es el desempeño del personal, de tal manera permita evaluar la relación que tienen para la propuesta y buscar mejorar la gestión administrativa de la empresa.

### **2.3.3. Por el Lugar**

**Investigación Documental.**- Es uno de los tipos de investigación con mayor grado de utilización en el presente trabajo porque para su ejecución fue necesario recabar información ya existente, es decir a través de fuentes científicas, las mismas que se obtuvieron de libros bibliográficos enfocados en organización de empresas, comportamiento organizacional, así como tesis y publicaciones referentes al tema de estudio como es el diseño organizacional con el único propósito de ayudar a fundamentar el conocimiento y sustentar con veracidad este proyecto para la aplicación del mismo en la empresa Automotriz Pérez.

**Investigación de Campo.-** Se aplicó dicha investigación porque para el estudio debía realizarse específicamente donde se producen los acontecimientos de la empresa Automotriz Pérez, donde se integró con el personal operativo y administrativos ya que son las fuentes directas para así facilitar la información relevante y sistemática sobre el problema objeto de estudio y la situación existente de la organización. También con el apoyo de las técnicas de observación directa, encuestas y entrevistas permitieron canalizar las posibilidades para la propuesta de acuerdo a las respuestas obtenidas de aquellos involucrados en la investigación.

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

### **2.4.1. Método Deductivo.**

Se aplicó el método deductivo porque parte de un estudio organizacional que guía el autor Idalberto Chiavenato y Daft. Richard, que conlleva a corroborar la importancia de la implementación del diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad.

Para el estudio realizado se basó en la aplicación del modelo a escoger fue del Daft. Richard, el mismo que fue modificado de acuerdo a las necesidades presentadas en la empresa Automotriz Pérez.

### **2.4.2. Método Analítico**

Para el presente estudio de investigación se determinó aplicar el método analítico porque permitió distinguir las dimensiones y partes del objeto de estudio, con la finalidad de analizar cada uno de los procesos de las actividades y servicios que se llevan a cabo dentro de la empresa Automotriz Pérez. Además con la aplicación de herramientas planteadas, este método permite conocer las causas y efectos, con lo cual se pudo detectar y comprender mejor el comportamiento de la empresa.

## **2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recopilación de datos hay varias técnicas e instrumentos que pueden ser utilizadas según la investigación. Al referirnos del trabajo de investigación para la empresa Automotriz Pérez, se consideró necesario aplicar la entrevista y la encuesta que se realizó dentro de la empresa en base a la entrevista directa tanto al personal administrativo y operativo. Cabe mencionar que mediante un cuestionario y guía de entrevista se llevó a cabo la obtención de información relevante de la organización interna de la empresa.

### **2.5.1. La Entrevista**

Técnica que permitió conseguir información necesaria y relevante de la empresa, sobre todo de los problemas que se presentan en el estudio. Se llegó a realizar la entrevista con las personas indicadas donde se mantuvo una conversación directa con el propietario y con diferentes personas de la empresa, obteniendo así diferentes puntos de vista que fueron de mucha importancia para el desarrollo de la misma. La finalidad de esto es obtener la mayor información posible de la situación actual como de las áreas, proceso que se llevan dentro de la empresa y a la vez permitir tomar decisiones de mejoras.

### **2.5.2. La Encuesta**

La encuesta es una técnica excelente para obtener información de investigación cuantitativa, por medio de la cual se estructuró un cuestionario compuesto de 20 preguntas entre ellas son abiertas y cerradas relacionadas a la propuesta del diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez. Estuvo dirigida a todas las personas involucradas dentro de la empresa, como el personal operativo, clientes ya que servir para determinar cómo se encuentran distribuidos los puestos, si la empresa cuenta con documentación administrativa y operativa para así determinar las falencias que han venido afectando el desarrollo, de esta manera dar soluciones

oportunas y cuantificar las personas que están de acuerdo al mejoramiento del desempeño laboral y conocer la aceptabilidad en cuanto a la propuesta ante mencionada.

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

Para el estudio se consideró los instrumentos como medios para facilitar la información requerida durante la investigación efectuada en la empresa Automotriz Pérez y su entorno que es el lugar donde se desarrolla, entre ellos con la aplicación de una guía de entrevista y cuestionarios estructurados con preguntas en base a la utilización de la escala de Likert se pudo cuantificar y ahorrar tiempo durante la obtención de información valiosa.

### **2.6.1. Cuestionario**

Este instrumento que se les aplicó a los clientes de la empresa ubicados en la provincia de Santa Elena, la misma que contendrá formular una serie de preguntas abiertas y cerradas para explorar información relevante y precisa con opiniones de los clientes quienes son un medio importante para dar respuestas clara de afirmación y quienes direccionan para buscar alternativas de cambio para la empresa Automotriz Pérez. Cabe mencionar que las preguntas fueron formuladas en base a la escala de Likert que permitió cuantificar la información y obtener un resultado representativo para la aplicación de alternativas de mejoras.

### **2.6.2. Escala de Likert**

Al ser aplicada en cada una de las pregunta que se formuló en las encuesta consiste una forma de dar dirección a las repuestas que se requieren en el objeto de estudio, las mismas que permiten conocer si son favorable y desfavorable ya que es importante porque ayudara para el procesamiento de la información.

**TABLA N° 4: Alternativas o Puntos en las Escala Likert**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
Completamente verdadero	Verdadero	Ni falso, ni verdadero	Falso	Completamente falso

**Fuente:** Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación.

**Elaborado por:** Helen González Yagual

### 2.6.3. Guía de Entrevista

Se aplicó esta guía de entrevista para establecer un diálogo directamente con la fuente primaria como es el gerente general y personal de la parte administrativa, de ventas y operativa, los cuales se planteó una serie de preguntas con el fin de obtener información sobre los antecedentes, actividades, funciones, organización, comportamiento del personal, procesos y procedimientos, con la finalidad de conocer la situación actual y necesidades del personal de la empresa Automotriz Pérez siendo una forma flexible de obtener información relevante de los diferentes puntos de vistas de los empleados y que es lo que pretende alcanzar en un tiempo determinado así un plan de mejoras para la organización.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Para determinar la población del presente estudio se considera a todo el personal interno y clientes externos. Aunque no existe una población definida, para determinar la población respecto al cliente se tomó como base los datos obtenidos por parte del gerente de la empresa. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística.

El muestreo no probabilístico llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es posible medir el error de muestreo.

A continuación se detalla la población a investigar:

**Tabla N° 5: Población**

<b>Población</b>	<b>Ni</b>
Personal interno	15
Clientes	215
<b>Total de la Población</b>	<b>222</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la empresa Automotriz Pérez, 2012

**Elaborado por:** Helen González Yagual

### 2.7.2. Muestra

En el presente trabajo se realizó, considerando el muestreo por conveniencia, el cual deja a elección del investigador la selección de los elementos y sobre todo a quienes aplican el cuestionario, estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia. El total de la muestra que se consideró en este estudio está compuesto por el personal interno de la empresa así mismo se consideró una muestra para los clientes de Automotriz Pérez, donde se considerando el muestreo por conveniencia, por tal razón de que se estimó una población representativa para la aplicación de las encuestas a 215 clientes externos de la empresa Automotriz Pérez que define la muestra, con la facilidad de ser una cantidad accesible y preciso para el estudio.

**Tabla N° 6: Muestra**

<b>Población</b>	<b>Ni</b>
Personal interno	15
Clientes	215
<b>Total de la Población</b>	<b>222</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la empresa Automotriz Pérez, 2012

**Elaborado por:** Helen González Yagual

De acuerdo a la información presentada en el cuadro no se utilizó fórmula debido a que se consideró una población para el estudio, con el fin de obtener información confiable y verídica sobre el estudio, para luego realizar la respectiva tabulación de la información recolectada y por último obtener los resultados que serán dados a conocer en porcentajes mediante gráficos, es así como se realizará el análisis e interpretación de resultados para dar soluciones a los problemas y conocer la importante que tiene el diseño organizacional en la empresa.

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **2.8.1. Procedimiento**

El cuestionario se diseñó bajo las necesidades antes mencionadas, es así como se logró obteniendo información requerida para dar a conocer la existencia, objeto de estudio, que permitió recabar repuestas para el análisis. Luego de la recopilación de datos, es prescindible la codificación de aquellas variables planteadas en las técnicas de información, es decir los datos obtenidos en las encuesta fueron codificadas bajo el juicio por parte del investigador que sea de ayuda para proceder a la tabulación de datos, utilizando el programa GPSS para ingresar las repuestas obtenidas.

### **2.8.2. Procesamiento**

Después de la tabulación se puede visualizar la forma en que se está llevando el procesamiento del ingreso de la información, pero es necesario realizar la representación gráfica de los datos obtenidos en Automotriz Pérez, mediante gráficos de pastel que consiste en proyectar a través de tablas y gráficos cada una de las respuestas obtenidas de los ítems de preguntas de las encuestas que se realizaron, es así como la información es representada en porcentajes y por un color determinado cuyos resultados sean fáciles de interpretar toda la información adquirida durante el proceso de investigación.

Esta será la forma de haber administrado y mediante la cual se procurará expresar de forma clara el levantamiento de información del estudio donde se detectó varias debilidades de la empresa; entre ellas se encuentra falencia en las funciones, desorganización en las actividades y en el personal, situaciones en las que deben tomarse decisiones oportunas para mejorar la gestión una buena distribución y coordinación así alcanzar una organización formal mediante la aplicación del diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Se realizó las entrevistas a las personas que se encuentran dirigiendo Automotriz Pérez principalmente a la máxima autoridad como es el gerente general quien está al frente de las 3 sucursales con nombres comerciales asignados como: La Esquina de Pérez, Autopartes Pérez y el Tecnicentro, que actualmente está compuesta por 15 empleados quienes todos fueron considerados dentro del proceso interno para la realización de las entrevistas en el tiempo determinado.

Las encuestas se les aplicaron a 215 participantes considerados como clientes fijos y potenciales, que se rigieron mediante un cuestionario formulado por una serie de preguntas relevantes para la elaboración del diseño organizacional, las cuales fueron contestadas de acuerdo a su criterio de cada uno de los encuestados en forma cuantitativa, para facilitar la tabulación de los datos donde se pueda analizar de forma global la información obtenida y se vean reflejados en porcentaje para determinar la cantidad de respuestas afirmativas o negativas por cada cliente.

Para procesar la información obtenida se codifico las preguntas y repuestas tanto de la entrevista y de la encuesta para facilitar el ingreso de datos así lograr una información conjunta, la misma que se encuentra reflejados en cuadros y para corroborar mediante gráficos obteniendo la información en porcentajes para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos dentro del proceso de investigación para dar las conclusiones y recomendaciones. A continuación se detalla cada ítem de las preguntas realizadas en las entrevista con repuestas manifestadas por el personal administrativo, personal de ventas y personal de servicio ya que su diferentes puntos de vista son de gran importancia para mejorar la situación de la organización y llegar a las conclusiones basadas en los resultados y dar recomendaciones pertinentes a través de estrategias para disminuir las falencias y necesidades del personal y de la empresa.

### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

#### **Título 1. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?**

El 40% que representa 6 de los 15 entrevistados, manifestaron que actualmente desempeñan el cargo “ADMINISTRATIVO” entre ellos son los que administran el trabajo y hacen que los empleados realicen las actividades cumpliendo su jornada laboral en las sucursales como son los almacenes, mientras que el 33% indica que están direccionados al área de “VENTAS” de accesorios partes y piezas de vehículos, también están encargados de brindar atención al cliente dándole soluciones a los problemas que presentan sus vehículos y por último el 27% que corresponden al área de “SERVICIO” quienes se encuentran desempeñando el cargo de mecánico para dar los respectivos mantenimientos de los vehículos en el Tecnicentro.

#### **Título 2. ¿Qué tiempo tiene trabajando en Automotriz Pérez?**

De un total de los 15 participantes entrevistados el 33% manifestaron que ellos tienen más de “1 año y medio” trabajando en la empresa Automotriz Pérez de forma empírica, otros con el 27% que representa 4 de 15 entrevistados tienen “3 meses” laborando en la organización, mientras que el 26% tiene “1 año” vinculado en las relaciones laborales y otros con un 7% determinaron que son principiantes porque recién tiene “6 meses” a “10 meses” cumplidos dentro de la empresa Automotriz Pérez.

Luego de las entrevistas directamente realizadas al personal llegamos a conocer que la empresa cuenta con empleados que ya tienen años trabajando y se encuentran distribuidos en las sucursales, los mismos que desconocen cierta información institucional, la mayoría realizan sus labores de forma mecánica y empírica por la inexistencia de una formalidad organizacional.

### **Titulo 3. ¿Piensa usted que existe organización de las actividades encomendadas a los colaboradores de la empresa Automotriz Pérez?**

Según los resultados obtenidos 9 de las personas entrevistadas manifestaron que definitivamente si existe organización al desarrollar las actividades de la empresa, porque reciben órdenes de los administradores y la diferencia de 6 personas determinaron que probablemente sí, porque de todas manera si les falta mejorar la organización en aspecto importantes como: administrativo, servicio al momento de desarrollar tareas y funciones que se deben cumplir el personal de la empresa Automotriz Pérez.

### **Titulo 4. ¿Considera necesario la capacitación para mejorar su actividad laboral?**

En base a los datos proporcionados determinan que 9 de los empleados si desean recibir capacitación de “asesoría técnica” para poder ayudar a las necesidades del cliente y poder brindarle asesoría para los clientes que tienen el poder de compra ya que el mundo del repuestos de vehículo se necesita tener experiencia para dar con los problemas vehiculares, en lo que se refiere 2 empleados de ventas consideran que deben recibir capacitación en “atención al cliente” ya que hay circunstancia en que visitan a los almacenes clientes con poca paciencia en esperar. Finalmente el 7% requiere de capacitación en el área administrativa y en ventas para mantener actualizados sus conocimientos ya que ellos trabajan de manera empírica y de acuerdos a los cambios que se presentan en el mundo del repuesto.

Podemos determinar que de acuerdo a las repuestas obtenidas del personal si consideran necesario recibir constantemente capacitaciones en las áreas antes mencionadas así podrán contribuir con la empresa a través de los conocimientos adquiridos y mejorar la calidad del servicio al cliente de tal forma que se fortalezca el desarrollo de la institución y ser competitivos en el mercado local.

## **Título 5. ¿Conoce usted la existencia de la misión, visión, objetivos y la estructura orgánica de Automotriz Pérez?**

El resultado reflejado de la entrevista que se realizó a 9 empleados de la empresa afirmó que definitivamente desconocen la formalidad de la misión, visión y objetivos institucionales ya que durante el tiempo que tienen laborando en la misma no le han mencionado sobre la existencia de lo antes expuestos, mientras que 4 de los que fueron entrevistados manifestaron que definitivamente si le han comunicado en ocasiones de forma verbal y finalmente 2 de los entrevistados asumen que probablemente si existe porque toda empresa debería tener pero dentro de la empresa no le han dado a conocer.

En este ítem se determina una de la principal pregunta clave para el desarrollo de la propuesta donde se llegó a la conclusión en base a las repuesta de los empleados de que la empresa no cuenta con el establecimiento de documentos formales, ni una dirección estratégica que definan la actividad comercial de la empresa, ya que todos trabajan de manera empírica, es decir en base a las experiencias obtenidas durante el lapso de tiempo que pertenecen a la empresa.

## **Título 6. ¿Existe un buen ambiente de trabajo que motive al desarrollo de sus actividades?**

De las entrevistas aplicadas a los trabajadores se llegó a constatar que el 53% corresponden a 8 empleados de los cuales indicaron que “definitivamente si” existe un buen ambiente en el lugar donde se desarrollan las actividades internamente ya que para trabajar en los almacenes de repuesto se necesita adecuada estructura y buena ventilación, además en lo que se refiere al Tecnicentro si se cuenta con ciertas condiciones físicas de trabajo para brindar los servicio que se ofrece, mientras que 7 empleados manifestaron que probablemente sí, pero lo que le falta es mejor y surja más compañerismo para complementar un buen ambiente y por ende laborar eficientemente en la empresa Automotriz Pérez.

### **Título 7. ¿Cree usted que es importante el trabajo en equipo para desarrollar eficientemente las actividades laborales?**

Los 13 empleados entrevistados manifestaron que “definitivamente si” consideran importante el trabajo en equipo, porque trae muchos beneficios para llevar a cabo las tareas porque permitirá agilizar los procesos de cada actividad, también ayuda a trabajar con mayor precisión y con todo el personal estar enfocado en un solo objetivo para culminar la jornada de trabajo. Finalmente 2 empleados determinan que “probablemente si” es importante porque de tal forma se logrará culminar y mejorar las actividades laborales dentro de la empresa pero también trae sus desventaja porque muchos prefieren trabajar individualmente para evitar contratiempo, el desinterés personal y malos entendidos.

Según los resultados podemos determinar que en la empresa Automotriz Pérez no se aplica el trabajo en equipo para llevar a cabo las actividades encomendadas a cada trabajador, ya que ellos si consideran una buena estrategia y se impulse el trabajo en equipo para buscar mejorar en la gestión administrativa y procesos de las actividades.

### **Título 8. ¿Existe una adecuada comunicación entre directivos y el personal que integra la empresa o se debería mejorar?**

Mediante las respuestas obtenidas en las entrevistas se determinan que 9 de los empleados manifestó que definitivamente si hay una buena comunicación entre el gerente y personal que integra la empresa, pero 6 de los entrevistados aseguro que “probablemente si” hay comunicación dentro de Automotriz Pérez.

Se puede concluir que en la empresa surge la comunicación pero directamente con los administradores quienes están a cargo de reportar anomalías que surgen dentro de los almacenes pero le falta mejorar la comunicación más entre los empleados y hacer que todos conozcan las decisiones tomadas dentro de la empresa.

## **Título 9. ¿Es considerada la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización?**

En su mayor parte el 53% que corresponde a 8 de 15 entrevistados, manifestaron que “probablemente si” es considera la participación de los trabajadores en ciertas situaciones que se presentan dentro del lugar de trabajo, mientras que 5 personas manifestaron que “definitivamente si” son tomados en cuenta para compartir puntos de vistas para mejorar las falencias presentadas internamente y el 13% asegura que “definitivamente no” todos son considerados, debido a que tienen poco tiempo en la empresa y es la máxima autoridad quien toma decisiones.

Según los resultados no todos los empleados son considerados en la toma de decisiones por varios factores, por poca experiencia, poco tiempo, falta de iniciativa, pero los que si son tomados en cuenta son los administradores porque tiende a estar al frente de cada almacén, sin embargo se analiza que si debería ser partícipes todos los que integran la empresa de tal manera son los que ayudaran a tomar decisiones oportunas y están involucrados directamente a palpar las situaciones a diarias.

## **Título 10. ¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajo se ajustan a su especialización dentro de la empresa?**

Según los datos obtenidos el 53% que representa 8 empleados definen que “probablemente si” existen puestos de trabajo de acuerdo a su especialización ya que trabajan de forma empírica, mientras que 4 personas coincidieron que “probablemente no” están bien distribuidos porque algunos realizan las mismas actividades, entonces no se ajustan a su especialización y otros son nuevos que entran con puntos fuertes en otras actividades pero cuando ingresaron fueron destinados en otras áreas de trabajo y el 20% está seguro que “definitivamente si” se encuentran en el área indicada de acuerdo a sus conocimientos por la adaptación, porque tienen años trabajando en Automotriz Pérez.

**Titulo 11. ¿Usted conoce si la empresa cuenta con un organigrama escrito, que definan formalmente los niveles jerárquicos de la empresa?**

Los datos obtenidos se analiza que el 12 de los entrevistados, manifestaron que “definitivamente no” conocen la formalidad de cómo están establecidos los niveles jerárquicos ya que no han visto el organigrama de la empresa, y el 20% manifiesta que “probablemente si” conocen quien es su jefe inmediato de forma empírica por lo que Automotriz Pérez no cuenta con documentos del organigrama definida por lo que trae consigo pequeña confusión al momento de reportarse.

**Titulo 12. ¿Qué tipo de motivación considera usted que debería aplicarse para que el personal puedan cumplir las actividades internas de la empresa Automotriz Pérez?**

Por la parte de 10 de los empleados manifestaron que debería haber un tipo de motivación por parte del gerente general dar “incentivos económicos”, mientras que el 3 empleados consideran sentir motivados con “premios de puntualidad y asistencia” ya que ellos cada día se esfuerzan para mejorar y contribuir con la empresa y finalmente el 7% considera que debe haber un reconocimiento verbales y aumento salarial para motivar al personal.

**Titulo 13. ¿Cree usted que la atención del cliente que brinda en la empresa Automotriz Pérez es la adecuada?**

De acuerdo a las respuestas podemos determinar que el 80% que representa 12 de 15 entrevistados indicaron que “probablemente si” hay una adecuada atención al cliente ya que no pueden abarcar a solucionar todas las necesidades del cliente y finalmente el 20% manifestaron que “definitivamente si” hay porque a través de las experiencias comparten sus conocimiento para dar lo mejores alternativas de solución a las necesidades y durante el trayecto de su actividad comercial han logrado tener una buena imagen de institución y ser conocidos a nivel local.

**Titulo 14. ¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?**

De los 13 entrevistados indica que “definitivamente si” habrá mejor coordinación y control de funciones y responsabilidad que debe cumplir el personal al contar con manuales organizacionales, el 13% señalen que “probablemente sí” ayudara para mejorar el desempeño laboral.

En base a la información obtenida podemos determinar que en la empresa Automotriz Pérez si necesita de un documento formal, de tal forma que cuenten con una herramienta como guía para conocer cuáles son sus funciones de cada puesto de trabajo y cumplirlas a cabalidad, esto le ayudara tanto para el personal con antigüedad, como para el personal nuevo que se desea integrar, sobre todo involucrarse sin ningún retraso alguno.

**Titulo 15. ¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuye a mejorar el desempeño administrativo y éxito empresarial?**

El 73% de los empleados indican que “definitivamente si” contribuye el diseño organizacional a mejorar el desempeño administrativo y éxito empresarial porque todos estarían enfocados para el desarrollo de la empresa logrando productividad y finalmente el 27% manifestaron “probablemente si” porque no tienen conocimiento de las ventajas que tiene al aplicar un diseño organizacional para Automotriz Pérez pero si es para buscar que la empresa tenga formalidad ayudarían a contribuir.

Mediante el análisis realizado se determina que si contribuye porque mejoraran sus actividades y la gestión administrativa ya que el diseño organizacional es la base de toda empresa que le permite direccionar, organizar el trabajo, mejorar el desempeño laboral que l final se alcanzaran los objetivos propuestos.

**Titulo 16. ¿Estaría de acuerdo en participar en el desarrollo del diseño organizacional para el mejoramiento administrativo de la empresa Automotriz Pérez?**

En base a los resultados de la entrevista a los empleados manifiestan que el 87% “definitivamente si” están dispuesto en involucrarse con su participación para el desarrollo del diseño organizacional y el 13% “probablemente si” porque no todos son considerados en participar en la parte administrativa y quien toman la decisión es el gerente de Automotriz Pérez.

Mediante esta pregunta da validación con un porcentaje representativo, donde los integrantes de Automotriz Pérez están dispuestos a participar y contribuir con la empresa para conocer nuevas formas de administrar y obtener beneficio como de organizarse formalmente y que se mejore la gestión administrativa, así alcanzar ser una empresa estructurada y reconocida a nivel local.

**Titulo 17. ¿Cree usted que se debe implementar el diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez?**

Se determinó que 13de los entrevistados afirman que “definitivamente si” consideran necesario la aplicación de un diseño organizacional porque ayudaría a mejorar el desempeño administrativo y éxito de la empresa y finalmente el 13% destacan que “probablemente si” debe implementar del diseño para que la empresa tenga una estructura formal.

Esta pregunta permite determinar favorablemente que la empresa Automotriz Pérez si necesita la implementación de un diseño organizacional para mejorar como organización y como profesional siendo una empresa formalmente organizada en sus gestiones empresariales que le permita ser competitiva con su actividad comercial y sobre todo ser eficiente ente a la competencia.

### 3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

**Título 18** ¿Con que frecuencia adquiere accesorios, partes y piezas para el vehículo?

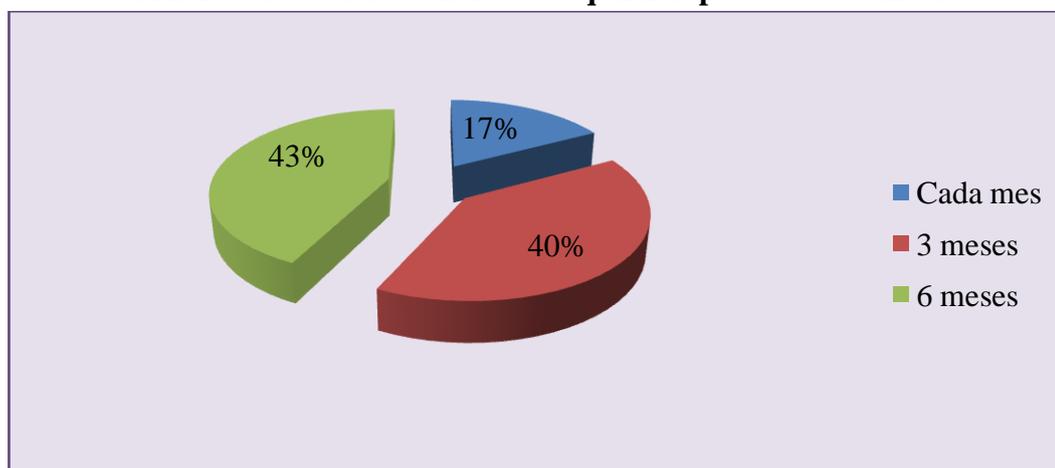
**TABLA N° 3: Frecuencia de adquirir repuestos de vehículos**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Cada mes	37	17.2%
	3 meses	86	40.0%
	6 meses	92	42.8%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 5: Frecuencia de adquirir repuestos de vehículos**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Se determinó de un total de las 215 personas encuestadas el 43% de los clientes adquieren sus repuestos cada “**6 meses**” porque en ese tiempo ya se necesita cambiar ciertos repuestos, partes del vehículo, de tal forma el 40% indicaron que adquieren cada “**3 meses**” y un 17% “**cada mes**” por lo que se refieren al cambio de aceite o ya sea por mantenimiento vistan al Tecnicentro Pérez.

**Título 19** ¿En qué lugar adquiere los accesorios, partes y piezas para el vehículo?

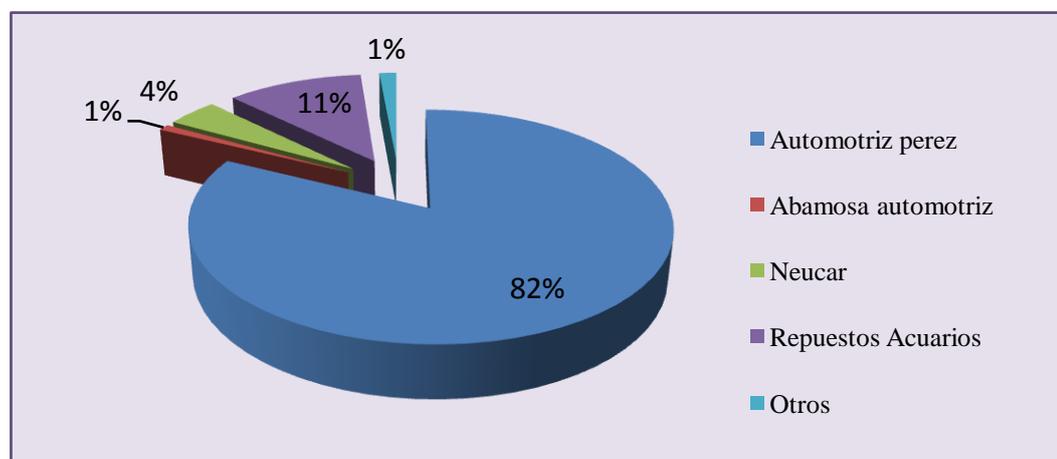
**TABLA N° 4: Lugar donde adquieren los repuestos de vehículos.**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	Automotriz Perez	177	82.3%
	Abamos aautomotriz	2	.9%
	Neucar	9	4.2%
	Repuestos Acuarios	24	11.2%
	Otros	3	1.4%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 6: Lugar donde adquieren los repuestos de vehículos.**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Se puede apreciar en el grafico que el 82% indican que son clientes de “Automotriz Pérez”, el 11% acuden a comprar en el almacén de “Repuestos Acuarios” por otra parte el 4% compran en “Neucar” y finalmente el 1% en “Abamosa Automotriz” y Otros que se puede decir que son los más conocido a nivel local y a la vez se determinó un estudio de mercado.

**Título 20.** ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que brindan los almacenes que venden accesorios, partes y piezas de vehículos automotores?

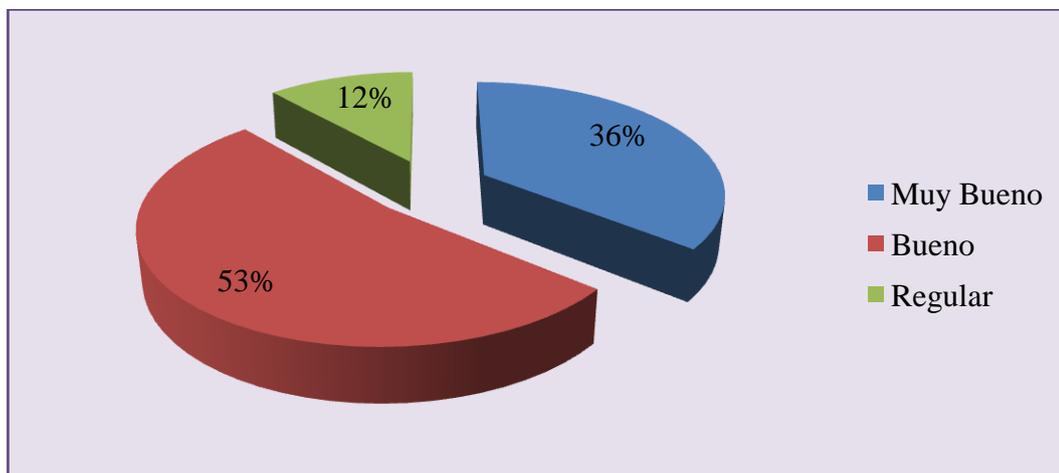
**TABLA N° 5: Servicio de atención al cliente**

		Ítems	Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>		Muy Bueno	77	35.8%
		Bueno	113	52.6%
		Regular	25	11.6%
		<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 7: Servicio de atención al cliente**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

De acuerdo a los clientes encuestados el 53% determina que es “**Bueno**” el servicio de atención al cliente que brindan a los clientes Automotriz Pérez ya que manifestaron que podría mejorar para captar más clientes, mientras que el 36% manifestó que brindan un “**Buen Servicio**” a los clientes fijos de la Provincia de Santa Elena porque dan soluciones a las necesidades.

**Título 21.** ¿Considera usted necesario e indispensable que exista atención personalizada y asesoramiento para el cliente?

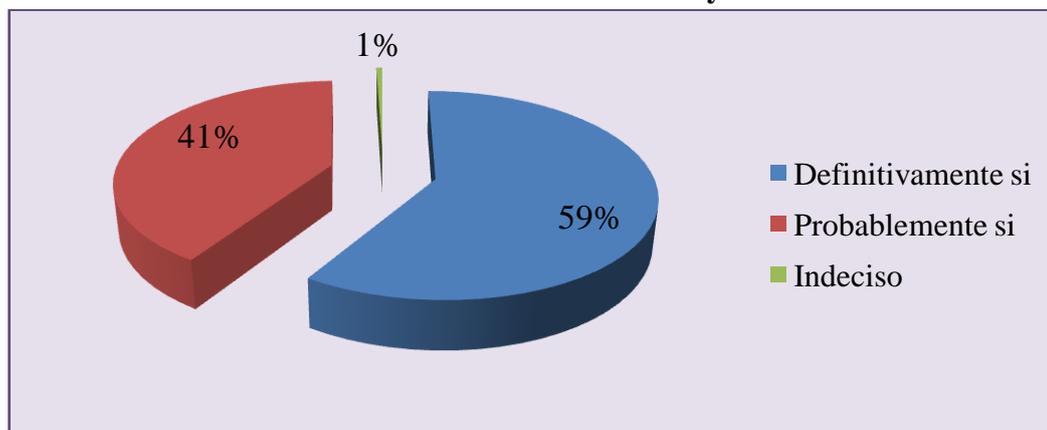
**TABLA N° 6: Atención Personalizada y Asesoramiento**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Definitivamente si	127	59.1%
	Probablemente si	87	40.5%
	Indeciso	1	.5%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 8: Atención Personalizada y Asesoramiento**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Los resultados que se observan en la representación gráfica demuestran que el 59% de los clientes manifiestan que “**definitivamente si**” es necesario que en Automotriz Pérez de un valor agregado a la ventas con es brindar una atención personalizada y asesoramiento a los clientes así contribuirán a las necesidades que se presenten, con respecto al 41% indicaron que “**probablemente si**” porque darían alternativas para que adquieran las partes y piezas para el vehículo y el 1% manifestó “**indeciso**” porque en ocasiones se compra sin el asesoramiento.

**Título 22.** ¿Considera importante que la atención al cliente influye en la toma de decisión de compra o servicio en las empresas direccionadas a la línea de accesorios, partes y piezas de vehículos?

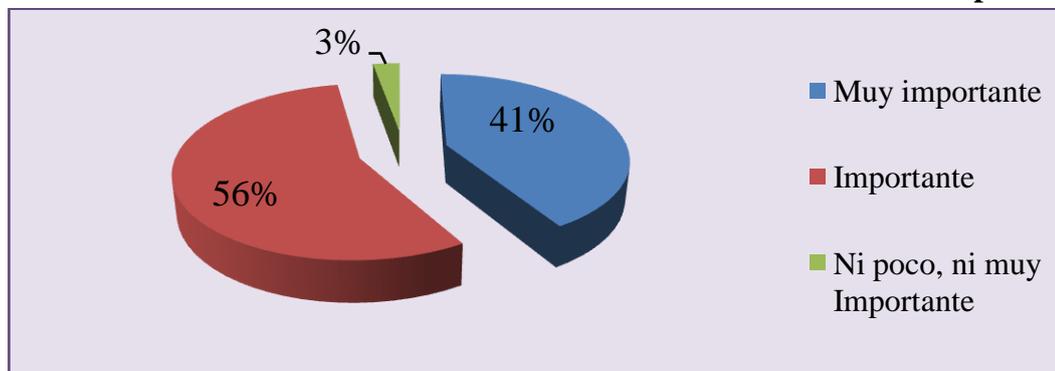
**TABLA N° 7: Atención al Cliente en la toma de decisión de compra**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	Muy Importante	89	41.4%
	Importante	120	55.8%
	Ni poco, ni muy Importante	6	2.8%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 9: Atención al Cliente en la toma de decisión de compra**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

En base a los resultados el 56% de los encuestados consideran “**importante**” que la atención que brinda Automotriz Pérez influye mucho en la toma de decisión al momento de comprar pero que puede mejorar si brindan servicios de calidad, mientras que el 41% define que es “**muy importante**” porque algunos empleados si tienen el poder de convencimiento para que el cliente termine comprando, y el 3% “**ni poco ni muy importante**” ya que ellos compran porque no hay otro lugar donde encuentran los accesorios, parte y piezas para el vehículos.

**Título 23.** ¿Considera importante la capacitación y entrenamiento de los empleados para mejorar el servicio al cliente?

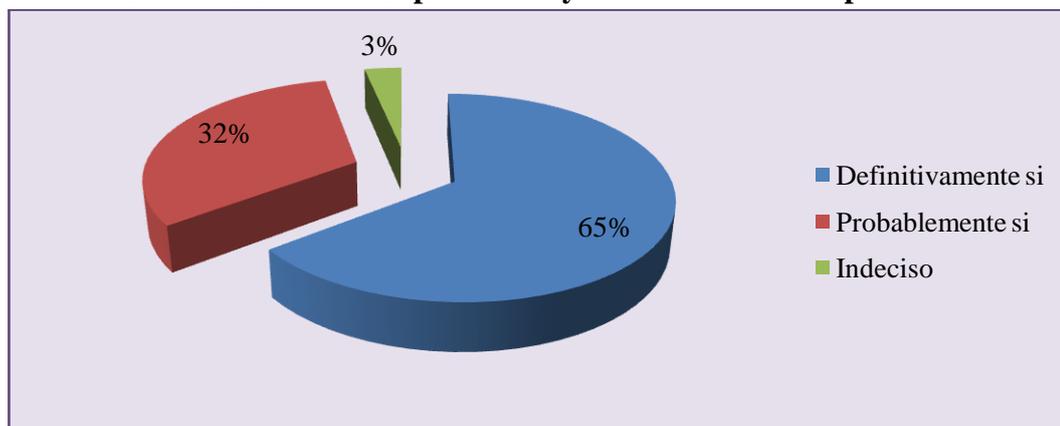
**TABLA N° 8: Capacitación y entrenamiento del personal**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Definitivamente si	139	64.7%
	Probablemente si	69	32.1%
	Indeciso	7	3.3%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborador: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 10: Capacitación y entrenamiento del personal**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

El 65% de los encuestados “**definitivamente si**” consideran importante que se le brinden capacitaciones al personal de la empresa de tal forma ayudara a contribuir y mejorar los servicios que brindan, mientras que el 32% indicaron “**probablemente si**” porque hay personal nuevo que necesita una inducción para poder realizar las actividades que debe realizar dentro del trabajo y el 3% “**indeciso**” porque muchos no necesitan de aquello solo se basan en la experiencia que han logrado obtener durante sus labores diarias.

**Título 24.** ¿Cree usted que la empresa Automotriz Pérez tenga división de trabajo permitiendo la optimización de las tareas y responsabilidad del personal?

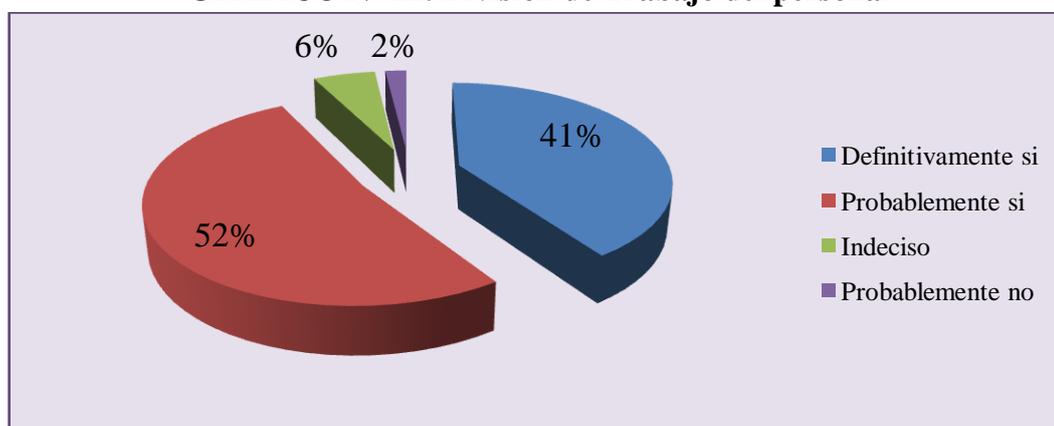
**TABLA N° 9: División de Trabajo del personal**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Definitivamente si	87	40.5%
	Probablemente si	112	52.1%
	Indeciso	12	5.6%
	Probablemente no	4	1.9%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaboradopor: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 11: División de Trabajo del personal**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaboradopor: Helen González Yagual

Los encuestados demuestran a través de sus repuestas que el 52% de “**probablemente si**” de los empleados de Automotriz Pérez tengan división del trabajo aunque le falta mejorar en especializar actividades para cada trabajador, mientras que el 41% manifestó que “**definitivamente si**” ya que algunos si cumplen sus funciones en el área mecánica y de ventas, el 6% “**indeciso**” y el 2% indica que “**probablemente no**” hay división de trabajo porque no se distinguen.

**Título 25.** ¿Es importante que las pymes deban coordinar las actividades para mejorar su eficiencia organizacional?

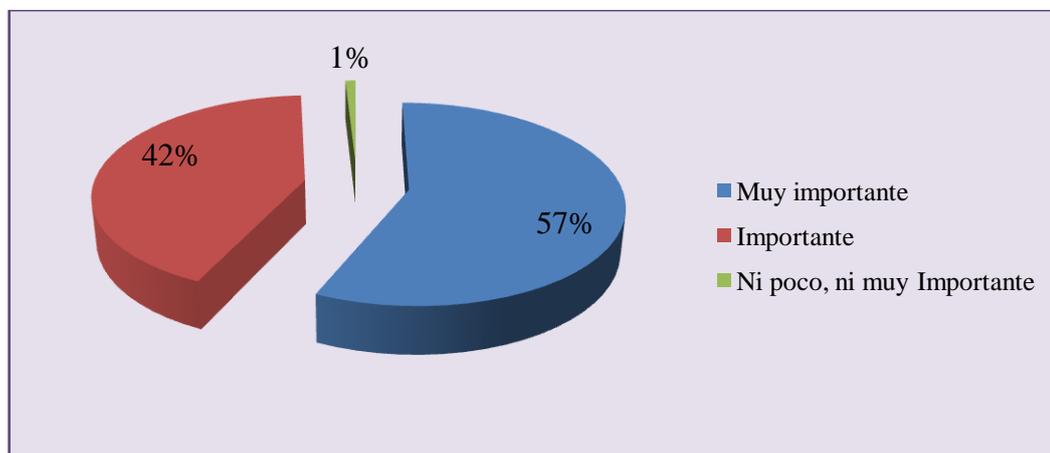
**TABLA N° 10: Coordinación de las actividades**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Muy Importante	122	56.7%
	Importante	91	42.3%
	Ni poco, ni muy Importante	2	.9%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 12: Coordinación de las actividades**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

De acuerdo a los encuestados en este ítem el 57% de los clientes consideran “**Muy Importante**” que las pequeñas y medianas empresas deben coordinar las actividades para mejorar su eficiencia organizacional, el 42% indica “**Importante**” de tal forma que se optimice los recursos con los que cuentan la empresa y el 1% “**ni poco, ni muy importante**”.

**Título 26.** ¿Está usted de acuerdo que la distribución de los puestos de trabajos el personal mejorara su rendimiento?

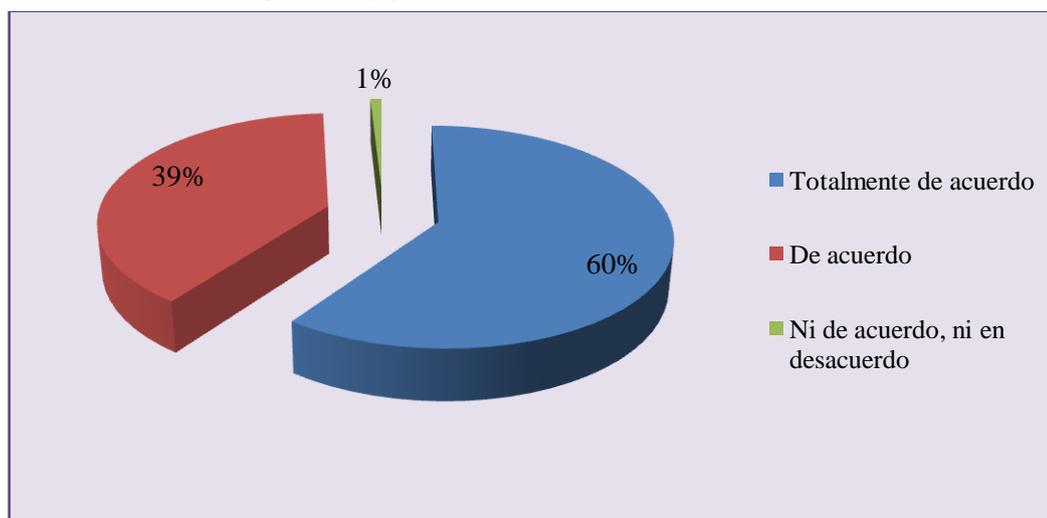
**TABLA N° 11: Distribución de Puesto**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>9</b>	Totalmente de acuerdo	129	60.0%
	De acuerdo	84	39.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	.9%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 13: Distribución de Puesto**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

El 60% del total de los clientes indican que están **“totalmente de acuerdo”** que la empresa debe tener distribución de puestos ya que el personal mejora su rendimiento debido a que tendrán actividades de acuerdo a sus especialidades y específico, por otra parte el 39% indico estar **“De Acuerdo”** que ayudara a mejorar y finalmente el 1% indico estar ni **“de acuerdo, ni en desacuerdo.”**

**Título 27.** ¿Está de acuerdo que las empresas dedicadas a la venta de accesorios, partes y piezas para vehículos se la fortalecieran con un direccionamiento estratégico estableciendo la misión, visión, valores y objetivos que le permita mejorar administrativamente?

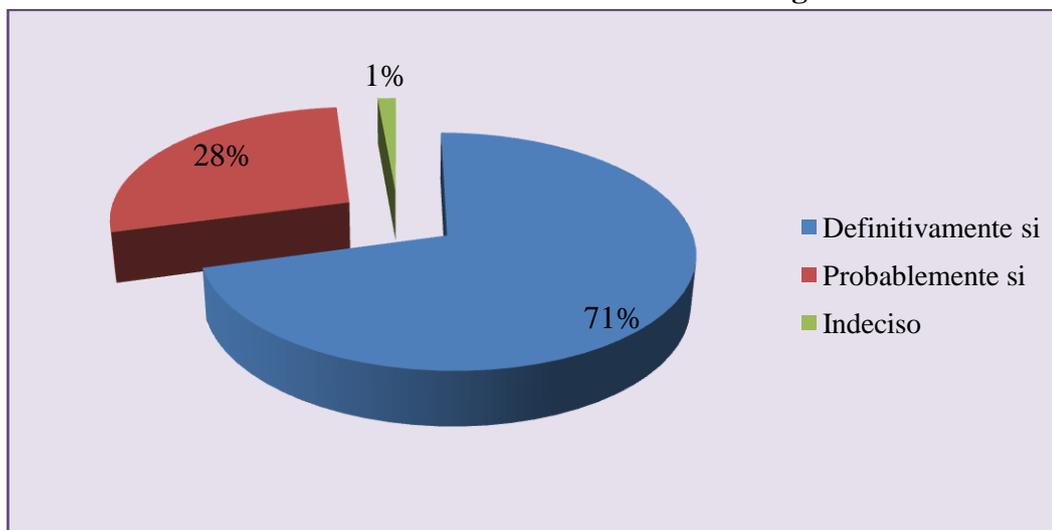
**TABLA N° 12: Direccionamiento Estratégico**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Definitivamente si	152	70.7%
	Probablemente si	60	27.9%
	Indeciso	3	1.4%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**Gráfico N° 14: Direccionamiento Estratégico**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

En base a los resultados el 71% manifestó que “**definitivamente si**” están de acuerdo que cuenten con un direccionamiento estratégico, donde se establece la razón de ser de la empresa, objetivos, mientras que el 28% “**probablemente sí**” ya que toda empresa es lo primero que debe dar a conocer y el 1% “**indeciso**”.

**Título 28.** ¿Cree usted que el personal tendrá mejor desempeño en sus actividades si cuentan con manuales organizacionales que describan sus funciones y responsabilidades que deben cumplir en la empresa Automotriz Pérez?

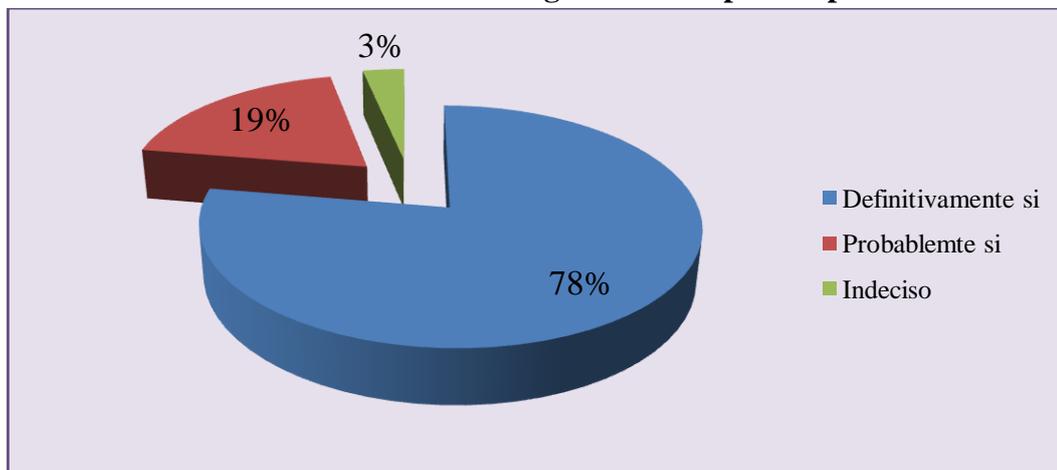
**TABLA N° 13: Manual Organizacional para el personal**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Definitivamente si	167	77.7%
	Probablemente si	41	19.1%
	Indeciso	7	3.3%
	Total	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 15: Manual Organizacional para el personal**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Mediante los gráficos se analizó las repuestas de los encuestados que el 78% demuestran que “**definitivamente si**” deben contar con los manuales organizacionales le ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores de Automotriz Pérez porque tendrán una guía a seguir y cumplir con sus responsabilidades, el 19% **probablemente sí** y el 3% **indeciso** que cuenten con manuales organizacionales.

**Título 29.** ¿Cree usted que al implementar el diseño organizacional contribuye al mejor desempeño administrativo y éxito empresarial de la empresa Automotriz Pérez?

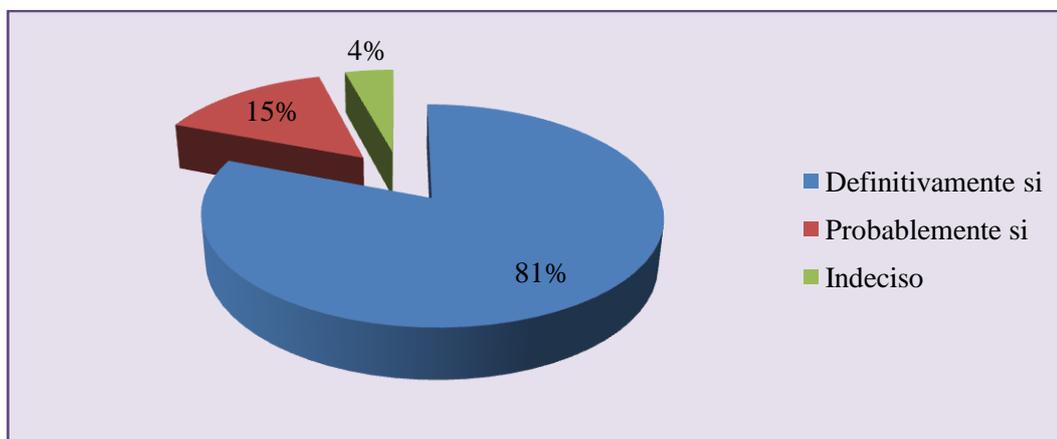
**TABLA N° 14: Implementación del diseño organizacional para Automotriz Pérez**

Ítems		Frecuencia	Porcentaje
<b>12</b>	Definitivamente si	174	80.9%
	Probablemente si	32	14.9%
	Indeciso	9	4.2%
	<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**GRÁFICO N° 16: Implementación del diseño organizacional para Automotriz Pérez**



Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Mediante el gráfico podemos analizar que los encuestados manifiestan que el 81% “**definitivamente si**” considera necesario que se implemente el diseño organizacional en la empresa Automotriz Pérez porque le permitirá mejorar el desempeño administrativo y estar organizada como empresa, entre el 15% indico que **probablemente sí** y el 4% “**indeciso**” pero si es en busca de mejoras para la empresa les beneficiara porque en un futuro será reconocida en la Provincia.

### **3.3. CONCLUSIONES**

**1.**Mediante la aplicación de las técnicas de encuesta y entrevista permitió conocer la situación de la empresa Automotriz Pérez que carece de una formalización por lo se maneja de manera empírica, lo cual hace que ciertos empleados realicen y asumen funciones que no están ligado a su cargo que le corresponde, generando así duplicidad de funciones internas de la empresa, además los empleados necesitan capacitaciones enfocadas a la atención al cliente y asesoría técnica ya que mejorarían el servicio.

**2.**Automotriz Pérez actualmente presenta ausencia de una proyección estratégica que establezca formal de la misión, visión, valores y objetivos institucionales, lo cual provoca que el personal desconozca la existencia de la formalidad de la empresa.

**3.**Los resultados obtenidos demostraron que la empresa presenta la falta de un organigrama definido que describa los niveles jerárquicos para que el personal conozca quien es su jefe inmediato para reportar las actividades esto trae consigo que no haya buena comunicación.

**4.**Se evidencio que las tareas y responsabilidades son deficiente , ya que se rigen en base a la experiencia en cargos similares o dentro de la institución fueron aprendiendo y no se les involucra a todos en las tomas de decisiones.

**5.**La investigación permitió detectar que la empresa carece de una estructura organizacional definida y el soporte documental de manuales, esto viene a repercutir en la necesidad de implementar un diseño organizacional para Automotriz Pérez que permita a la organización y coordinar sus actividades.

### **3.4. RECOMENDACIONES**

- 1.** Para mejorar la atención al cliente es importante que se determine un tiempo para capacitaciones al personal en las áreas que ellos desean reforzar atención al cliente y asesoría técnica para brindar mejor servicio al cliente de la provincia de Santa Elena así mismo le ayudara a garantizar y contribuir con los conocimientos adquiridos con el puesto de trabajo que ocupan dentro de la empresa.
- 2.** Automotriz Pérez debe contar con la documentación necesaria de un direccionamiento estratégico para que la empresa mejore su gestión administrativa y lograr alcanzar sus objetivos propuestos.
- 3.** La organización debe contar con un organigrama propio de Automotriz Pérez con el propósito de que el personal que labora para la empresa conozcan de forma clara y cómo se encuentran relacionados los niveles jerárquicos, sobre todo quien es su jefe inmediato para la toma de decisiones.
- 4.** Para mejorar sus tareas y responsabilidades es necesario que la empresa cuente con manuales organizacionales, es así se optimizara el rendimiento y comportamiento de los empleados que ayuda a la eficacia y eficiencia de las actividades de Automotriz Pérez y sucursales.
- 5.** La empresa necesita que se implemente el diseño organizacional para que les permita mejorar eficientemente los roles de Automotriz Pérez.

## **CAPÍTULO IV**

### **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2013”**

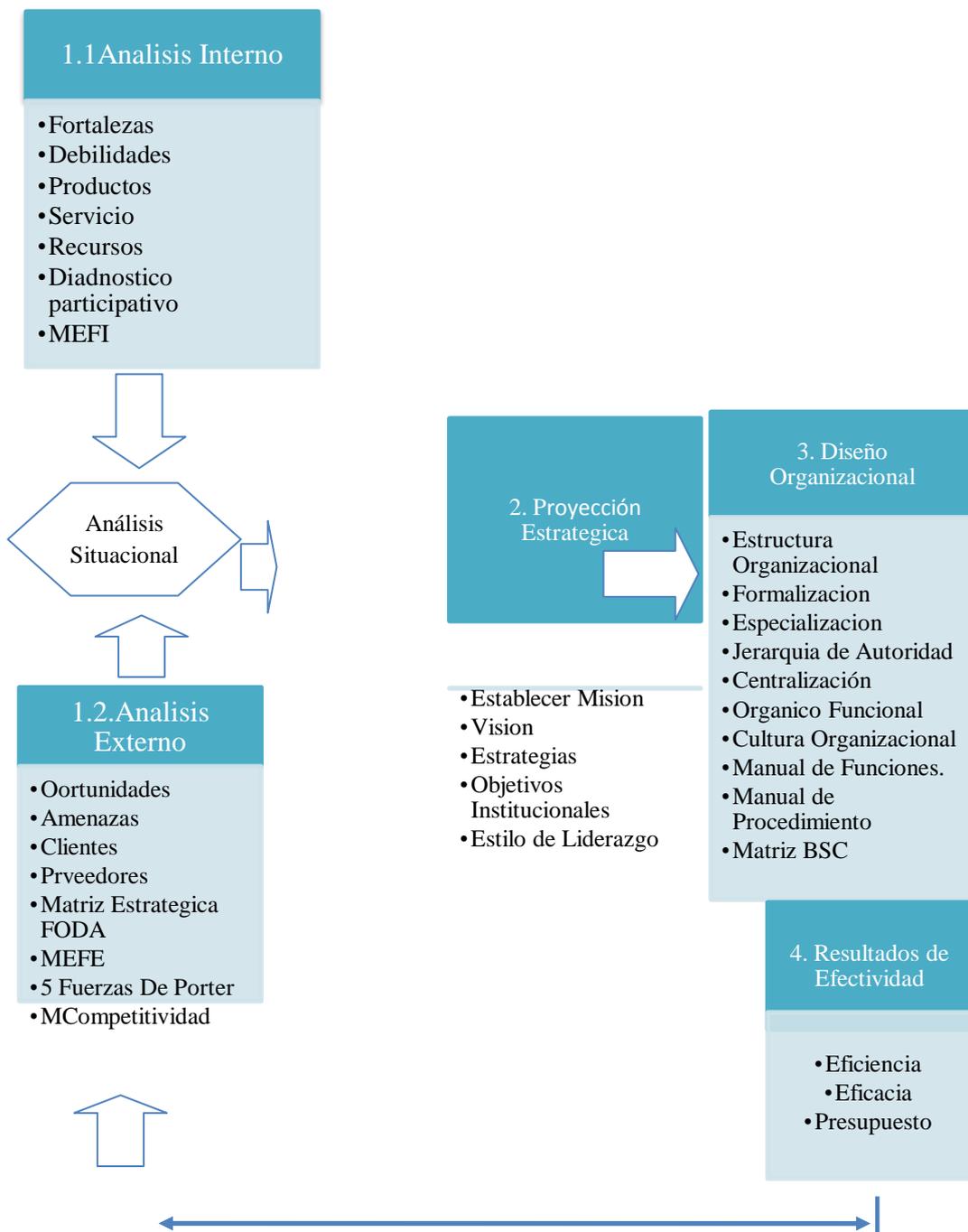
#### **4.1. PRESENTACIÓN**

Se presenta la situación propuesta de la investigación para la empresa que tiene como propósito elaborar y desarrollar el diseño organizacional tomando el modelo del autor Richard Daft de su libro Teoría y Diseño Organizacional, se consideró este modelo para modificarle y adaptarle de acuerdo a las necesidades y carencias presentadas en la empresa Automotriz Pérez a quien se le realizó un diagnóstico organizacional dentro de sus instalaciones, a través de las herramientas administrativas para conocer e involucrarnos de las actividades que se desarrollan en la misma, cabe mencionar que actualmente cuentan con 3 sucursales direccionado a la línea de accesorios, partes, piezas y servicio de Tecnicentro para vehículos ubicadas en el cantón La Libertad.

De acuerdo al análisis que se realizó a la empresa se tomó decisiones de establecerla una proyección estratégica que definen la parte principal como es ; la misión, visión, valores, objetivos institucionales, estilo de liderazgo que ayudan a definir la actividad comercial, lo que quiero lograr en un futuro la empresa Automotriz Pérez, también se diseñó una estructura organizacional, como la creación de un organigrama funcional, políticas, sistemas de información, manuales organizacionales y demás componentes que permitirán un cambio en la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez y de esta manera contribuir a que los empleados se sientan identificados con ella. Para mayor conocimiento a continuación se presenta el grafico del modelo modificado de la estructura organizacional para la empresa Automotriz Pérez.

## 4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “AUTOMOTRIZ PÉREZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD

**GRÁFICO N° 17: Modelo del Diseño Organizacional**



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007); “Administración Teórica del Diseño Organizacional.”

**Elaborado por:** Helen González Yagual.

### **4.3. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **4.3.1. Análisis Situacional**

Automotriz Pérez es una empresa que tiene 14 años en el mercado desarrollando su actividad principal como es la compra y venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, actualmente cuenta con 15 operarios y con 3 sucursales ubicadas en el cantón La Libertad la provincia de Santa Elena.

Para el proceso de investigación en base a la propuesta se realizó un diagnóstico que permitió conocer el entorno de la empresa, donde se consideraron factores internos como las fortalezas y debilidades, también se analiza el entorno externo, como son las oportunidades y amenazas, mediante la aplicación de matrices ayudara a contrarrestar factores para mejorar las falencias y necesidades, a través de la evaluación de resultados obtenidos, con el fin de determinar los cambios que ayudaría a mejorar la gestión administrativa

La empresa tiene claro cuáles son las necesidades de los clientes, comportamiento debido a la experiencia obtenida durante el tiempo que tiene en el mercado, lo cual le permite mantenerse en el entorno desarrollando la actividad en la línea de accesorios, partes, piezas y servicio de Tecnicentro automotriz.

#### **4.3.2. Análisis Interno**

##### **4.3.2.1. Fortalezas**

- . Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.
- . Personal comprometido con la empresa.
- . Automotriz Pérez ofrece diversas líneas de accesorios, partes y piezas para todo tipo de vehículos automotores.
- . Ofrece el servicio del Tecnicentro Pérez.

- . Cuenta con estructuras y sucursales propias.
- . Posee con recurso materiales, maquinarias propias.
- . Reconocimiento a nivel local.
- . Cuenta con sistemas informáticos para el registro de sus ventas.
- . Buena relación con los clientes.
- . Cuenta con productos de calidad.

#### **4.3.2.2. Debilidades**

- . Falta de planeación estratégica no tiene definido la misión, visión, objetivos.
- . Trabajan de manera empírica.
- . Falta de integración con el personal nuevo.
- . No cuenta con una estructura organizacional definida.
- . Falta de definición en las responsabilidades de sus integrantes de la empresa lo que puede conllevar a una baja coordinación.
- . Carece de manuales administrativos que establezcan claramente las funciones y responsabilidades del personal.
- . Poca aplicación del trabajo en equipo
- . Automotriz Pérez tiene falencia en la comunicación interna, por lo que la información no es compartida por sus integrantes.

#### **4.3.2.3. Productos**

Automotriz Pérez cuenta con alrededor de 500 ítems de repuestos accesorios y partes que actualmente oferta en el mercado local entre ellos se describe: filtro de aceite, bujías, pistones, filtro de gasolina, amortiguadores de varias marcas, baterías Bosch, llantas de las marcas BF. Goodrich, Maxi llantas entre otros, faros, aros, zapatillas, empaques, hojas de resortes y cables entre otros.

#### **4.3.2.4. Servicios de Tecnicentro**

Tecnicentro Pérez se encarga de ofrecer servicios a vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Kia Motors entre otras marcas reconocidas y cuenta con personal idóneo para ofrecer un servicio de calidad, también cuenta con los equipos de tecnología para efectuar el servicio. Entre los servicios que presta el Tecnicentro se encuentra, cabe mencionar que los servicios que ofrece esta mas direccionada al área mecánica como:

- Lubricación,
- Alineación,
- Balanceo de llantas,
- Limpieza de inyectores,
- Revisión de frenos
- Entre otros.

#### **4.3.2.5. Recursos**

##### **Recursos Humanos:**

Está conformada por 15 personas de las cuales realizan sus rutinas diarias en cargo administrativos, ventas y de servicio, las misma que se requiere de capacitaciones para actualizar los conocimientos, mejorar su creatividad e incentivar por las capacidades que aportan con la empresa, ganando a la vez prestigio e imagen institucional.

**Recursos Materiales:** La empresa cuenta con suficiente equipo de computación, equipos, cámaras, muebles y materiales que se utilizan en oficina, además con un

buen clima laboral para que el personal pueda realizar sus actividades durante el día sin ningún inconveniente y finalmente con una amplia estructura física, debido a que parte de la actividad comercial de la empresa lo amerita.

### **Recursos Tecnológicos:**

Automotriz Pérez cuenta con avances tecnológicos para el servicio del Tecnicentro donde se realiza el mantenimiento del automóvil en la sección mecánica ofreciendo la calidad en busca de efectividad del servicio, con el fin de maximizar tiempo y recurso.

En lo que se refiere a la tecnología que trabajan en los almacenes de ventas de partes, piezas y accesorios de vehículos se manejan mediante una red de los productos que se ofrece para generar la forma rápida de mantener actualiza el stock de la mercadería. Además cuenta con computadoras para agilizar la forma de trabajar.

## **4.4. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO**

Se realizó un diagnostico donde se determinan a los involucrados directamente con la participación del proyecto de investigación para la elaboración del diseño organizacional de la empresa Automotriz Pérez, entre ellos se encuentra el gerente general, personal administrativo, personal operativo de la empresa, por otra parte esta los que gestionan el desarrollo del diseño organizacional como son los docente de la universidad que aportan con los conocimientos y estudiante, finalmente están los clientes quienes ayudaron con su opinión para la realización del trabajo.

A continuación se presenta mediante el gráfico para visualizar la relación de la participación de los involucrados:

## GRÁFICO N° 18: Involucrados



Grafico Diagnóstico Participativo  
Elaborado por: Helen González Yagual

### 4.4.1. Análisis de los Involucrados

Se presenta una planilla para registrar a los involucrados y sus intereses que de una u otra forma aportan con el proyecto entre ellos los principales son el talento humano de la empresa que forma parte directamente para el análisis de la situación, estudiante agente de conocimiento que imparte con los demás involucrados y los profesionales en la rama que con su experiencia orienta para solucionar las falencias detectadas por la falta de un diseño organizacional.

También se encuentran los clientes que son considerados y parte fundamental en familiarizarse con la empresa, de tal forma se busque mejorar sus expectativas y ayudar a la empresa a mejorar cada día por las sugerencias obtenidas de la informalidad institucional de Automotriz Pérez.

**TABLA N° 15: Análisis de los Involucrados**

N.	INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO
1	Estudiante de la universidad	Brinda apoyo incondicional para la formalidad de la empresa y brindar buen servicio.
2	Docentes de la universidad	Aporta con conocimiento por el tema del proyecto del diseño organizacional.
3	Clientes de la empresa	Poco interés por mejorar las gestiones de la empresa.
4	Dirigente de la empresa Automotriz Pérez	Predisposición para desarrollar el proyecto.
5	Personal Administrativo de la empresa.	Muestran interés en el tema los administradores.
6	Personal Operativo de la empresa.	Mucho interés en mejorar sus actividades y responsabilidades.

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

#### 4.4.2. Matriz de Evaluación Interna

**TABLA N° 16: Matriz de Evaluación Factores Internos**

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Automotriz Pérez ofrece diversas líneas de accesorios, partes y piezas para todo tipo de vehículos automotores.	0.1	3	0.3
2. Ofrece el servicio del Tecnicentro Pérez.	0.11	3	0.33
3. Cuenta con sucursales propias y productos de calidad.	0.1	4	0.4
4. Buena relación con los clientes y proveedores.	0.11	4	0.44
5. Posee con recurso materiales, maquinarias propias.	0.08	4	0.32
6. Reconocimiento a nivel local.	0.07	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de integración con personal nuevo.	0.08	1	0.08
2. Carece de una estructura organizacional y planeación estratégica.	0.14	2	0.28
3. Trabajan de manera empírica.	0.1	1	0.1
4. Falta de definición de las funciones carece de manuales organizacionales	0.07	2	0.14
5. Falta impulsar el trabajo en equipo.	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual.

Podemos analizar que se obtuvo una ponderación de 2.68 ya que se encuentra por encima del promedio general de la matriz manteniéndose con fortalezas mayores, debido a las estrategias aplicadas durante su actividad comercial, pero hay que destacar las debilidades que presenta la empresa Automotriz Pérez al no contar con una estructura organizacional, ni manuales de funciones ya que representa desorganización que se ven reflejada en los rendimientos de los empleados y no alcanzar los objetivos verbales que define el gerente de la empresa.

#### **4.4.3. Análisis Externos**

Al realizar el diagnóstico organizacional de la empresa Automotriz Pérez no encontramos que cuenta con puntos que les pueden afectar y se asumen como desventajas dentro del ámbito empresarial en el que se desenvuelve, las mismas que se detalla a continuación:

##### **Oportunidades**

- . Contar con proveedores de calidad.
- . Créditos con los proveedores.
- . Existencia de clientes que Abarca el 50% de mercado local.
- . Abrir una nueva sucursal
- . Mantiene en reglamento y al día los permisos de funcionamiento

##### **Amenazas**

- . Un mercado con gran cantidad de competidores.
- . Cambios de leyes y políticas.
- . Maquinarias con altos costos.
- . Alza de precios de los accesorios, partes y piezas de vehículos.
- . Temporadas de ventas.
- . Precios bajos por parte de los competidores.

## **Clientes**

El entorno está compuesto por un total alrededor de 215 clientes fijos direccionadas a cuyas personas que poseen vehículos y que se encuentran distribuidos dentro de los tres cantones de la ciudad como son: Santa Elena, La Libertad y Salinas cuya finalidad es beneficiar, resolver los problemas vehiculares, de tal forma satisfacer las necesidades de sus clientes y mercado local, para ello se contrató personal para atender en dicha sucursal para atender al público en general.

Automotriz Pérez esta direccionado a aquellas personas que poseen dueños de vehículos automotrices, en estratos sociales de niveles medio bajo, medio y medio alto, pero actualmente no abarca toda la población y aspira contar con más clientes en el mercado de la provincia de Santa Elena.

## **Proveedores:**

Para la adquisición de la mercadería se realiza hacer pedidos con proveedores de mercadería como repuestos, accesorios y partes de vehículos que se encuentran ubicados en las diferentes ciudades Quito y Guayaquil de acuerdo a los requerimientos de stock y contar con inventarios. Las formas de pago que le dan son en un lapso de tiempo de 3 a 4 meses para la cancelación siempre y cuando sea de contado lo que para el propietario le beneficia porque le permite tener un precio intermedio de los artículos.

A continuación de detalla algunos de los proveedores con los que se maneja el Gerente General de la empresa Automotriz Pérez siendo un cliente potencial:

**Proveedores de repuestos:**

- Importadora Pomesa,
- Importadora Alvarado,
- Importadora Corpal,
- Importadora Servirepuesto,
- Importadora Anso,
- Baterías Ecuador,
- Importadora Cronauto
- Entre otros

**4.4.4. Matriz Evaluación Factor Externo**

Actualmente la empresa cuenta con otros proveedores de publicidad en los diferentes medios locales que le permite dar a conocer la actividad comercial que realiza ante el mercado local de la provincia de Santa Elena abarcando los cantones de La Libertas y Salinas entre ellos tenemos:

**Proveedores de Publicidad:**

- Radio Amor.
- Radio Caracol
- Brisa TV

La ponderación se encuentra por debajo del promedio general dando como resultado el 2.37, donde se analiza que la empresa tiene oportunidades por factores externos que favorecen por la apertura de una nueva sucursal, pero no es recomendable porque en el mercado automotriz existen competencias, ya que puede mejorar mediante la aplicación de estrategias orientadas al plan de acción para el crecimiento de la empresa.

**TABLA N° 17: Matriz Evaluación Factores Externo**

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Contar con proveedores de calidad.	0.08	3	0.24
2. Créditos con los proveedores.	0.09	3	0.27
3. Existencia de clientes que Abarca el 50% de mercado local.	0.07	2	0.14
4. Abrir una nueva sucursal	0.11	3	0.33
5. Mantiene en reglamento y al día los permisos de funcionamiento.	0.09	2	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
1. Un mercado con gran cantidad de competidores.	0.14	1	0.14
2. Cambios de leyes y políticas.	0.12	2	0.24
3. Maquinarias con altos costos.	0.10	3	0.30
4. Alza de precios de los accesorios, partes y piezas de vehículos.	0.08	3	0.24
5. Temporadas de ventas.	0.07	2	0.14
6. Precios bajos por parte de los competidores.	0.05	3	0.15
Total	<b>1</b>		<b>2.37</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

#### 4.4.5. Matriz FODA

**TABLA N° 18: Matriz Estratégica FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
--	-------------------	--------------------

<p><b>AUTOMOTRIZ PEREZ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automotriz Pérez ofrece diversas líneas de accesorios, partes y piezas para todo tipo de vehículos automotores.</li> <li>2. Ofrece el servicio del Tecnicentro Pérez.</li> <li>3. Cuenta con sucursales propias.</li> <li>4. Posee con recursos materiales, maquinarias propias.</li> <li>5. Reconocimiento a nivel local.</li> <li>6. Buena relación con los clientes.</li> <li>7. Personal comprometido con la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planeación estratégica no tiene definido la misión, visión, objetivos.</li> <li>2. Trabajan de manera empírica.</li> <li>3. Falta de integración con el personal nuevo.</li> <li>4. No cuenta con una estructura organizacional definida.</li> <li>5. Falta de definición en las responsabilidades de sus integrantes de la empresa lo que puede conllevar a una baja coordinación.</li> <li>6. Carece de manuales administrativos que establezcan claramente las funciones y responsabilidades del personal.</li> <li>7. Poca aplicación del trabajo en equipo.</li> <li>8. Presenta falencia en la comunicación interna, por lo que la información no es compartida por sus integrantes.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>DO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con proveedores de calidad.</li> <li>2. Créditos con los proveedores.</li> <li>3. Existencia de clientes que Abarca el 50% de mercado local.</li> <li>4. Abrir una nueva sucursal.</li> <li>5. Mantiene en reglamento y al día los permisos de funcionamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los empleados, utilizando los aportes de dan los proveedores de mercadería para ofrecer un mejor servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los manuales organizacionales que les permita definir las funciones, para que el personal tenga clara sus funciones y responsabilidades.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un mercado con gran cantidad de competidores.</li> <li>2. Cambios de leyes y políticas.</li> <li>3. Maquinarias con altos costos.</li> <li>4. Alza de precios de los accesorios, partes y piezas de vehículos.</li> <li>5. Temporadas de ventas.</li> <li>6. Precios bajos por parte de los competidores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Promover la participación de los trabajadores con incentivos que les motiven a generar beneficios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Diseñar una página web para la empresa para garantizar a los clientes suministro constante de repuestos, accesorios, partes y piezas de vehículos con la marcas originales.</li> </ol>

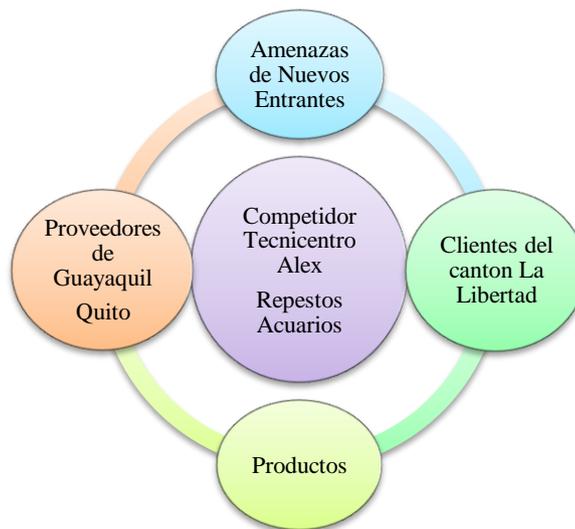
Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

#### 4.4.6. Análisis de Porter

Se aplica las principales fuerzas competitivas de Porter para evaluar el impacto que tiene cada una de ella y realizar el analizar respectivo que le permita a la empresa Automotriz Pérez conocer mejor la situación en la que se encuentra vinculada su actividad comercial.

**GRÁFICO N° 19: Análisis de Porter**



**Fuente:** Porter M. Ventaja competitiva  
**Elaborado por:** Helen González Yagual

### **Amenazas de Nuevos Competidores:**

Cuando se detecta el ingreso de un nuevo participante en el mercado como principiante o empresarios direccionados a competir con productos similares que ofrece la empresa Automotriz Pérez tienen sus ventajas y desventajas. Al referirse de ventajas la empresa existente puede aprovechar estratégicamente buscando alternativas para mejorar, caso contrario es amenaza debido al desconocimiento de los nuevos competidores que entran con fuerzas al mercado y a largo de la actividad comercial va a representar inestabilidad y menor reconocimiento en el mercado local.

Para Automotriz Pérez fue una amenaza de mediano impacto, ya que no tuvieron fuertes problema para su ingreso en el sector automotriz debido a que el dueño de

la empresa contaba con recursos económicos y experiencia para desarrollarse como empresario dentro de la actividad comercial en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

### **Rivalidad entre Competidores:**

Actualmente el mercado automotriz aumento en los últimos años, esto conlleva a tener un mayor impacto de rivalidad entre competidores, pero se busca ser único frente al nicho de mercado, por diferencia de precios, publicidad y entrada de nuevos productos entre otros factores.

Existen empresas direccionados a la misma actividad donde se encuentra ubicada Automotriz Pérez por ser un lugar comercial, pero sin embargo logra convertirse en ser único frente a otros almacenes que se dedican a la venta de accesorios, parte y piezas de vehículos, así como ofrecen servicios de Tecnicentro, mediante los servicios de calidad que ofrece como atención al cliente, venta de productos de calidad, buscar solucionar las necesidades de los clientes y de posibles clientes hace que cada día se desarrolle y sea reconocido a nivel local.

### **Amenazas de productos sustitutos:**

La empresa automotriz Pérez se direcciona a la venta de accesorios parte y piezas de vehículos y a brindar servicios de Tecnicentro. En la línea de repuestos no existen productos sustitutos ya que ellos solo se dedican a vender y son repuestos irremplazables debido a la marca de cada vehículo con repuestos originales y es por aquello que no se encuentra amenazas.

También por otra parte se encuentra amenaza es en el servicio que ofrecen el Tecnicentro porque muchas veces el cliente prefiere dar mantenimientos a sus vehículos con precios económicos donde no les cueste un valor representativo, pero sin tomar en consideración la calidad del servicio.

### **Poder de negociación con los clientes:**

En la línea de repuestos los clientes de Automotriz Pérez no tiene el poder de negociación debido a que muchos conocen que en este segmento el valor adquisitivo es un poco alto por la originalidad del repuesto y sus precios van de acuerdo a la facilidad de pago si es al contado o crédito cuesta un por porcentaje adicional.

Es una oportunidad de mayor importancia, ya que los servicios que se ofrecen de mantenimiento mecánico para el vehículo son de calidad y de garantía que muchos clientes conocen que el precio que se determina va de acuerdo a la situación económica o por la calidad que les ofrece los mismos que consideran al Tecnicentro como uno de los lugares más visitado en el cantón La Libertad.

### **Poder de negociación con los proveedores**

Es uno de los factores importante que la empresa Automotriz Pérez mantiene una buena relación con los proveedores porque son su agente de éxito, considerando que en algunos de los casos el poder los tienen ellos por la entrega a tiempo y oportuna de los pedidos. El poder de negociación trae sus ventajas ya que Automotriz Pérez maneja un porcentaje de demanda de clientes que adquieren repuestos esto le lleva a realizar pedidos grandes que al llegar a un acuerdo con los proveedores de accesorios, partes y piezas de vehículos se les facilite como cliente la aplicación de políticas de venta en varios beneficio, por la compra de contado, plazo de pago, créditos, capacitación para su personal entre otros factores que le han permitido seguir en el mercado local e incrementar sucursales por las buenas relaciones comerciales con los proveedores.

### **4.4.7. Matriz de Competitividad**

**TABLA N° 19: Matriz de Competitividad**

Facturas Claves Para El Éxito	Valor	Automotriz Pérez		Repuestos Acuarios		Tecnicentro Alex	
		Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Calidad en el Servicio	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Lealtad de los Clientes	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Participación en el Mercado	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Competitividad en los Precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Garantía	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Posición Financiera	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Experiencia	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Publicidad	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>3.02</b>		<b>3.41</b>

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Para realizar esta matriz se consideraron dos competidores direccionados a la misma línea de ventas de accesorios, partes y piezas de vehículos que la empresa Automotriz Pérez con la finalidad de realizar comparaciones con ciertas variables con un grado de importancia para analizar la posición actual frente a sus competidores y tomar decisiones oportunas.

Con respecto a una de la variable con la participación en el mercado se encuentra dividida por el tiempo de funcionamiento, al analizar la variable de precios no hay diferencia alguna porque se manejan con ciertos proveedores y finalmente al referirnos con la experiencia y la calidad del servicio son manejados de forma distinta para Automotriz Pérez porque a pesar de contar con poca experiencia su lema es garantizar la calidad de los productos y atención al cliente para mantener la lealtad de los clientes e imagen de la empresa, la matriz de competitividad se logra tener un enfoque claro para que el gerente de la empresa considere aspectos de cambio y estar encaminada a realizar estrategia para mejorar.

#### 4.4.8. Matriz BCG

**TABLA N° 20: Matriz BCG**

Estrellas	Interrogación
Amortiguadores delanteros Amortiguadores posteriores Rulimanes Empaques	Faros Guardafangos
<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perro</b>
Baterías Llantas Zapatillas	Pistones

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

Mediante la matriz se determinó el crecimiento y la participación del mercado de la empresa Automotriz Pérez, como se puede observar en el cuadro la empresa se encuentra en la etapa del producto de la “Vaca Lechera”, es decir no posee un alto crecimiento, pero si una alta participación en el mercado por la venta de accesorios, partes, piezas y servicio de Tecnicentro para vehículos automotrices.

Podemos concluir que en un mediano plazo la empresa Automotriz Pérez, pase a la etapa de “Estrella” acaparando un avance de crecimiento y mayor participación en el mercado siendo líder y reconocida por los servicios de calidad que ofrece, a la vez llegar a mejorar la fidelidad de los clientes, que se lograra mediante la implementación del diseño organizacional, que le permitirá fortalecer sus debilidades y alcanzará los objetivos propuesto por empresa.

## **4.5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.5.1. Misión**

“Automotriz Pérez es una empresa dedicada a la comercialización en la línea de repuestos de accesorios, partes y piezas para vehículos; con el lema orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y público en general entregando productos de calidad, ofrecer un eficaz servicio, asesoramiento y mantener una relación armónica con sus proveedores y su personal”

### **4.5.2. Visión**

Ser una empresa líder especializada en la línea de accesorios, partes, piezas y servicios para toda clase de vehículo, brindando garantía, con la preparación constante del capital humano para que estén en la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes y de crecimiento que nos permita ser reconocida por brindar excelente atención al cliente e incursionar en el mercado nacional.

### **4.5.3. Valores Institucionales**

Automotriz Pérez cuenta con personal con grandes valores lo que permite que se realicen las actividades con el sentido de pertenencia, responsabilidad y cumplimiento. A continuación se detalla ciertos valores que posee el personal:

- 1) Pertenencia e identificación.
- 2) Respeto y Honestidad.
- 3) Responsabilidad y compromiso.
- 4) Excelencia
- 5) Trabajo en equipo

- 1) **Pertenencia e identificación:** 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 Automotriz Pérez.
  
- 2) **Respeto y Honestidad:** la empresa se fomenta por uno de los valores importantes dentro del lugar de trabajo, es así como se mantiene el respeto, honradez y honestidad buscando cuidar los intereses de nuestros empleados y clientes que acuden a la empresa, además es equitativa la consideración y valoración del talento humano.
  
- 3) **Responsabilidad y compromiso:** 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.
  
- 4) **Excelencia:** 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.
  
- 5) **Trabajo en equipo:** Para la empresa es primordial realizar el trabajo en equipo para la optimización de tiempo y recursos, del tal manera que el personal desempeñen sus funciones dentro de un buen ambiente laboral, de cooperación y juntos cumplir con las labores diarias dentro de la empresa, es así como se contribuirá para alcanzar de forma conjunto los objetivos.

#### **4.5.4. Políticas**

- 1) Tratar a los clientes y proveedores de forma cordial, respetuosa y ayudar en lo que se les ofrezca o deseen adquirir dándole una buena atención.
- 2) Dentro de la empresa debe mantenerse el compañerismo entre todos los empleados de Automotriz Pérez y sucursales.
- 3) Capacitar al personal para estar actualizados ya que en este segmento se requiere de mucho conocimiento en la línea de repuestos para dar soluciones a las necesidades del cliente.
- 4) Asistir a las convocatorias que realizan la gerencia.
- 5) Fomentar el trabajo en equipo, liderazgo participativo entre los involucrados para realizar las actividades que se deben cumplir en la empresa.
- 6) Los administradores deben vigilar el cumplimiento de las disposiciones internas que se les da a los empleados durante las horas de labores en la empresa Automotriz Pérez.
- 7) Contar con personal administrativo, operativo y de servicios con actitud positiva y responsables en su área de trabajo.

#### **4.5.5. Reglas y Sanciones:**

El gerente general de la empresa Automotriz Pérez a través de su desarrollo empresarial considero establecer reglas las cuales deben ser acatadas por su personal de trabajo, de tal manera que se lleva un control y coordinación del desempeño del personal a continuación se describe aquellas reglas y sanciones:

1. Los empleados se deben acogen a un horarios de trabajo que se maneja dentro de la empresa es de 8:00 am hasta las 19:00 pm con una hora de receso donde los trabajadores harán uso de acuerdo a sus necesidades.
2. En caso de que el empleado tenga un atraso de 15 minutos de hora de entrada se le asigna una multa de \$ 1.00 salvo una buena y justificable razón con un respaldo indicando el motivo de su retraso.
3. En caso de que algún trabajador no llevara el uniforme correspondiente (camisa) se le asigna una multa de \$ 1.00.
4. El empleado debe pedir permiso con anticipación caso contrario si no se encuentra en sus labores y se debe a un permiso no anticipado del empleado se le descuenta 2 días de trabajo laborables.
5. El empleado que acuda al lugar de trabajo con vestimenta inadecuada como pantaloneta entre otros se le asigna una multa de \$ 1.00 por no acatar las órdenes del subalternos.

#### **4.5.6.1. Objetivos Institucional**

1. Brindar productos y servicios de calidad en el mercado automotriz.
2. Mejorar la atención del cliente en la provincia de Santa Elena, a través de la capacitación y que cuente con herramientas administrativas.
3. Proveer el suministro constante de la línea de repuestos, accesorios parte, piezas y servicio de Tecnicentro a los clientes.
4. Impulsar el trabajo en equipo para mejorar la gestión de las actividades que se desarrolla en la empresa.

5. Satisfacer las necesidades del cliente brindándole una mejor infraestructura y servicios.

#### **4.5.6.2. Objetivo General**

Elaborar un Diseño Organizacional mediante estrategias que permitan el cumplimiento adecuado de las actividades administrativas dentro de la empresa Automotriz Pérez, de tal forma buscar mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes direccionados a este mercado automotriz y sobre todo mejorar la gestión administrativa.

#### **4.5.6.3. Objetivos Específicos**

1. Ofrecer calidad en la prestación del servicio en atención al cliente y contar con personal competitivo y actualizado para estar dispuesto ayudar a solucionar las necesidades del cliente.
2. Identificar las capacidades y creatividad del personal que integra Automotriz Pérez, con el fin de reconocer el esfuerzo y crear el sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Plantear un nuevo sistema de tecnología para captar mercado a nivel local y dar facilidad al cliente para que conozcan los productos y servicios que ofrece Automotriz Pérez.
4. Describir los puestos de trabajo y funciones de cada empleado acorde a sus cargos que desempeñan en la empresa para mejorar las tareas que debe cumplir el personal de la empresa.

#### **4.6. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN**

- 1.** Programa de capacitación al personal para mejorar el desempeño laboral de la empresa automotriz y ofrecer un buen servicio. Dentro de esta estrategia se contará con personas profesionales para brindar capacitaciones al personal de cómo administrar las empresas, capacitaciones en atención al cliente y asesoría técnica de tal forma se llegue a compartir conocimientos y satisfacer las necesidades del cliente.
- 2.** Promover la participación de los trabajadores con incentivos que les motiven a generar beneficios y a la vez estrategia para impulsar el trabajo en equipo para coordinar las actividades y fomentar la cultura organizacional. Se desarrollara dicha estrategia mediante reconocimientos económicos que se dará al personal por el logro de incrementar las ventas durante el transcurso del mes, también se dará reconocimiento motivacional para el personal que mejor ha desempeñado sus labores diarias con esfuerzo y dedicación para la alcanzar los objetivos. además se
- 3.** Diseñar una página web para la empresa para garantizar a los clientes suministro constante de repuestos, accesorios, partes y piezas de vehículos, con la finalidad de solucionar los necesidades de sus clientes y captar mercado a nivel local. Se implementará una mejor forma de captar mercado principalmente a nivel local por medio de la red, se pretende dar a conocer la formalidad de la empresa, los productos que suministra actualmente, con la finalidad de que el cliente fijo y futuros puedan adquirir con facilidad los repuestos de vehículos.
- 4.** Elaborar los manuales organizacionales donde que el personal tenga clara cuáles son sus funciones y responsabilidades. Se prepara folletos con los bases importantes de las descripciones de puestos y perfiles.

## **4.7. ESTILO DE LIDERAZGO**

### **4.7.1. Liderazgo Participativo**

Existen varios estilos de liderazgo que ayudan a tomar decisiones, pero el que ayudaría a la empresa Automotriz Pérez lograr los objetivos planteados es el liderazgo participativo que se verá implementado en un buen líder quien podrá dirigir a los involucrados directamente con la empresa desde la máxima autoridad. Al aplicar en la empresa el liderazgo participativo contribuye a tomar decisiones en forma conjunta mediante reuniones de gerente, administradores con la diferencia de que se consulta y sean consideradas las diferentes sugerencias, opiniones de sus subalternos para las decisiones de la empresa que aporten en beneficio de ambas partes siempre que sea posible y práctico.

Además ayuda a dar iniciativa a los empleados para aportar con sus capacidades, habilidades y destrezas asumiendo sus responsabilidades dentro de su lugar de trabajo los mismos que se sentirán impulsados porque son tomados en cuenta para tomar decisiones, sintiéndose comprometidos por el desarrollo de la empresa Automotriz Pérez.

## **4.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.8.1. Estructura Organizacional de Automotriz Pérez**

Se aplica la estructura organizacional de acuerdo a los recursos con los que cuenta actualmente la empresa para su funcionamiento y brindar buena imagen institucional de tal forma se establezca la formalización de la empresa con el fin de mejorar la gestión administrativa y con los recursos que cuenta alcanzar eficientemente los objetivos planteados.

#### **4.8.2. Elementos de la Estructura Organizacional**

- 1. Formalización,** existe poca formalización en la empresa Automotriz Pérez debido a que solo verbalmente se dio a conocer al personal las reglas que debían acatar, informalidad porque no existe manuales de las políticas, reglamentos definidos para que el personal conozca la organización de la empresa.
- 2. Jerarquía de autoridad,** dentro de la empresa la cadena de mando que definen los niveles jerárquicos no se encuentran establecidos formalmente debido a la falta de iniciativa y conocimiento de la administración sin embargo los controles son limitados.
- 3. Especialización,** en Automotriz Pérez no existe división de trabajo en tareas separadas ya que todos trabajan de forma empírica y todos realizan las mismas actividades de la empresa. Los mismos que manifestaron que todos realizan las actividades que no están relacionados con el cargo que ingresaron a trabajar en la empresa.
- 4. Departamentalización,** la empresa no cuenta con una departamentalización para la coordinación de las actividades ya que todos agrupan las mismas actividades que se desarrolla empíricamente en la empresa Automotriz Pérez

**5. Amplitud del control,** las sucursales de Automotriz Pérez si cuenta con administradores pero es baja la amplitud debido a que el personal que tienen a su mando cumplen sus actividades porque conocen sus funciones, pero no hay una descripción de las tareas que deben asumir.

**6. Centralización,** hay mucha centralización en la medida de toma de decisiones en la parte interna de la empresa, a pesar que cuenta con administradores y el personal de la empresa no es participe en las decisiones ya que el único que es considerado que debe tomar las decisiones es el Gerente General de Automotriz Pérez

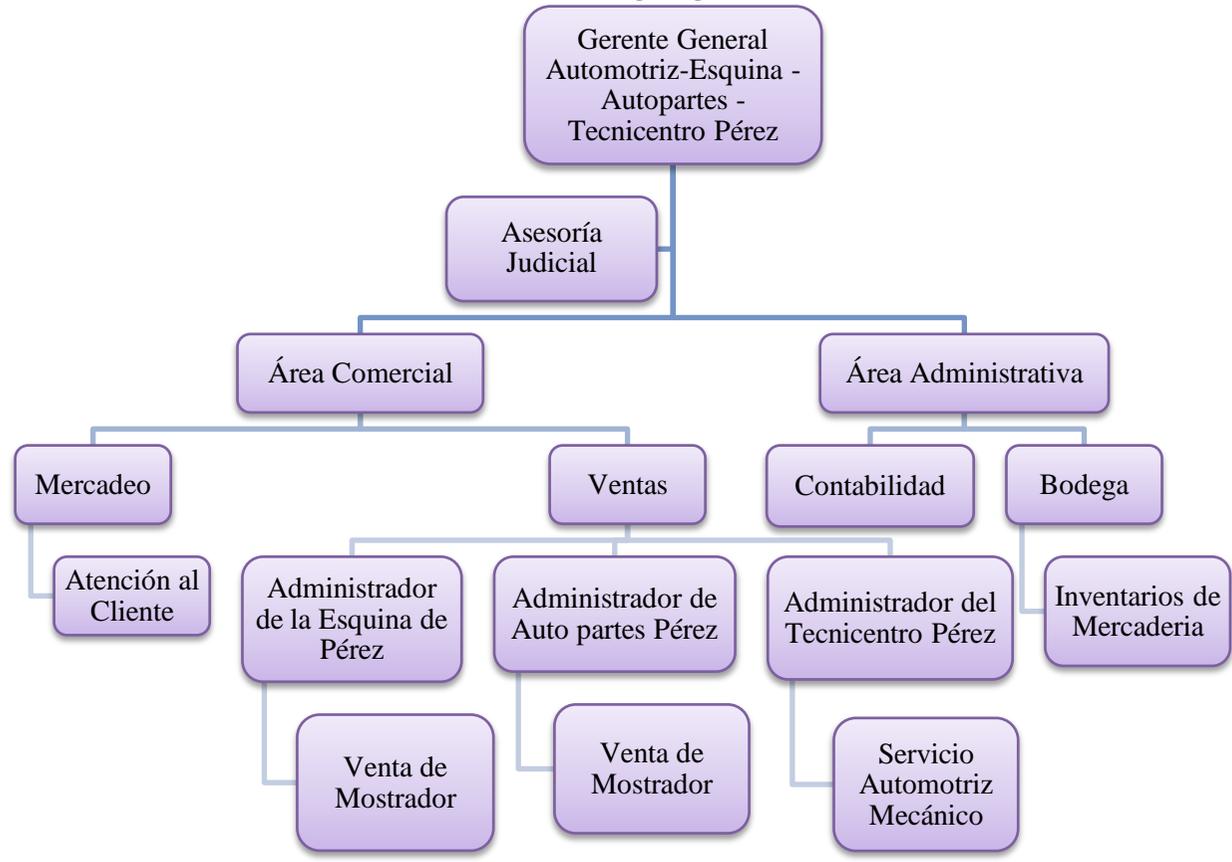
#### **4.8.3. Objetivo de la Estructura Organizacional**

Proporcionar al Gerente, personal administrativo y operativo de la empresa Automotriz Pérez una estructura organizacional que le permita conocer los niveles jerárquicos y una forma de comunicación del personal para mejorar el funcionamiento y el desempeño laboral de la empresa.

#### **4.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Automotriz Pérez no cuenta con un organigrama debido a la falta de iniciativa, es por ello que se diseñó la propuesta para que la empresa cuente con la estructura orgánica donde se muestran los niveles jerárquicos como se encuentra las divisiones y departamentos con los que cuenta así el personal conocerá quien es subalterno y a quien debe reportar las actividades que se desarrollan.

(Situación Propuesta 2013)  
**GRÁFICO N° 20: Organigrama Funcional**



**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

#### 4.10. ORGÁNICO FUNCIONAL

Elaborado la estructura organizacional de acuerdo a los puestos de trabajo que actualmente se manejan se describen a continuación con las funciones de cada puesto del personal que abarca Automotriz Pérez.

- **Gerente General:** Encargado de la administración en general de la entidad, responsable de velar por el fiel cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el ámbito de trabajo, tomar decisiones interna para la existencia de la empresa. la misión es planear, organizar, dirigir y controlar para optimización de recursos humanos y tecnológicos de la empresa.
- **Asesoría Judicial:** Encargado de la parte legal de la empresa como es disponer de los documentos de funcionamiento, permisos, casos del IESS del personal que labora en la organización.
- **Área Comercial:** Persona encargada de coordinar los departamentos a su cargos para llevar un control de las ventas que a diario se lograr obtener.
- **Mercadeo:** Aquella persona encargado de promocionar los repuestos accesorios, partes y piezas de vehículos que la empresa posee, además encargada de buscar estrategias para mantener fidelidad de los clientes.
- **Atención al Cliente:** Es quien direcciona los reclamos a los departamentos específicos, ayuda al cliente a través de las sugerencias, asesoramiento a cada uno de los clientes al momento que acuden a la empresa para adquirir repuestos para su vehículo.

- **Ventas:** es la persona directa en adquirir mercadería de buena calidad y precios bajos de mercado y estar en contacto con los proveedores además tiene del poder de convencimiento hacia el cliente y hacer que se efectúe la compra o negociación del producto o servicio.
- **Administrador:** Aquella persona que se encuentra al frente de la administración del local y vela que se cumplan a cabalidad los programas y planes para ser ejecutados durante el día de labores.
- **Venta de mostrador:** encargado de realizar las transacciones en el punto de venta donde se encuentre situada las sucursales.
- **Servicio automotriz:** Aquellos encargados de brindar un servicio especialmente de mantenimiento de vehículos en el área mecánica a los clientes que buscan que le den soluciones inmediatas a sus necesidades.
- **Área Administrativa:** Persona encargada de controlar los diferentes departamentos a su cargo para llevar a cabo una buena administración de los recursos con los que cuenta la empresa sean estos recursos humanos y tecnológicos.
- **Contabilidad:** es quien está ligado directamente en llevar controlada y ordenadas las cuentas de la empresa, está vinculada con los presupuestos, costos y utilidades de la empresa Automotriz Pérez.
- **Bodega:** Encargado de recibir el pedido, verificar en qué estado llegó la mercadería y sobre todo distribuir la mercadería a las diferentes sucursales.
- **Inventarios:** Encargado de llevar un control sobre el stock del inventario de la mercadería de cada sucursal, para estar prevenido por cualquier faltante o sobrante que se pueda presentar.

#### **4.11. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Automotriz Pérez, está conformada por un grupo de personas con valores corporativos y creencias que aportan de una u otra manera incondicionalmente con la empresa, entre ellos tiene el sentido de pertenencia e identificación, honestidad, responsabilidad, compromiso, excelencia, servicio, respeto y compañerismo.

#### **4.12. MANUALES ORGANIZACIONALES**

El presente manual organizacional propuesto para la empresa Automotriz Pérez tiene como propósito determinar las funciones y responsabilidades que cada empleado debe cumplir de acuerdo a sus actividades que desarrolla en la empresa, evitando así la duplicidad de funciones.

Mediante este documento ayudará al personal familiarizarse con la estructura organizacional y con el establecimiento de los niveles jerárquicos saber a quiénes dirigirse y a quien comunicar las situaciones durante el día de labores. Para mayor información se estableció los manuales de funciones que se detallan a continuación la identificación del cargo, la relación de autoridad, descripción de las funciones específicas, características que debe poseer el empleado y por último los requisitos que son indispensable para desempeñar al cargo que mantiene en la empresa con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades.

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Gerente general	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia: Representante Legal		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Planificar, organizar y control las labores de trabajo.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejerce liderazgo dinámico coordina, planificar y controlar las actividades para la ejecución de estrategia y es quien representa legalmente la matriz y sucursales de los almacenes de repuestos.</li> <li>- Definir el proceso de planeación estratégica de la empresa determinando las políticas, metas a corto y a largo plazo, en conjunto de los objetivos de la empresa Automotriz Pérez.</li> <li>- Contrata al personal interno de la empresa.</li> <li>- Autoriza los gastos y aprobación de pagos de remuneración del personal determinados por las planillas de los diferentes rubros de gastos que realiza la empresa.</li> <li>- Realiza evaluaciones periódicas del personal administrativo y operativo a cerca del cumplimiento de las funciones en las diferentes áreas de trabajo de la empresa.</li> <li>- Coordinan con los administradores las actividades del día a día y para asegurarse que los registros se lleven correctamente y se controle de acuerdo a los informes que presentan.</li> <li>- Mantiene buenas relacione con los proveedores y cliente para mantener una comunicación armónica interna o externa de la empresa.</li> </ul>			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/1

Fuente: Automotriz Pérez  
Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Gerente general	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia: Representante Legal		
<b>3.FUNCIÓN GENERAL:</b> Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento de la empresa			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar los informes requeridos por los accionistas sean administrativos o financieros de la empresa.</li> <li>- Delega funciones o nombramientos de acuerdo a los resultados obtenidos durante el transcurso del año.</li> <li>- Brinda los beneficios que le corresponden a los empleados de acuerdo a las normas legales.</li> <li>- Crea un ambiente de trabajo de incentivos e integración con todo el personal que laborar para la empresa.</li> </ul> <b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo participativo</li> <li>- Facilidad de expresión verbal y escrita</li> </ul>			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/2

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Asesoría Legal	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia: Gerente General		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Asesoría, prepara los informes legales de la empresa.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar legalmente a la empresa Automotriz Pérez en cualquier juicio contra la empresa.</li> <li>- Llevar a cabo procesos administrativos de la empresa.</li> <li>- Redactar los tipos de contrato de trabajo de la empresa y firmar de acuerdo ambas partes.</li> <li>- Elabora actas ordinarias y extraordinarias, solicitados por el gerente general acompañar a reuniones que se puedan llevar a cabo con los proveedores para respaldo de contar con asesoramiento en la toma de decisiones cuando el caso lo amerita.</li> <li>- Vinculado con los tramites de carácter notarial y registro en la cámara de comercio de la empresa y tramites de constitución.</li> </ul> <b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad, Lealtad</li> <li>- Excelente relaciones personales internas y externas</li> </ul>			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/3

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
Nombre del cargo: Área Comercial	Cargo bajo su dependencia: Gerente General		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Establece metas a corto, mediano y largo plazo.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los presupuestos de ventas, tomando en cuenta los recursos para llevar a cabo los planes.</li> <li>- supervisar</li> <li>- Establecer metas y objetivos planteados por la empresa a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Pronosticar las ventas, siendo preciso porque de esto depende los pagos que se presentan en la empresa.</li> <li>- Compensar, motiva, guía las fuerzas de ventas.</li> <li>- Evaluar periódicamente las fuerzas de ventas.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b>			
Dinámico, amable, trabajo en equipo, innovador y estratégico			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/4

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Ventas	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia:		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Planificar, coordinar las ventas de la empresa			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender de manera formal en calidad de servicio.</li> <li>- Preparar informes mensuales.</li> <li>- Realizar citas con proveedores, clientes y contactos.</li> <li>- Realizar pedidos de la mercadería con los proveedores</li> <li>- Coordinar el tiempo de llegada de la mercadería pedida</li> <li>- Poner precio de los productos.</li> <li>- Recepción de facturas y comprobante de retención.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b> Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, innovador y estratégico			
<b>6.REQUISITOS DEL CARGO</b> Bachillerato en comercio. Tener 1año como mínimo experiencia en el área de ventas Manejo informático básico			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/5

**Fuente:** Automotriz Pérez  
**Elaborado por:** Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
Nombre del cargo: Administrador	Cargo bajo su dependencia:		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Planificar, coordinar las actividades de la empresa			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planes de trabajo periódico, mensual y anual para llevar a cabo la realización de actividades en el área que se encuentra frente a su cargo.</li> <li>- Supervisar las actividades del departamento de ventas y servicios.</li> <li>- Asignar las funciones a los empleados de acuerdo a las actividades que se desarrollan internamente en la empresa.</li> <li>- Elaborar presupuesto sobre compra de equipo, mobiliario y artículos necesarios para la realización de las actividades diarias de la empresa.</li> <li>- Supervisar al personal bajo su dependencia.</li> <li>- Capacitar y asesorar constantemente al personal.</li> <li>- Reportar diariamente la asistencia del personal.</li> <li>- Autorizar permisos del personal a su cargo.</li> <li>- Atender las sugerencias de los clientes.</li> <li>- Controlar la utilización de los recursos materiales y tecnológicos.</li> <li>- Asumir responsabilidad en las ejecuciones de las actividades de la administración.</li> <li>- Hacer cumplir la normas y políticas disciplinarias, disposiciones que debe acogerse el personal que integra la empresa.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b>			
Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, innovador y estratégico			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/6

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
Nombre del cargo: Vendedores	Cargo bajo su dependencia: Administrador		
<b>3FUNCIÓN GENERAL:</b> Atención al cliente y asesoramiento.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar el producto que está solicitando el cliente.</li> <li>- Colocar precios a los productos que están en exhibición.</li> <li>- Revisar el producto vendido, que este en buen estado.</li> <li>- Comunicar a los clientes las novedades sobre los precios y condiciones.</li> <li>- Facturar el producto vendido.</li> <li>- Cobrar al cliente el producto</li> <li>- Entregar la mercadería vendida al cliente.</li> <li>- Dar cuenta al administrador que tiene frente a su dependencia las ventas realizadas durante el día.</li> <li>- Llevar un control y registro de entradas y salidas de los fondos de la empresa.</li> <li>- Hacer limpieza diariamente el almacén de ventas.</li> <li>- Dar a conocer los nuevos productos con marcas reconocidas para que los clientes decidan al momento de comprar los repuestos, accesorios, parte y piezas de vehículos.</li> </ul>			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/7

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
Nombre del cargo: Vendedores	Cargo bajo su dependencia: Administrador		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Atención al cliente y asesoramiento.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los clientes sobre las características de los productos en promoción.</li> <li>- Asesorar al cliente sobre la mejor forma y el poder de compra para que el cliente se sienta seguro de llevar los accesorios, partes y piezas de vehículo.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b>			
Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo.			
<b>6. REQUISITOS DEL CARGO.</b>			
Lic. en Administración de empresas.			
Tener 2 años de experiencia en el área de venta.			
Conocimiento de Word, Excel.			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/8

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual



**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
AUTOMOTRIZ PÉREZ**

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>2.RELACIÓN DEAUTORIDAD</b>	
Nombre del cargo: Servicio Automotriz		Cargo bajo su dependencia: Administrador	
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Atención al cliente, asesoramiento y reparación de vehículos.			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar el servicio de mantenimiento de los vehículos de los clientes.</li> <li>- Mantenimiento general del vehículo mediante controles de mecánica.</li> <li>- Diagnóstico de fallas y reparación de las averías que pueda detectarse.</li> <li>- Mantenimiento, reparación y control del sistema de combustible diésel y gasolina, mediante sistema de inyección mecánica.</li> <li>- Mantenimiento, reparación y control del sistema de lubricación,</li> <li>- Encerar las llantas de los vehículos.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b>			
Responsable, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo			
<b>6. REQUISITOS DEL CARGO</b>			
Técnico mecánico automotriz.			
Experiencia de 4 años			
Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, servicio al cliente, buenas relaciones y comunicación			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/9

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>		
Nombre del cargo: Asesoría Técnica	Cargo bajo su dependencia: Administrador		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Atención al cliente y Asesoramiento Técnico			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las solicitudes de servicio técnico que sugiere el cliente.</li> <li>- Brindar atención y asesoramiento a los clientes de la empresa con respecto al repuesto, accesorios, partes y piezas para el vehículo sobre todo cuando requieran el servicio del Tecnicentro.</li> <li>- Dirigir los requerimientos del cliente al administrador o el departamento de ventas de los productos.</li> <li>- Compartir conocimiento con el personal operativo del Tecnicentro para mejorar la calidad del servicio.</li> <li>- Verificar el correcto funcionamiento de las máquinas para dar mejor uso de los recursos tecnológico.</li> </ul>			
<b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b>			
Técnico mecánico automotriz.			
Experiencia de 4 años			
Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, servicio al cliente, buenas relaciones y comunicación			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/10

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  Nombre del cargo: Área Administrativa	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>  Cargo bajo su dependencia: Gerente General		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Coordinar departamentos bodega y contabilidad			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de los almacenes con los departamentos de administradores, bodega y contabilidad.</li> <li>- Realizar las tareas y funciones administrativas de contabilidad y costes.</li> <li>- Capacitar y asesorar constantemente al personal.</li> <li>- Reportar diariamente la asistencia del personal.</li> <li>- Autorizar permisos del personal a su cargo.</li> <li>- Relaciones laborales.</li> </ul> <b>5.CARACTERISTICA DEL PUESTO</b> Responsable, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo. <b>6. REQUISITOS DEL CARGO.</b> Lic. en Administración de empresas. Tener 2 años de experiencia en el área de administración, supervisor Conocimiento de Word, Excel.			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/11

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Nombre del cargo: Contabilidad	<b>2.RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia: Área Administrativa Gerente General		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Administrar, coordinar departamentos bodega y contabilidad			
<b>4.FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las declaraciones tributarias que se debe presentar en el SRI sobre de la obligaciones periódicamente de la empresa.</li> <li>- Administrar los recursos financieros de la empresa para determinar pagos, compras de equipo y pagos de salarios.</li> <li>- Analizar el estado de resultados donde se reflejan los ingresos y gastos deducidos por la empresa.</li> <li>- Analizar las cuentas de los balances para conocer los resultados obtenidos durante un periodo de actividades.</li> <li>- Mantener informado al gerente sobre las obligaciones que debe cumplir como empresa de acuerdo a los reglamentos de la ley.</li> <li>- Coordinar pagos a los proveedores, fechas de vencimiento para el respectivo pago en fecha establecida.</li> </ul> <b>5. REQUISITOS DEL CARGO.</b> Bachiller en contabilidad. Conocimiento de informática, Excel, Word, Power Point Tener 1año de experiencia en el área de contabilidad Dominio de la contabilidad básica, de costo. Responsable, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones laborales.			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/12

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  Nombre del cargo: Bodega	<b>2. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b> Cargo bajo su dependencia: Área Administrativa Gerente General		
<b>3. FUNCIÓN GENERAL:</b> Registrar, verificar, ordenar la mercadería de la empresa.			
<b>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar listados de los accesorios, partes y piezas periódicamente para realizar el respectivo pedido de la mercadería.</li> <li>- Controlar inventarios de la mercadería que está en stock de la empresa.</li> <li>- Llevar registros diarios de las entradas y salidas de la mercadería.</li> <li>- Mantener ordenada y tener existencias adecuadas de la mercadería.</li> <li>- Recibir la mercadería y verificar que sea como se pidió en la facturación de los accesorios, partes y piezas de vehículo.</li> <li>- Ingresar la mercadería por codificación en el sistema de la empresa para que el personal de venta tenga conocimiento.</li> <li>- Enviar facturas al departamento de contabilidad para que continúen con el proceso correspondiente que se lleva en la empresa.</li> <li>- Reportar al administrador sobre pérdidas, daño de alguna maquinaria, mercadería y buscar soluciones inmediatas.</li> </ul> <b>5. REQUISITOS DEL CARGO</b> Bachiller en comercio. Tener 1 año mínimo en el área de bodega. Manejo de inventarios y de kardex. Responsable, dinámico, amable, trabajo en equipo, buenas relaciones en el trabajo.			
<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Helen González Y.	1/10/2013	001	1/13

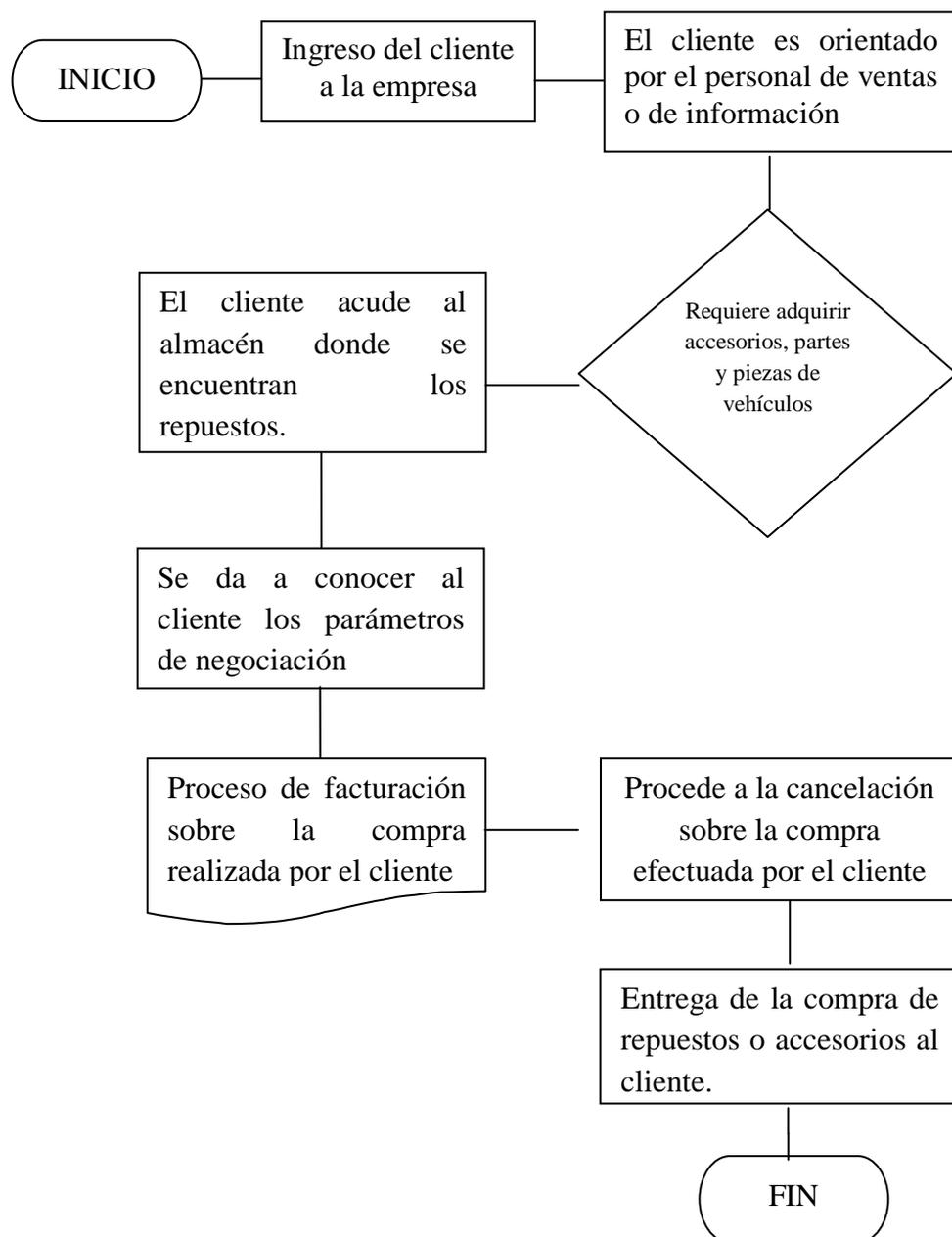
Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

#### 4.13. DIAGRAMA DE FLUJO O PROCEDIMIENTO

##### Proceso de suministro de accesorios, partes y piezas de vehículos

GRÁFICO N° 21: Proceso de Compra



Fuente: Automotriz Pérez  
Elaborado por: Helen González Yagual

#### 4.14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**TABLA N° 21: Balance Scorecard**

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	Mejorar Rentabilidad  Ingresos por ventas	Diseñar una página web para la empresa para garantizar a los clientes suministro constante de repuestos, accesorios, partes y piezas de vehículos, con la finalidad de solucionar las necesidades de sus clientes y captar mercado a nivel local.	Ingresos por Ventas	Incremento mensualmente en un 10% las ventas. Ser líder en el mercado local de la provincia de Santa Elena.	Implementar un diseño de la página web de la empresa Automotriz Pérez.  Conocer claramente las necesidades, gustos, preferencias del mercado actual.
Perspectiva Del Cliente	Aumentar la calidad del servicio al cliente	Promover la participación de los trabajadores con incentivos que les motiven a generar beneficios y a la vez estrategia para impulsar el trabajo en equipo para coordinar las actividades y fomentar la cultura organizacional.	Cientes interno Nuevos clientes satisfecho	Incrementar en un 10% la tasa de clientes a nivel local y mantener la fidelidad de los clientes. Dar reconocimientos y la motivación del personal.	Reconocimientos por el esfuerzo y compromiso con la empresa.
Procesos Internos	Mejorar la gestión administrativa	Elaborar los manuales organizacionales que les permita definir las funciones, para que el personal tenga clara sus funciones y responsabilidades.	Proceso documentados y Formalizados	Disminuir la informalidad institucional. Administración eficiente.	Diseñar manuales organizacionales para cada área y cargo de la empresa
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño del personal. Capacitación del personal	Programa de capacitación al personal de para mejorar el desempeño laboral de la empresa automotriz y ofrecer un buen servicio.	Nivel de satisfacción personal y empresarial Inversión en el personal interno.	Disminuir Rotación Del Personal. Incrementar el sentido de pertenencia	Capacitación constante para el personal administrativo, operativo y en asesoramiento técnico

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual.

#### 4.15. PROYECTOS.

Los proyecto a detallar son los que se encuentran inmerso de acuerdo a las debilidades que presenta la empresa Automotriz Pérez, con la finalidad que ayuden al desarrollo empresarial para un mejor nivel económico en beneficio del personal integrante de la organización y que le permita incursionar en el mercado automotriz.

**TABLA N° 22: Proyecto 1**

<b>Misión</b>	“Automotriz Pérez es una empresa dedicada a la comercialización en la línea de repuestos de accesorios, partes y piezas para vehículos; con el lema orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y público en general entregando productos de calidad, ofrecer un eficaz servicio, asesoramiento y mantener una relación armónica con sus proveedores y su personal”		
<b>Objetivos</b>	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
<b>Estrategia</b>	Implementación de un plan de talento humano		
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
Capacitación Administrativa	Gerente General	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	MES	Los recursos que se implementaran en las capacitaciones serán los necesarios para el desarrollo personal.
Capacitación de Asesoría Técnica	Gerente General	MES	Los recursos que se implementaran en las capacitaciones serán los necesarios para el desarrollo personal.

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

**TABLA N° 23: Proyecto 2**

<b>Misión</b>	“Automotriz Pérez es una empresa dedicada a la comercialización en la línea de repuestos de accesorios, partes y piezas para vehículos; con el lema orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y público en general entregando productos de calidad, ofrecer un eficaz servicio, asesoramiento y mantener una relación armónica con sus proveedores y su personal”		
<b>Objetivos</b>	Administrar estrategias de marketing para captar mercado.		
<b>Estrategia</b>	Implementación de un plan de incentivos al talento humano.		
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
Reconocimiento Económico	Gerente General	MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.
Reconocimiento Motivacional	Gerente General	MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.
reconocimiento profesional	Gerente General	MES	Los reconocimientos serán en base al desempeño del cada trabajador por desarrollar eficientemente las actividades y captar clientes.

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

**TABLA N° 24: Proyecto 3**

<b>Misión</b>	“Automotriz Pérez es una empresa dedicada a la comercialización en la línea de repuestos de accesorios, partes y piezas para vehículos; con el lema orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y público en general entregando productos de calidad, ofrecer un eficaz servicio, asesoramiento y mantener una relación armónica con sus proveedores y su personal”		
<b>Objetivos</b>	Administrar estrategias de marketing para captar mercado		
<b>Estrategia</b>	Implementación de una página web		
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
<b>Distribución</b>			
Identificar Nuevos Mercados	Gerente General	2 meses	Realizar una investigación de mercado dentro de la provincia de Santa Elena
<b>Publicidad</b>			
Página web de la empresa	Gerente General	1 Año	Elaborar una página web para dar mayor conocimiento al cliente sobre los accesorios, partes, piezas y servicio que ofrece la empresa.

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

**TABLA N° 25: Proyecto 4**

<p><b>Misión</b></p>	<p>“Automotriz Pérez es una empresa dedicada a la comercialización en la línea de repuestos de accesorios, partes y piezas para vehículos; con el lema orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y público en general entregando productos de calidad, ofrecer un eficaz servicio, asesoramiento y mantener una relación armónica con sus proveedores y su personal”</p>		
<p><b>Objetivos</b></p>	<p>Administrar estrategias de marketing para captar mercado.</p>		
<p><b>Estrategia</b></p>	<p>Elaborar manuales organizacionales</p>		
<p><b>Actividades</b></p>	<p><b>Responsable</b></p>	<p><b>Plazos</b></p>	<p><b>Recursos Necesarios</b></p>
<p>Manuales organizacionales</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>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>

**Fuente:** Automotriz Pérez

**Elaborado por:** Helen González Yagual

## 4.16. PRESUPUESTO

**TABLA N° 26: Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO GENERAL PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ</b>				
Actividades, Programas y Proyectos	Costos		Cronograma	
	Costos U.	C. Total	F. Inicio	F. Final
<b>Recursos para Actividad de Investigación</b>		<b>859</b>		
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		
<b>Programa y Proyecto</b>				
<b>1. Programa para Servicio al Cliente</b>				
<b>1. Proyecto de Capacitación</b>		\$ 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		
<b>Total</b>		<b>\$ 1,950.00</b>		
<b>Materiales Proyecto de Capacitación</b>				
Material Didáctico	15.00	\$ 225.00		
Refrigerios	9.00	\$ 135.00		
Transporte Asesor	50.00	\$ 50.00		
<b>Total</b>		<b>\$ 410.00</b>		
<b>2. Programa de Talento Humano</b>				
<b>2. Proyecto Desarrollo de Talento Humano</b>		<b>\$ 1,275.00</b>		
Incentivos Económico	20.00	\$ 300.00		
Incentivos Motivacional	30.00	\$ 450.00		
Incentivos Profesional	35.00	\$ 525.00		
<b>3. Programa de Implementación de Tecnología</b>				
Página Web de la empresa		\$ 225.00		
Capacitación		\$ 30.00		
<b>Total</b>		<b>\$ 255.00</b>		
<b>4. Programa de Implementación de Manuales Organizacionales</b>				
<b>4. Proyecto Manuales O.</b>		<b>\$ 450.00</b>		
Folletos y Anillados	15.00	\$ 450.00		
<b>Total P1+P2+P3+P4</b>		<b>\$ 4,340.00</b>		
<b>Total General del Presupuesto</b>		<b>\$ 5,199.00</b>		

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual.

## **4.17. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

### **4.17.1. Eficacia**

Automotriz Pérez cumplirá eficazmente en todas las áreas de trabajo, desarrollando las actividades, aprovechando los recursos y herramientas implementadas que le permita mejorar el desempeño laboral y gestión administrativas. La empresa será más eficaz cuando todo el personal que integra la empresa se relacione hacia dónde quiere llegar y al conocer los objetivos estar dispuestos a contribuir para que se cumplan, es así como se pretende lograr que todos estén motivados formen parte de las actividades, decisiones de tal forma que se integren y trabajen en equipo teniendo el sentido de pertenencia y estar comprometidos.

### **4.17.2. Eficiencia**

La empresa cuenta con un equipo de talento humano, por lo que se propone con las capacitaciones es que el personal no solo se quede con conocimiento obsoleto sino más bien este dispuestos a los cambios que se presentar en el entorno y poder enfrentarlos. El personal de la empresa debe trabajar con la mayor dedicación para poder cumplir cada una de las funciones establecidas, ya que es importante que tomen en cuenta que para alcanzar la eficiencia se debe utilizar menos recursos para lograr los objetivos. Con lo referente a la tecnología mejorará su mercado local porque al contar con la creación de una página web que servirá de apoyo para brindar un forma rápida servicios y dar a conocer la line a de partes, piezas y accesorios para los diferentes marcas de vehículos, esto también ayudara a captar clientes y es una forma de dar a conocer a la empresa.

Es importante saber aprovechar los recursos para llegar alcanzar los objetivos propuestos por la empresa Automotriz Pérez, a través del plan de acción proyectado ayudara en un lapso de tiempo a la empresa a mejorar la gestión administrativa y servicio al mercado automotriz en la provincia de Santa Elena.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó estrategias de cambio y poder aprovechar los recursos disponibles en la empresa, para aquello se debe brindar capacitaciones al personal en áreas de atención al cliente y mantenerlos motivados mediante incentivos y reconocimientos, de tal manera se alcance los objetivos propuesto, es así que se elaboró el modelo del diseño organizacional para Automotriz Pérez y lograr la formalidad institucional.
2. Se estableció una proyección estratégica en base al diagnóstico se estableció la formalidad de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa debido a que surge el desconocimiento de todo el personal porque no tiene claro y lo que ha limitado su desarrollo empresarial de Automotriz Pérez.
3. Se incorporó el tipo de liderazgo ya que se mantenía una organización centralizada, para aquello se llegó a la conclusión que esto debe cambiar y aplicar actualmente un liderazgo participativo para que en forma conjunta se logre la integración, motivación de los involucrados de la empresa y también es importante que la gerencia y administradores de Automotriz Pérez tomen en cuentas los diferentes puntos de vista y opiniones de los empleados ya que son los que se encuentran a diario con la responsabilidad y calidad de brindar un buen servicio.
4. Se diseñó la nueva estructura organizacional, con la finalidad que la empresa cuente formalmente con su organigrama de la empresa en base a los requerimientos, ya que no contaba con ninguna estructura lo que ocasionaba duplicidad de responsabilidades.
5. Se planteó el manual organizacional, donde se determinó las funciones de los puestos de trabajo del personal, debido a que realizaban sus actividades de forma empírico y al contar con los manuales agilizar sus actividades y habrá coordinación para efectuarlas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar el diseño organizacional propuesto para la empresa Automotriz Pérez, que a través del plan de acción se lograr buenos resultados, entre ellos es necesario mantener capacitar al personal en atención al cliente y asesoría técnica para brindar mejor servicio al cliente de la provincia de Santa Elena así mismo le ayudara a garantizar y contribuir con los conocimientos adquiridos con el puesto de trabajo que ocupan dentro de la empresa.
2. Implementar y dotar la documentación necesaria de un direccionamiento estratégico concerniente a la misión, visión y objetivos propuestos. Además de una cultura organizacional con valores que permita la participación de los empleados nuevos y permanentes con la finalidad de que conozcan lo que la empresa desea lograr mejorando la coordinación y de orientarlos alcanzar los objetivos de la empresa
3. Aplicar el liderazgo participativo para mejorar la comunicación entre el personal del nivel alto hasta el bajo y crear un buen clima organizacional para desarrollar en un ambiente los roles de la empresa.
4. Establecer el diseño del organigrama propuesto para Automotriz Pérez con el propósito de que el personal que labora para la empresa conozca de forma clara y cómo se encuentran relacionados los niveles jerárquicos, sobre todo quien es su jefe inmediato para la toma de decisiones.
5. Implementar los manuales organizacionales para mejorar sus tareas y responsabilidades que debe cumplir el personal administrativo y operativo de acuerdo al cargo que se encuentran desempeñando dentro de la empresa así se optimizara el rendimiento y comportamiento de los empleados que ayuda a la eficacia y eficiencia de las actividades de Automotriz Pérez. También es recomendable que los mismos se mantengan actualizados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BENJAMÍN Enrique, Fincowsky Franklin; Organigrama de Empresa; 2009, tercera edición; México.
2. BERNAL Torres César Augusto, Metodología de la Investigación, 2006, Editorial Pearson Educación, 2ª edición, México.
3. CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional la Dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, segunda edición, México.
4. CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006, séptima edición, Interamericana.
5. DAFT Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, 2007, Cengage Learning Editoriales S.A., 9 Edición, México.
6. DAFT Richard L., La Experiencia del Liderazgo, 2006, Cengage Learning Editoriales S.A., 3 Edición, México.
7. GARETH R, Jones, Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 2008, quinta edición, México.
8. GIL María De Los Ángeles, Cómo crear y hacer funcionar una empresa, 2007, ESIC Editorial, 7ª Edición, Madrid – España.
9. GÓMEZ Cejas, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños, 1.997, octava edición, México
10. Harold Koontz & Heinz Weichrich, Administración una Perspectiva Global, 1999, octava edición, México.

11. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto & otros. Metodología de la Investigación, 2006, 4ta Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
12. KOONTZ Harold & Heinz Weichrich, Administración una perspectiva global, 1998, 2003, octava edición, México.
13. PORTER Michael, Estrategia Competitiva. 2003, Editorial Continental. México.
14. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos, 2002, 3ª edición, México.
15. ROBBINS Stephen P., Comportamiento organizacional, 2004, décima edición, México.
16. THOMPSON G. Cummings/ Christopher G. Worley, Desarrollo Organizacional y Cambio. 2007, octava edición, Mexico.

## **PAGINAS WEB.**

[https://www.ecured.cu/index.php/Diseño\\_organizacional](https://www.ecured.cu/index.php/Diseño_organizacional)

<https://www.slideshare.net/.../estructura-y-diseo-organizacional-2368054>

<https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenio-de-org..>

<https://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>

<https://www.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>

[https://www5.uva.es/guia\\_docente/uploads/2012/.../Documento7.pdf](https://www5.uva.es/guia_docente/uploads/2012/.../Documento7.pdf)

<https://www.slideshare.net/Kretyna/tipos-de-organizacionesformales-e-informales>

[https://www.sre.gob.mx/images/stories/.../historico/.../guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](https://www.sre.gob.mx/images/stories/.../historico/.../guia_elab_manu_org.pdf)

[www.slideshare.net/aj\\_velasquez/manual-de-organizacion-11860381](http://www.slideshare.net/aj_velasquez/manual-de-organizacion-11860381)

[www.pymempresario.com/.../5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos.](http://www.pymempresario.com/.../5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos)

## **GLOSARIO**

### **Cultura**

**Organizacional:** La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios: es una mezcla compleja de presuposiciones, creencia, comportamientos, historias, metáforas y otras que en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.”

### **Diseño**

**Organizacional:** Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización puedan dirigir, controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas

### **Estructura**

**Organizacional:** Como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramos de control, centralización y descentralización y formalización.

**Manuales:** Los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales”

### **Gestión**

**Administrativa:** Al conjunto de actividades o funciones internas de las empresas que son parte principal e indispensable para el funcionamiento de las empresas lo que conlleva alcanzar los objetivos institucionales.

## **ABREVIATURAS**

**MBA:** Maestría en Administrativa de Negocios.

**MGE:** Master en Gestion Educacional

**EO:** Estructura Organizacional

**MEFI:** Matriz de Evaluación Interno

**MEFE:** Matriz de Evaluación Externo

**MBCG:**Matriz de Boston Consulting Group

**M A:** Manuales Administrativos

**BSC:** Balanced Scorecard

**CT:** Código Del Trabajo.

**DO:** Diseño Organizacional

# ANEXOS

**ANEXOS N° 1: Matriz de Contingencia**

<b>TITULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE</b>
Diseño Organizacional para la empresa Automotriz Pérez dedicada al Tecnicon y Automotriz en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena, Año 2013	¿Qué influencia tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez?	La influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa mediante una diagnóstico organizacional para la elaboración del Diseño Organizacional para la empresa Automotriz Pérez en el cantón la libertad año 2013	Evaluar la influencia de la estructura organizacional mediante un diagnostico organizacional con el enfoque participativo para fortalecer la gestión administrativa con la elaboración de un diseño organizacional en la empresa Automotriz Pérez.	La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.	Estructura Organizacional  Gestiona Administrativa de la empresa Automotriz Pérez.

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual



**ANEXOS N° 2: Guía de Entrevista**  
**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA**  
**AUTOMOTRIZ PÉREZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE**  
**SANTA ELENA**

Objetivo: Recolectar información relevante de la situación actual de la empresa Automotriz Pérez del cantón La Libertad y que servirá como apoyo para mejorar el desempeño laboral, aplicando así un Diseño organizacional para la empresa. Le agradecemos por brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?
- 2.- ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en Automotriz Pérez?
- 3.- ¿Piensa usted que existe organización de las actividades encomendadas a los colaboradores de la empresa Automotriz Pérez?
- 4.- ¿Considera necesario la capacitación para mejorar su actividad laboral, cuales desearía recibir?
- 5.- ¿Conoce usted la existencia de la misión, visión, objetivos y la estructura orgánica de Automotriz Pérez?
- 6.- ¿Existe un buen ambiente de trabajo que motive al desarrollo de sus actividades?
- 7.- ¿Cree usted que es importante el trabajo en equipo para desarrollar eficientemente las actividades laborales?

8.- ¿Existe una adecuada comunicación entre directivos y el personal que integra la empresa o se debería mejorar?

9.- ¿Es considerada la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización?

10.- ¿Considera usted que la distribución de los puestos de trabajos se ajustan a su especialización dentro de la empresa?

11.- ¿Definitivamente usted conoce si la empresa cuenta con un organigrama escrito, que definan formalmente los niveles jerárquicos de la empresa?

12.- ¿Qué tipo de motivación considera usted que debería aplicarse para que el personal puedan cumplir las actividades internas de la empresa Automotriz Pérez?

13.- ¿Cree usted que la atención del cliente que brinda en la empresa Automotriz Pérez es la adecuada?

14.- ¿Cree usted que el trabajo será mejor coordinado y controlado mediante los manuales organizacionales para que el personal desarrolle sus funciones y responsabilidades?

15.- ¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuye a mejorar el desempeño administrativo y éxito empresarial?

16.- ¿Estaría de acuerdo en participar en el desarrollo del diseño organizacional para el mejoramiento administrativo de la empresa Automotriz Pérez?

17.- ¿Cree usted que se debe implementar un diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez?

**ANEXOS N° 3: Modelo de la Encuesta**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a los clientes, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para Automotriz Pérez del Cantón La Libertad. Le agradecemos por brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas, su información contribuirá para el desarrollo de la empresa.

**1.- ¿Con que frecuencia adquiere accesorios, partes y piezas para el vehículo?**

- Cada mes
- 3 meses
- 6 meses
- 12 meses
- Más de 1 año

**2.- ¿En qué lugar adquiere los accesorios, partes y piezas para el vehículo?**

- |                  |                          |                                |                          |
|------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Automotriz Pérez | <input type="checkbox"/> | Abamosa Automotriz             | <input type="checkbox"/> |
| Neucar           | <input type="checkbox"/> | El Palacio Automotriz          | <input type="checkbox"/> |
| Megallantas      | <input type="checkbox"/> | Alcívar repuestos y accesorios | <input type="checkbox"/> |
| Automarsa        | <input type="checkbox"/> | Repuestos Acuarios             | <input type="checkbox"/> |
| Otro             | <input type="checkbox"/> | Especifique_____               |                          |

**3.- ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que brindan los almacenes que venden accesorios, partes y piezas de vehículos automotores?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

**4.- ¿Considera usted necesario e indispensable que exista atención personalizada y asesoramiento para el cliente?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**5.- ¿Considera importante que la atención al cliente influye en la toma de decisión de compra o servicio en las empresas direccionadas a la línea de accesorios, partes y piezas para vehículos?**

- Muy importante
- Importante
- Ni poco, ni muy importante
- Poco importante
- Nada importante

**6.- ¿Considera usted importante la capacitación y entrenamiento de los empleados para mejorar el servicio al cliente?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**7.- ¿Cree usted que la empresa Automotriz Pérez tenga división de trabajo permitiendo la optimización de las tareas y responsabilidad del personal?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**8.- ¿Es importante que las pymes deben coordinar las actividades para mejorar su eficiencia organizacional?**

- Muy importante
- Importante
- Ni poco, ni muy importante
- Poco importante
- Nada importante

**9.- ¿Está usted de acuerdo que la distribución de los puestos de trabajos el personal mejorara su rendimiento?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Poco importante
- Nada importante

**10.- ¿Está usted de acuerdo que las empresas dedicadas a la venta de accesorios, partes y piezas para vehículos se la fortaleciera con un direccionamiento estratégico estableciendo la misión, visión, valores y objetivos que le permita mejorar administrativamente?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**11.-¿Cree usted que el personal tendrá mejor desempeño en sus actividades si cuentan con manuales organizacionales que describan sus funciones y responsabilidades que deben cumplir en la empresa Automotriz Pérez?**

	<input type="checkbox"/>
Definitivamente si	
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**12.- ¿Cree usted que al implementar el diseño organizacional contribuye al mejor desempeño administrativo y éxito empresarial de la empresa Automotriz Pérez?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

BIEN ESO ES TODO ¡MUCHAS GRACIAS!

## ANEXOS N° 4: Plan de Acción

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>		
La influencia que tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Automotriz Pérez		
<b>Fin del Proyecto</b>		<b>Indicadores</b>
Implementación de un Diseño Organizacional para la empresa Automotriz Pérez		Entrevista al personal interno de la empresa y las encuestas para los clientes fijos de Automotriz Pérez.
<b>Propósito del Proyecto</b>		<b>Indicador</b>
Elaborar un Diseño Organizacional mediante estrategias que permitan el cumplimiento adecuado de las actividades administrativas dentro de la empresa Automotriz Pérez, de tal forma buscar mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes direccionados a este mercado automotriz y sobre todo mejorar la gestión administrativa.		Personal interno Clientes externos
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Ofrecer calidad en la prestación del servicio en atención al cliente y contar con personal competitivo y actualizado para estar dispuesto ayudar a solucionar las necesidades del cliente.	Programa de capacitación al personal de para mejorar el desempeño laboral de la empresa automotriz y ofrecer un buen servicio de calidad.	Capacitación en ventas Capacitación administrativas Capacitación técnica Capacitación en atención al cliente.
Identificar las capacidades y creatividad del personal que integra Automotriz Pérez, con el fin de reconocer el esfuerzo y crear el sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos de la empresa.	Promover la participación de los trabajadores con incentivos que les motiven a generar beneficios y a la vez estrategia para impulsar el trabajo en equipo para coordinar las actividades y fomentar la cultura organizacional.	Reconocimientos Económicos.  Reconocimiento Motivacional.  Reconocimiento profesional.
Plantear un nuevo sistema de tecnología para captar mercado a nivel local y dar facilidad al cliente para que conozcan los productos y servicios que ofrece Automotriz Pérez.	Diseñar una página web para la empresa para garantizar a los clientes suministro constante de repuestos, accesorios, partes y piezas de vehículos, con la finalidad de solucionar las necesidades de sus clientes y captar mercado a nivel local	Contratar al especialista. Mantener actualizado los productos y servicios que ofrece la empresa. Identificar los clientes.
Describir los puestos de trabajo y funciones de cada empleado acorde a sus cargos que desempeñan en la empresa para mejorar las tareas que debe cumplir el personal de la empresa.	Elaborar manuales de funciones que permita definir las funciones y mejorar las tareas que debe cumplir el personal de la empresa.	Describir las funciones y responsabilidades que debe cumplir el personal dentro de la empresa.

Fuente: Automotriz Pérez

Elaborado por: Helen González Yagual

## ANEXOS N° 5: Carta Aval

### ACTA DE AUTORIZACIÓN

**Sr. Ecuador Lirio Pérez Escalante**

Gerente General de Automotriz Pérez

De mis consideraciones

Yo, Helen Lissette González Yagual, estuante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, solicito a usted, de manera respetuosa lo siguiente.

Se me autorice Plantear un Diseño Organizacional para la empresa Automotriz Pérez, la cual usted dirige, con el fin de obtener buenos resultados en el direccionamiento de sus actividades. Así mismo solicito se me facilite información referente a su comunidad para el desarrollo del proyecto.



Sr. Ecuador Lirio Pérez Escalante

GERENTE GENERAL



Srta. Helen González Yagual

ESTUDIANTE

**Lugar:** Automotriz Pérez

**Foto por:** Helen González Yagual

## ANEXOS N° 6: Acta de Aprobación

### ACTAS DE APROBACIÓN

AUTOMOTRIZ PÉREZ

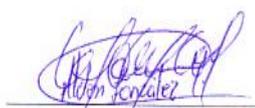
Sr Gerente.

Pérez Escalante Ecuador

PRESENTE

En el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, hoy viernes 18 de octubre del 2013, a las 17h00, se reúnen los abajo firmantes con el objeto de firmar acta aprobando la misión, visión, objetivos, valores, estructura orgánica y estrategias para la administración de la organización, con finalidad académica sin fines de lucro.

Sin tener ningún otro punto que tratar, esperando toda la colaboración posible se da terminada la charla, a las 17h30. Para constancia de esta reunión, firman los responsables el gerente y la Srta. estudiante involucrada en el tema **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**



Firma del Estudiante

CI. 0927366625



Firma del Gerente

CI: 0913981494.

**Lugar:** Automotriz Pérez

**Foto por:** Helen González Yagual

## ANEXOS N° 7: Acta de Compromiso

### ACTA DE COMPROMISO DEL PROYECTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA SANTA ELENA.

Con fecha del 18 de Octubre de 2013, estando reunidos en las instalaciones de Automotriz Pérez Provincia de Santa Elena, la estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que pertenece a: **Helen Lissette González Yagual**, realizo la entrega formal del proyecto de estudio denominado "DISEÑO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA SANTA ELENA", después de haber llevado a cabo estudios y análisis de resultados.

De esta manera el dirigente de Automotriz Pérez, recepta dicho proyecto, indicando a su vez que se compromete a participar y trabajar arduamente con todos los actores del proyecto "DISEÑO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA SANTA ELENA", en todas sus etapas desde el inicio hasta su culminación; compartiendo intereses comunes en el desarrollo y ejecución de proyectos que permitan mejorar y fortalecer el desarrollo eficiente y eficaz de la organización.

  
Sr. Ecuador Lirio Pérez Escalante  
GERENTE GENERAL

  
Srta. Helen González Yagual  
ESTUDIANTE

Lugar: Automotriz Pérez

Foto por: Helen González Yagual

## ANEXOS N° 8: Fotos

### AUTOMOTRIZ PÉREZ.



**Lugar:** Almacén Matriz de Automotriz Pérez  
**Foto por:** Helen González Yagual

### LA ESQUINA DE PÉREZ



**Lugar:** Almacén la Esquina de Pérez  
**Foto por:** Helen González Yagual

## TECNICENTRO PÉREZ



Lugar: Tecnicentro de Pérez  
Foto por: Helen González Yagual

## AUOPARTES PÉREZ



Lugar: Tecnicentro de Pérez  
Foto por: Helen González Yagual