



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE  
SERVICIOS AUTOMOTRICES ‘ALAVA S.A.’  
DEL CANTON PLAYAS  
AÑO 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: GIANELLA LISSETTE VAQUE REYES**

**TUTOR: ING. JUAN CARLOS CARRIEL WANG, MFPC**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE  
SERVICIOS AUTOMOTRICES ‘ALAVA S.A.’  
DEL CANTON PLAYAS  
AÑO 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: GIANELLA LISSETTE VAQUE REYES**

**TUTOR: ING. JUAN CARLOS CARRIEL WANG, MFPC**

LA LIBERTAD – ECUADOR  
2015

**La Libertad, Enero 2015**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ÁLAVA S.A. DEL CANTÓN PLAYAS, AÑO 2015**”, elaborado por la Sra. **GIANELLA LISSETTE VAQUE REYES**, egresada de la Carrera de 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 dirigido científica y técnicamente se desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Ing. Juan Carlos Carriel Wang, MFPC  
**TUTOR**

### **AUTORIA DE LA INVESTIGACION**

El presente trabajo de Titulación o Graduación **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ÁLAVA S.A. DEL CANTÓN PLAYAS, AÑO 2015”**, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, Enero del 2015

Atentamente

.....  
Sra. Gianella Lissette Vaque Reyes  
**C.I. 092474231-5**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a todas las personas que me han ayudado a llegar a la meta deseada, a Dios, a mis motores de lucha, mis hijas, mi esposo y mi familia.

**Gianella Vaque Reyes**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mi familia y a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los profesores por su dedicación y empeño, por enseñarnos la responsabilidad del trabajo que realizamos y hacer que la culminemos con éxito.

**Gianella Vaque Reyes**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

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

---

Ing. Juan Carlos Carriel Wang, MFPC  
PROFESOR-TUTOR

---

Lcdo.. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala.  
SECRETARIO GENERAL

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ‘ALAVA S.A.’  
DEL CANTON PLAYAS  
AÑO 2015”**

**Autora:** Sra. Gianella Lissette Vaque Reyes.

**Tutor:** Ing. Juan Carlos Carriel Wang, MFPC.

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un Diseño Organización para la Empresa de Servicios Automotrices Álava ubicada en el Cantón Playas de la Provincia del Guayas, el mismo que permitirá mejorar la gestión administrativa debido a que en la actualidad existen muchas falencias en esta área. Como investigación preliminar se realizó un análisis situacional en la empresa determinando las fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas, estos factores inciden en el desarrollo de la organización, provocando una desventaja competitiva. La problemática se describió en base al estudio inicial en donde se determinó la influencia de implementar un diseño organizacional en la productividad y eficiencia en la empresa de servicios automotrices Álava. El estudio se sustenta en el marco contextual el cual consta el tema, especificación del problema, sistematización, justificación, hipótesis, variables independiente – dependiente y la operacionalización la misma que será la base para la elaboración de la propuesta planteada. En el marco teórico se fundamenta los elementos que contienen la operacionalización de las variables y el marco legal. La metodología que se utilizó en la investigación sirvió de base para obtener información de la situación actual de la Empresa de Servicios Automotrices Álava, los métodos que se aplicaron son: método inductivo, deductivo y analítico además se aplicaron técnicas como la entrevista a los directivos de la empresa y encuestas a los clientes fijos. Aplicando las técnicas antes mencionadas se desarrolló el Análisis e Interpretación de los Resultados el mismo que contiene una síntesis de los resultados de las entrevistas aportando datos necesarios para la realización de la propuesta; los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron a los clientes se tabularon y se elaboró los gráficos estadísticos posteriormente se analizaron y esta información será relevante para la elaboración del Diseño Organización. Finalmente se efectuó la propuesta el cual consta de las siguientes fases: análisis situacional, proyección estratégica, gestión de las necesidades, estructura organizacional y resultados de efectividad; el desarrollo de estos componentes facilitarán la creación de estrategias que mejorarán la gestión administrativa de la organización.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	I
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	III
<b>AUTORIA DE LA INVESTIGACION</b> .....	IV
<b>DEDICATORIA</b> .....	V
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VI
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	VII
<b>RESUMEN</b> .....	VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	3
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. ....	14
<b>CAPÍTULO I</b> .....	17
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	17
1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	17
1.1.1 Definición de Diseño Organizacional.....	17
1.1.2 Modelos de Diseño Organizacional. ....	18
1.1.2.1 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa. ....	19
1.1.2.2 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg .....	22
1.2 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	25
1.2.1 Análisis Situacional.....	25
1.2.1.1 f.o.d.a.....	25
1.2.1.2 Matriz Estratégica.....	26
1.2.1.3 Análisis de Porter. ....	27
1.2.1.4 Matriz efe y efi .....	28
1.2.2 Proyección Estratégica .....	29
1.2.2.1 Misión.....	29
1.2.2.2 Visión .....	29

1.2.2.3	Objetivos .....	30
1.2.2.4	Estrategias .....	30
1.2.2.5	Plan de acción.....	31
1.2.3	Gestión de las necesidades .....	31
1.2.3.1	Clientes.....	31
1.2.3.2	Proveedores .....	32
1.2.4	Proyección de la estructura organizacional .....	32
1.2.4.1	La Estructura Formal.....	32
1.2.4.2	Políticas Organizacionales .....	33
1.2.4.3	Tecnología de Información .....	33
1.2.4.4	Sistemas de Control.....	34
1.2.4.5	Vínculos Inter-organizacionales.....	35
1.2.5	Resultados de Efectividad .....	35
1.2.5.1	Eficiencia.....	35
1.2.5.2	Eficacia.....	36
1.2.5.2.1	Evaluación.....	36
1.3	ADMINISTRACION EFECTIVA.....	37
1.4	MARCO LEGAL .....	39
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>42</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>42</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
2.4.1	Método Inductivo .....	45
2.4.2	Método Deductivo.....	45

2.4.3 Método Analítico.....	45
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.5.1 Fuentes Primarias .....	46
2.5.1.1 Entrevista.....	46
2.5.1.2 Encuesta .....	46
2.5.2 Fuentes Secundarias .....	46
2.5.2.1 Libros .....	46
2.5.2.2 Documentos.....	47
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	47
2.6.1 Guía de Entrevista .....	47
2.6.2 Cuestionario .....	47
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
2.7.1 Población.....	48
2.7.2 Muestra.....	49
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	50
2.8.1 Procedimiento.....	50
2.8.2 Procesamiento .....	50
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>51</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS. ....	52
3.1.1 Análisis de resultados de las entrevistas a los directivos. ....	52
3.1.2 Análisis de entrevistas realizadas al personal administrativo. ....	56
3.1.3 Análisis de entrevistas realizadas al personal operativo. ....	59
3.2 Análisis de resultados a encuestas aplicadas a clientes de la empresa.....	62
3.3 CONCLUSIONES. ....	70
3.4 RECOMENDACIONES .....	71
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>72</b>

<b>INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION EFECTIVA, MEDIANTE UN ESTUDIO QUE INVOLUCREA LOS PROPIETARIOS Y EMPLEADOS. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ÁLAVA S.A.</b> .....	72
4.1 PRESENTACIÓN.....	72
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	73
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA SERVICIOS AUTOMOTRICES ALAVA S.A. ....	75
4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	76
4.5.1 Análisis Organizacional. ....	76
4.5.1.1 Ambiente Interno.....	76
4.5.1.2 Ambiente Externo .....	77
4.5.1.3 Matriz f.o.d.a .....	78
4.5.1.4 Análisis de Porter .....	79
4.5.2 Dirección Estratégica .....	81
4.5.2.1 Misión.....	81
4.5.2.2 Visión .....	81
4.5.2.3 Valores .....	81
4.5.2.4 Metas y Objetivos de la empresa Álava S. A. ....	82
Objetivo General .....	83
Objetivos Específicos.....	83
4.5.2.5 Estrategias .....	84
4.5.2.6 Plan de Acción .....	88
4.5.3.1 Servicios .....	89
4.5.3.2 Productos .....	89

4.5.3.3 Clientes.....	90
4.5.4 Proyección Del Diseño Organizacional .....	91
4.5.4.1 Estructura Formal .....	91
4.5.4.2 Orgánico Funcional .....	92
4.5.4.3 Tecnología de Información .....	95
4.5.4.4 Sistemas de Control.....	95
4.5.4.5 Políticas de Recursos Humanos .....	96
4.5.4.6 Vínculos Inter-organizacionales.....	97
4.5.5 Resultados de Efectividad .....	98
4.5.5.1 Eficiencia.....	98
4.5.5.2 Eficacia.....	98
4.5.5.3 Evaluación de desempeño .....	98
4.5.5.4 Presupuesto.....	99
4.5.5.1 Recursos Humanos .....	99
4.5.5.5 Capacitaciones.....	100
4.5.5.6 Recursos Tecnológicos.....	100
4.5.5.7 Recursos Materiales .....	101
4.5.5.8 Presupuesto Marketing e Incentivos.....	101
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.....	106

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA # 1 Operacionalización de la variable dependiente .....	15
TABLA # 2 Operacionalización de la variable independiente .....	16
TABLA # 3 Matriz foda.....	27
TABLA #4 Matriz de evaluación de factores internos y externos.....	28
TABLA # 5 Población .....	48
TABLA # 6 Ambiente Interno de la empresa .....	76
TABLA # 7 Ambiente externo de la empresa.....	77
TABLA # 8 Matriz foda.....	78
TABLA # 9 Plan de acción .....	88
TABLA # 10 Recursos Humanos .....	99
TABLA # 11 Capacitaciones .....	100
TABLA # 12 Recursos Tecnológicos .....	100
TABLA # 13 Recursos materiales .....	101
TABLA # 14 Marketing.....	101
TABLA # 15 Incentivos.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de Diseño Organizacional de Labrada Sosa.....	20
GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	24
GRÁFICO # 3 Frecuencia de los servicios .....	62
GRÁFICO # 4 Calidad de servicios.....	63
GRÁFICO # 5 Personal idóneo.....	64
GRÁFICO # 6 Atributo de los servicios .....	65
GRÁFICO # 7 Ambiente y comunicación laboral.....	66
GRÁFICO # 8 Nivel organizacional.....	67
GRÁFICO # 9 Presentación de productos y servicios .....	68
GRÁFICO # 10 Modelo de Diseño Organizacional .....	75
GRÁFICO # 11 Estructura Orgánica .....	91

**ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO # 1 Frecuencia de los servicios.....	62
CUADRO # 2 Calidad de servicios .....	63
CUADRO # 3 Personal idóneo .....	64
CUADRO # 4 Atributo de los servicios.....	65
CUADRO # 5 Ambiente y comunicación laboral.....	66
CUADRO # 6 Nivel organizacional .....	67
CUADRO # 7 Presentación de productos y servicios.....	68

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO # 1 Encuesta .....	107
ANEXO # 2 Entrevista de Directivos .....	109
ANEXO # 3 Entrevista al personal administrativo .....	111
ANEXO # 4 Entrevista al personal operativo .....	112
ANEXO # 5 Ubicación de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A...	113
ANEXO # 6 Evidencia fotografica .....	114

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen diversas empresas que se dedican a ofrecer servicios automotrices debido a que la demanda ha incrementado en los últimos años según los datos estadísticos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en donde mencionan que desde el 2004 hasta el 2009 el incremento de vehículos matriculados en la región costa ha aumentado en 238.824, es por eso la necesidad de incrementar el servicio para los automotores.

En la actualidad existen diversas empresas que se dedican a ofrecer servicios automotrices, pero en ciertas ocasiones existen periodos de crisis que hacen que las organizaciones tengan que incorporar herramientas administrativas modernas que minimicen el impacto de estos factores que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa.

Las empresas están implementando estas herramientas para sobrevivir en el mercado competitivo en el que se encuentran creando estrategias mejorar la estructura organizacional.

La Empresa de Servicios Automotores Álava es una organización que ofrece el servicio a los vehículos en la ciudad de Playas, debido a los problemas que afectan la administración se vio la necesidad de desarrollar un Diseño Organizacional que permita aplicar estrategias para incrementar su competitividad en el mercado, reestructurando su estructura organizacional para obtener una mejor posición en el mercado.

En el estudio existen cuatro secciones las mismas que están estructuradas según la necesidad de la organización de forma que sea de fácil comprensión para que los Directivos de la empresa Álava puedan implementarla cuando se considere necesario aplicar esta herramienta administrativa. A continuación se detallarán los capítulos que contendrán la presente investigación.

Marco contextual: En esta sección se encuentra detallado el tema de la investigación, el análisis de la problemática que actualmente afecta el desarrollo de la organización, justificación del tema que se va a desarrollar, sistematización del problema, los objetivos, hipótesis y la operacionalización de las variables.

Capítulo I: Aquí se encuentran los fundamentos teóricos del Diseño Organizacional de los diferentes autores que enriquecieron de conocimientos posteriormente aplicarlos en la propuesta. Se detalla los conceptos del diseño organizacional, la importancia y los modelos de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa y Richard Daft en el que se sustentó el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: En este apartado se diseña la metodología de la investigación la misma que constan de los lineamientos que permitieron recolecta la información de la situación actual de la empresa. El cual consta del diseño, modalidad, métodos, técnicas, instrumentos, población y muestra de la investigación.

Capítulo III: En esta sección se aplican las técnicas de investigación tales como la entrevista a los directivos de la Empresa Álava y encuestas a los clientes fijos de manera que se pueda conocer la situación actual de empresa para aplicar la herramienta administrativa.

Capítulo IV: Se muestra la estructura de la propuesta del Diseño Organizacional para la empresa de Servicios Automotrices Álava el mismo que consta de la situación actual, proyección estratégica, gestión de las necesidades, diseño organizacional y los resultados de efectividad finalizando la sección con el Plan de acción el cual consta de objetivos, estrategias y cursos de acción.

La propuesta finaliza con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en donde se explica la necesidad que tiene la Empresa de llevar a cabo el Diseño Organizacional ya que facilitará su gestión administrativa.

## **MARCO CONTEXTUAL**

Influencia de la estructura organizacional en el mejoramiento de la administración efectiva, mediante un estudio que involucre a los propietarios y empleados. Diseño organizacional para la Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.” del Cantón Playas, año 2015.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

A través de la historia las organizaciones demuestran la importancia de su presencia debido a que contribuyen a satisfacer las necesidades de las personas, mediante una adecuada estructura organizacional han podido sobrevivir en el mercado competitivo logrando sus objetivos y metas planteadas de modo que los usuarios se sientan complacidos con el servicio que estas empresas les han brindado.

Las empresas de servicios para los automotores brindan en el Ecuador han tenido que competir con grandes grupos transaccionales tales como Mobil Primax, Chevrolet, Shell, entre otras empresas que se han consolidado en el País, afectando los intereses de las medianas empresas que también se dedican a esta actividad comercial.

Lo antes mencionado ha obligado a las organizaciones de servicios automotores a aplicar herramientas administrativas que consientan la captación de un mayor número de clientes; con el desarrollo de estrategias que las direccionen hacia el éxito empresarial convirtiendo sus desventajas en fortalezas haciéndolas rentables para que subsistan en el mercado y que además les permitan estar a la par de las grandes empresas.

La empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.” ubicada en el Cantón Playas de la Provincia del Guayas, se encuentra a 96 kilómetros de la capital limita al

norte y este con las ciudades de Guayaquil y la Provincia de Santa Elena, al sur y oeste con el Océano Pacífico su territorio cuenta con una extensión de 280 km<sup>2</sup>, según el censo de población y vivienda realizado por INEC (Instituto ecuatoriano de Estadísticas y Censos). Esta empresa está dedicada a brindar el mantenimiento vehicular, cambio de aceites, lubricación, lavado, pulverizado y accesorio para todo tipo de vehículos tanto del Cantón como de los turistas que lo visitan.

### **Situación Actual**

El cantón Playas es un privilegio para los visitantes debido a que posee un clima variado que a todos los turistas les encantan además es poseedor de un paisaje espléndido en donde se puede apreciar la vegetación y los lindos lugares que poseen hacen que propios y extraños acudan a esta ciudad para quitarse el stress que les ocasiona sus actividades cotidianas.

Además cuenta con una gastronomía variada ya que muchas de las familias que viven en el Cantón se dedican a ofrecer platos típicos de la región elaborados con una gran variedad de mariscos que se encuentran en Playas, esto hace que los turistas se sientan satisfechos para que posteriormente vuelvan a visitar la ciudad, generando beneficios para todas las empresas que ofertan diferentes tipos de servicios entre ellos la automotriz Álava, muchas personas llegan a este lugar en sus propios autos y el largo camino hacen que los turistas requieran el servicio.

En el Cantón Playas la temporada empieza desde enero hasta abril en el cual llegan visitantes de otras ciudades muchos de ellos en sus respectivos vehículos lo que favorece a la empresa de servicios automotrices “Álava S.A.” ya que se incrementa el número de clientes debido a la demanda que se tiene en esos meses.

Además existe la temporada de la sierra que va de julio a septiembre aumentando considerablemente el movimiento en la ciudad, reactivando el comercio en estos meses y mejorando la situación económica en el Cantón Playasense.

La empresa de Servicios Automotrices Álava ofrece a sus clientes mantenimiento vehicular para todo tipo de autos en sus diferentes marcas, uno de los problemas que afecta su desarrollo es que no se cuenta con una adecuada estructura organizacional lo que causa falencias en el servicio que se ofrece y por ende muchas veces los clientes no se sienten totalmente satisfechos con el servicio que se les brindan, por esta razón dejan de acudir a la organización para que se les brinde el servicio a su automotor ocasionando pérdidas a la Automotriz Álava.

### **Situación Futura**

El incremento del parque automotor en el Cantón Playas según los datos de la Comisión de Tránsito del Ecuador existe aproximadamente 10.000 vehículos entre: autos particulares, autobuses, flota inter-cantonal, camionetas, taxi amigo y un sinnúmero de taxis motos que en la actualidad se han constituido en 5 cooperativas que laboran diariamente para el uso de la comunidad, pese a este incremento de vehículos la empresa de servicios automotrices Álava no ha conseguido brindar un servicio de calidad a los clientes potenciales que existen en la ciudad.

Se ha podido observar la insatisfacción de los usuarios respecto al servicio de mantenimiento que les ofrece la organización, y han buscado otras empresas para darles mantenimiento a su automotor.

Es evidente la problemática que afecta el desarrollo de la empresa automotriz Álava lo que ha ocasionado pérdidas de clientes con el pasar del tiempo pues en la actualidad disponen de una estructura obsoleta que nunca ha sido modificada, su falta de planificación en el cumplimiento de objetivos, falencias entre las áreas administrativas y operativas debido a que carece de comunicación en ambos departamentos, no cuenta con un organigrama definido, políticas, manual de funciones, lo que genera dificultad en la adaptación del personas en sus labores

diarias obligando al administrador de la empresa a otorga responsabilidades según como se vayan presentando las necesidades.

En estos últimos años no se han obtenido ganancias debido al deficiente servicio que ofrece la empresa de servicios automotrices “Álava” y por otra parte el decaimiento de la economía local que no han tenido un crecimiento sostenido en el Cantón provocando que el uso del servicio disminuya considerablemente.

Por este motivo es necesario aplicar herramientas administrativas que permitan a la organización ganar un espacio en el mercado dándose a conocer por la calidad del servicio que puede llegar a ofrecer, alcanzando de esta manera un nivel competitivo elevado que le conceda enfrentar los desafíos a futuro.

### **Alternativas de Solución**

Por la problemática expuesta se ha llegado a la conclusión que la Empresa de Servicios Automotrices Álava necesita de una adecuada estructura en la organización que contribuya al mejoramiento de la administración, elaborando un DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ÁLAVA S.A. ubicada en el Cantón Playas, Provincia del Guayas.

Que permita fortalecer la gestión que realizan los directivos mejorando los procesos que se desarrollan en la organización, brindando seguridad que los colaboradores necesitan para realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, dando como resultado un mejoramiento en el servicio que se brinda a los clientes.

El contar con esta herramienta administrativa es muy beneficioso para la organización ya con el aumento de cliente se mejorará la rentabilidad de la empresa mejorando su infraestructura y generando mayores ganancias para los Directivos y sus colaboradores.

Para eso se debe realizar un estudio de los sectores que se han descuidado para empezar la promoción agresiva de la empresa con el claro objetivo de captar el mayor número de clientes que se pueda para finalmente cumplir con las metas plateadas.

La importancia del estudio radica en el comportamiento de los factores internos y externos de la empresa, que afectan la estabilidad de la empresa en el mercado de servicios de mantenimiento automotriz, sabiendo la fortalezas y debilidades de la organización se podrán crear alternativas de solución válidas que mejoren la gestión administrativa logrando de esta manera la fidelidad de los clientes.

Desarrollando un Diseño Organizacional se creará una estructura organizacional de acuerdo a las expectativas del mercado, fortaleciendo los procesos que se realizan diariamente en la empresa de Servicios Automotrices “Álava”, para ello se crearán estrategias que mejoren el servicio al cliente capacitando al personal para que brinden una atención de calidad a los clientes de la empresa.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye la implementación de un Diseño Organizacional en la productividad y eficiencia de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A., en el Cantón Playas de la Provincia del Guayas, año 2015?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incidirá la aplicación de los fundamentos teóricos en la elaboración del Diseño Organizacional para la empresa de Servicios Automotrices Álava?

¿Cómo influye la aplicación de las estrategias metodológicas en la aplicación del Diseño Organizacional para la Empresa Álava?

¿De qué manera se obtendrán la información necesaria para la elaboración de la propuesta planteada?

¿Cuáles serán las técnicas necesarias que se aplicarán para el desarrollo de la Propuesta?

¿Cuáles serán los lineamientos que se aplicarán para el desarrollo del Diseño Organizacional para la empresa Álava?

¿Qué servicios ofrecerá la empresa “Álava S.A.” para captar la atención de los clientes?

¿Qué importancia tiene para la organización la elaboración de un Diseño Organizacional?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

Los aspectos que permitirán evaluar el presente estudio de investigación serán los siguientes:

**Claro:** El diseño organizacional que se va a proponer está escrito en términos precisos y claros debido a que el modelo se basó en las teorías de Ailed Labrada Sosa - Richard Daft los cuales han tenido el éxito en otras organizaciones las cuales han logrado el éxito esperado.

**Evidente:** Según el análisis preliminar se observaron las falencias que presenta la Empresa de Servicios Automotrices Álava en su gestión administrativa ya que dificulta que la organización cumpla con sus objetivos planteados.

**Concreto:** Es concreto ya que el estudio es medible y se especifican las estrategias necesarias para mejorar la estructura deficiente que actualmente presenta la organización.

**Relevante:** El estudio establecer una alternativa de solución de acuerdo a las reales necesidades de la organización y del mercado actual debido a la competencia que existen en este tipo de servicios.

**Original:** La investigación es original ya que se basó en la situación actual de la organización para la estructuración de la propuesta, elaborando estrategias solidadas que faciliten la comprensión por parte de los Directivos de la empresa.

**Factible:** La propuesta es factible porque la empresa en la actualidad cuenta con los recursos necesarios para implementar el Diseño Organización ya que se definió un presupuesto de acuerdo a la situación real y actual de la empresa de Servicios Automotrices Álava.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El diseño organizacional es la descripción y categorización de los elementos que componen la estructura organizacional, ya que se establecen las funciones, líneas de mando, normativas, estilos gerenciales, con el objetivo de dar soluciones a situaciones que afecten el desarrollo de la empresa, enfrentado las situaciones que surjan del medio externo.

Por las falencias que presenta la empresa de Servicios Automotrices Álava se podrá crear una adecuada estructura organizacional que facilite la distribución de los cargos y funciones de cada uno de los colaboradores para evitar los conflictos

internos que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos planteados a fin de que la empresa sea competitiva en el mercado.

La aplicación de esta herramienta administrativa facilitará y encaminará a la organización al éxito empresarial, debido a que se realizará un análisis inicial de la situacional para conocer las fortalezas y debilidades que afectan el adecuado desarrollo de la organización. La creación de un ambiente adecuado a través de la implementación de normas, procedimientos necesarios hará que los colaboradores se sientan encaminados a cumplir con eficiencia las actividades que tendrán que cumplir para contribuir con las metas de la empresa.

El desarrollo del Diseño Organizacional se fundamentó en las teorías de diferentes autores para proponer un diseño valido que beneficie y contribuya con la empresa de Servicios Automotrices Álava, ajustándolo a su situación actual para que su ejecución sea viable. Mediante este diseño se busca proporcionar a la organización cierto grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de procesos que diariamente se deben ejecutar, trasformando las debilidades y carencias en fortalezas.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La implementación de un Diseño Organizacional en la empresa de servicios automotrices Álava permitirá disminuir el impacto del ambiente externo de manera que la organización se pueda adaptar a las situaciones y factores que puedan afectar su desarrollo, para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado aumentando así el número de clientes para que la empresa pueda ser competitiva.

La estrategias metodologías que se propondrán en este apartado facilitarán la recolección de información valida y confiable con la que se estructurará el Diseño Organizacional, captando las necesidades que presenta la empresa Álava para

establecer estrategias que minimicen los factores que ponen en riesgo la estabilidad comercial de la organización.

En el presente estudio se realizará una investigación de mercado con el propósito de detectar las posibles situaciones por las que el cliente no acude a solicitar los servicios a la Empresa Álava, el objetivo es realizar una propuesta válida para incentivar y captar un mayor número de usuarios para la empresa. Servicio Álava es una organización con fines de lucro que se desarrolla en un área comercial que busca responder a las necesidades del mercado actual.

Se entrevistará a los colaboradores para que puedan expresar su malestar al no contar con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con el propósito de conocer las falencias dentro de la estructura orgánica que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La metodología se enfocará en los aspectos cualitativos y cuantitativos para el desarrollo de la investigación con el objeto de conocer los procesos que se llevan a cabo en la organización para establecer la herramienta administrativa necesaria que permita que la organización logre altos niveles de productividad y rentabilidad.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La empresa de servicios Automotrices Álava oferta a la comunidad del Cantón Playas los siguientes servicios: Suspensión, Alineación y balanceo, cambios de neumáticos, venta de lubricante de calidad para todas las marcas, cambios de aceites, cambios de filtro de gasolina, lavadas completas, engrasada, pulverizada, limpieza de inyectores, empastado, revisión de todos los sistemas de los vehículos. El diseño organizacional es fundamental para la empresa ya que fortalecerá la gestión administrativa ya que facilita la creación de estrategias para

que se puedan cumplir con los objetivos y metas organizacionales brindando una adecuada atención a los clientes.

Su ejecución es necesaria para alcanzar el éxito organizacional, se iniciara reestructurando el orgánico funcional de manera que los colaboradores cuenten con un manual de funciones, para el desarrollo eficiente de sus actividades laborales, definiendo la jerarquía de los puestos podrán resolver los problemas que se les presentan de manera rápida y oportuna sin que éste afecte al desarrollo organizacional de la misma.

Aplicando la herramienta administrativa se podrán resolver muchos problemas y conflictos que se presenten en la empresa tanto en la parte administrativa y operativa de la organización, satisfaciendo las necesidades del personal otorgándole las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas alcanzando un alto grado de eficiencia.

Es necesario que la empresa realice una adecuada planificación y control de las estrategias que se necesitaran implementar, que les permita verificar una a una a fin de que se cumplan en el tiempo establecido y se demuestre el beneficio de su aplicación a través del logro de las metas establecidas.

La implementación de un Diseño Organizacional para la empresa permitirá reducir los costos relevantes de tiempo y dinero dando como resultado la agilización de actividades y decisiones que conlleva el retraso de las labores.

En la actualidad las empresas exitosas tienen que reformarse constantemente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas circunstancias. en esta época los negocios son el éxito o fracaso de acuerdo al desenvolvimiento de su capital humano, para que este funcione las empresas deben estar bien estructuradas con el fin de que el personal sepa perfectamente cuáles son sus funciones y pueda desenvolverse, creando así un buen sistema de trabajo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una adecuada estructura organizacional, mediante la aplicación del análisis situacional de la empresa, logrando una administración efectiva que cumpla con las metas empresariales de Servicios Automotrices Álava, del Cantón Playas, Provincia del Guayas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar los elementos teóricos del Diseño Organizacional argumentando y analizando en forma general los criterios contribuyendo con el desarrollo del presente trabajo.
- Diseñar estrategias metodológicas adecuadas en base a los instrumentos, técnicas y métodos idóneos que faciliten la recolección de información para el adecuado desarrollo de la propuesta.
- Interpretar los resultados en base a los gráficos estadísticos para el análisis de la información que permita conocer las falencias que actualmente presenta la organización.
- Desarrollar un Diseño Organizacional mediante el la realización de un análisis FODA para mejora la administración efectiva de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A., del Cantón Playas.
- Ejecutar el presente diseño organizacional en la empresa de Servicios Automotrices Álava mediante la adopción de las estrategias que permitan cumplir las metas planteadas.

## **HIPÓTESIS**

Influencia de la implementación de un Diseño Organizacional mediante una estructura organizacional que permitirá el desarrollo de una administración eficiente en la empresa de Servicios Automotrices Álava S.A. del cantón Playas, Provincia del Guayas.

### **Variable Independiente:**

Estructura Organizacional

### **Variable Dependiente:**

Administración Efectiva

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Consiste en el diseño de una matriz en la que consta de la hipótesis, las variables y las definiciones o conceptualizaciones de cada una de las variables, las dimensiones que contemplan las definiciones, los indicadores que conforman las dimensiones, los ítems que se construyen con los indicadores y los instrumentos que se van aplicar para la recolección de la información que intervienen en el presente estudio para la constitución de la propuesta.

**TABLA # 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>La estructura organizacional se fundamenta en el establecimiento de los niveles jerárquicos, las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa</p>	Análisis situacional	Interno Externo Análisis de Porter	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?	Entrevista
	Proyección estratégica	Misión y visión Objetivos Valores Estrategias	¿La empresa Automotriz Álava tiene definida la filosofía empresarial?	
	Gestión de necesidades	Clientes y proveedores Relaciones internas y externas Satisfacción de las necesidades	¿Existe en la organización normas para regular los procesos internos?	Encuesta
	Proyección de la estructura	Estructura formal Orgánico funcional Políticas Tecnología de información Sistemas de control Cuadro de mando integral	¿Cuenta la organización con una estructura organizacional adecuada de acuerdo al servicio que brinda?	
Efectividad organizacional	Eficiencia Eficacia Evaluación	¿La empresa cumple con efectividad los procesos que deben realizar diariamente?		

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**TABLA # 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<p>Administración efectiva Es un método que se refiere a que la empresa logre sus resultados más eficientes con la finalidad de que cumpla con los objetivos establecidos a largo o corto plazo.</p>	Aspectos constitutivos	Datos históricos Actas, permisos Inversiones	¿La empresa cumple a cabalidad con los reglamentos que demanda la Ley?	Entrevista
	Recursos	Humanos Materiales Técnicos	¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?	
	Productos y servicios	Lavadora Lubricadora Vulcanizadora Mantenimiento	¿Cuáles son los servicios que ofrece la Automotriz Álava a sus clientes?	
	Plan de acción	Indicadores Responsables Financiamiento	¿Cuenta la empresa con el financiamiento adecuado para la ejecución del Plan de acción?	

**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

##### 1.1.1 Definición de Diseño Organizacional

El diseño organizacional es una herramienta administrativa que facilita la determinación de una adecuada estructura organizacional para la implementación de estrategias que permitan cumplir con los objetivos y metas planteadas por la empresa. Se incluyen las diferentes áreas del talento humano, tecnología y tareas específicas de la organización.

De acuerdo a (Gilli, Arostegui, & Doval, 2013), al Diseño Organizacional, se la define como:

“El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones” Pág. 38.

Según(Daft, 2011), nos dice que el diseño de organizacional es “La administración y ejecución del plan estratégico”. Pág. 58.

Es un proceso donde los directivos de la organización toman las decisiones acertadas a fin elaborar estrategias adecuadas, mediante la ejecución de tareas precisas para el cumplimiento de las metas a largo o corto plazo. El objetivo de elaborar un diseño organizacional es dividir el trabajo en diferentes tareas logrando la coordinación de las mismas. Los autores mencionan que en el presente investigación los directivos tienen que llevar el control de la administración de la institución visionando estrategias que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos.

El autor(Fierro, 2009), indica que:

“El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo”Pág. 26

El Diseño Organizacional es una herramienta administrativa utilizada para que la empresa alcance la representatividad y sea competitiva en el mercado del Cantón Playas de la Provincia del Guayas, para ello es necesario realizar un diagnóstico interno para encontrar las falencias de la empresa y poder así elaborar estrategias que minimicen estos problema con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales, ganando así la fidelidad de los clientes.

### 1.1.2 Modelos de Diseño Organizacional.

Toda organización es un ente que se crea para lograr u alcanzar una meta, y para poder cumplir a cabalidad con este propósito, las personas que están inmersas en dicha organización deben conocer de manera clara lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, con la finalidad de tener todos un objetivo en común. La finalidad de realizar un modelo de Diseño Organizacional consiste en establecer un sistema de funciones que deberán desarrollar los miembros de las organizaciones a fin de trabajar de forma óptima alcanzando los objetivos y metas establecidas.

Las metas que persiga la institución se elaborara una estructura que se adapte a las actuales necesidades de la organización a fin de cumplir con los procesos establecidos el modelo depende de la naturaleza de la organización y los desafíos que enfrentan.

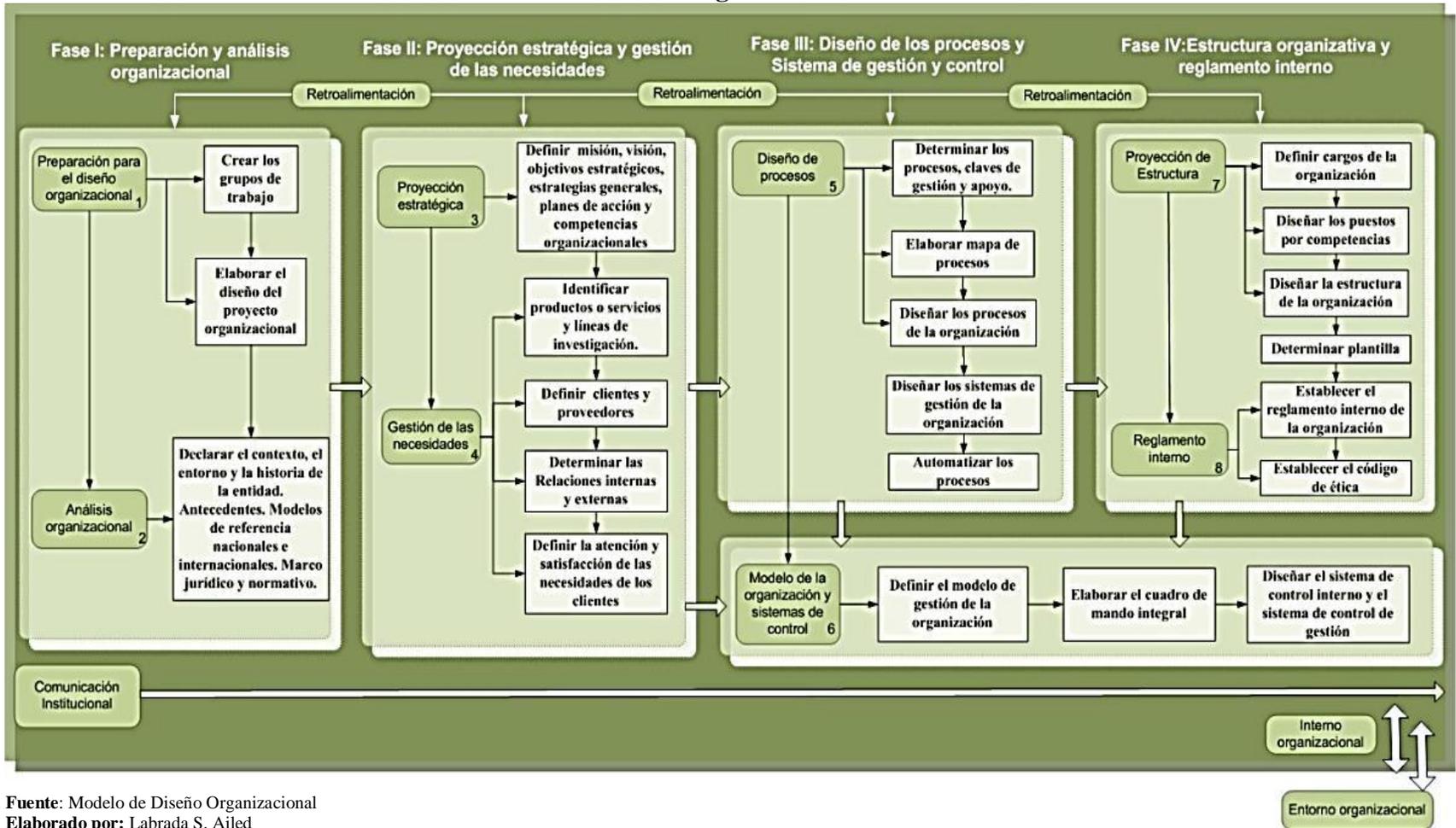
En la actualidad existen diferentes modelos organizacionales establecidos por los diferentes autores donde establecen su propio criterio de una estructura ideal para las organizaciones adaptado a las necesidades de cada empresa, entre ellos tenemos a: Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa, Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg y Modelo de Richard L. Daft.

#### 1.1.2.1 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.

El Modelo de Ailed Labrada Sosa responde a las necesidades de la organización de contar con una herramienta complementaria que permita dar un mejor enfoque a las instituciones que adopten este tipo de instrumentos, dando enfoque a los procesos y competencias que desarrollan, considerando la integración, aplicación y ejecución de sistemas tecnológicos que ayuden al control de las tareas específicas.

El modelo sirve de base para la elaboración del Diseño Organizacional obteniendo diferentes resultados de acuerdo al análisis preliminar que se debe realizar en toda institución, determinando las falencias que impiden su desarrollo. Además facilitan la gestión de nuevas formas de atención al cliente mediante este diseño se implementará sistemas como las TIC, que aporten a la efectividad de los procesos y a la interrelación de los colaboradores y clientes.

**GRÁFICO # 1 Modelo de Diseño Organizacional de Labrada Sosa**



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional  
Elaborado por: Labrada S. Ailed

A continuación se detallarán las cuatro fases que indica Labrada Sosa comprendidas en el modelo que propone:

### **Fase 1. Preparación y análisis organizacional**

En esta fase el autor indica que los investigadores conciben el proyecto mediante reuniones de trabajo con los integrantes de una institución a la que pretenden realizarle el respectivo diseño, para ello es necesario que se investiguen los antecedentes de la empresa.

### **Fase 2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.**

En esta fase luego de haber realizado el análisis de los antecedentes de la empresa se detectan los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la organización es por ello que de acuerdo a la situación se establecen las estrategias que la empresa debe aplicar identificando el tiempo y las tareas para alcanzar los objetivos estratégicos.

### **Fase 3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control.**

En esta fase se identifican las necesidades que tiene la empresa en cuanto a sus gestiones y control de colaboradores, para ello es necesario contar con la opinión de los involucrados de manera que se implementen los sistemas acorde a las necesidades de los mismos.

### **Fase 4. Estructura organizativa y reglamento interno.**

Para esta fase se determinan los puestos de trabajo de la empresa y se realiza el manual de funciones de cada cargo asignado de manera que se eviten duplicidad de funciones, además de contar con el perfil que requiere cada puesto, aspecto importante para la selección del personal.

### 1.1.2.2 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

El modelo realizado por Henry Mintzberg establece que toda actividad comercial que es desarrollado por una entidad implica dos requerimientos centrales los mismos que se detallan a continuación:

- La división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas.
- La coordinación entre esas tareas para llevar a cabo la labor colectiva.

El autor mencionado propone este modelo debido a que indica que toda institución debe constituirse por cinco partes, las mismas que de acuerdo al tamaño puede variar según el entorno y mercado que presente, la tecnología y otros factores.

1.- Cumbre estratégica (alta gerencia)

2.- Línea media (Gerentes, es decir los mandos de alto rango como la dirección)

3.- Núcleo operativo (Personal que se encarga de los procesos)

4.- La estructura técnica o tecno estructura (Expertos en la estandarización del trabajo)

5.- Staff de apoyo (unidades que ofrecen servicio directo al resto de la organización)

Henry Mintzberg identifica las diferentes modalidades donde una persona puede interactuar de acuerdo a la organización de la empresa, donde conceptualiza e identifica rápidamente la estructura, la estandarización de los procesos de trabajo por cada producto brindado en los que los colaboradores mediante sus conocimientos aplican para brindar la calidad deseada.

### 1.1.2.3 Diseño Organizacional según Richard Daft

El autor Griffin (2011) dice que el Diseño Organizacional: “Es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar a la organización total. Así el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias para alcanzar las metas organizacionales” Pág. 371

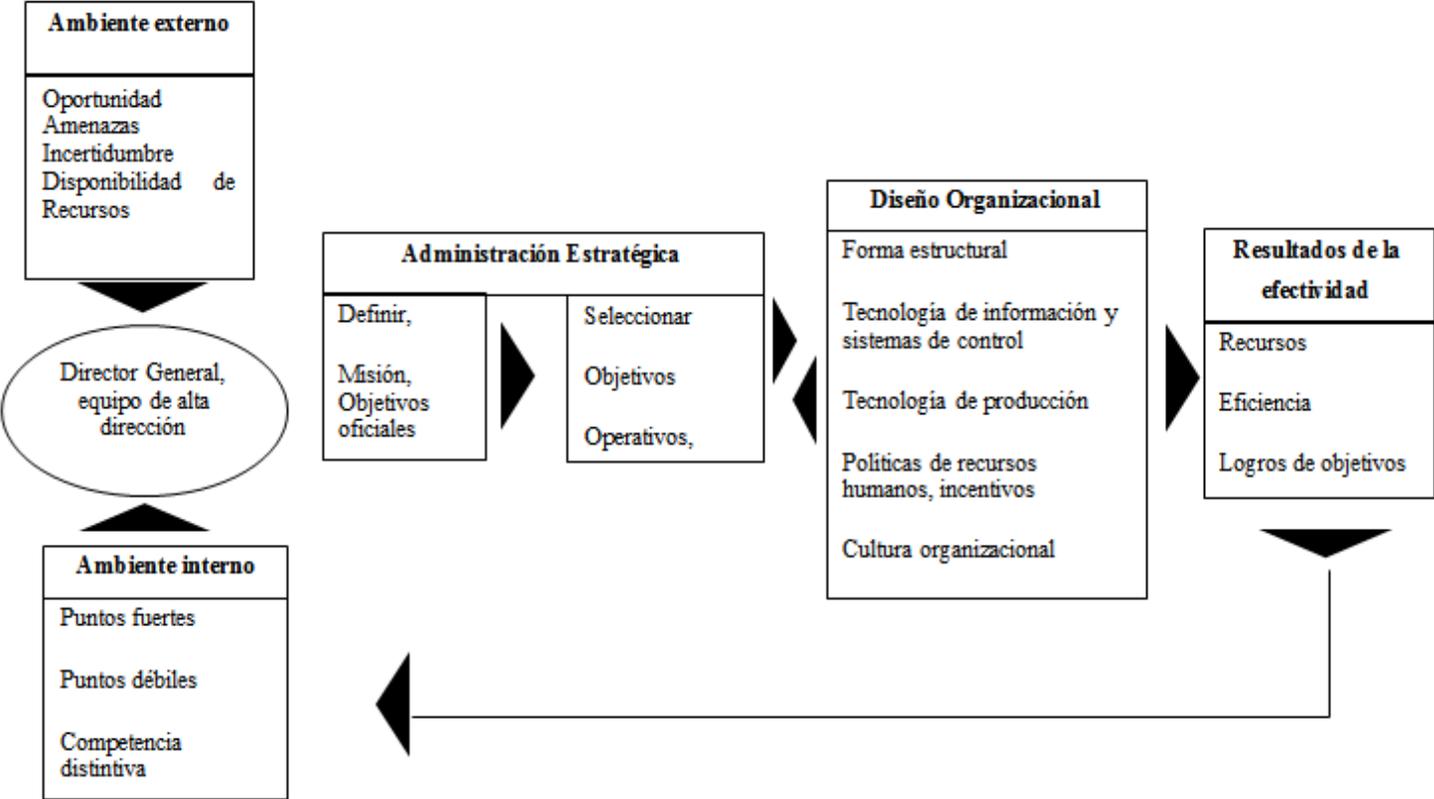
El autor es claro en mencionar que las actividades realizadas de forma conjunta son importantes ya que los involucrados de una institución agrupan sus esfuerzos, capacidades, habilidades y destrezas con el fin de obtener mejores resultados en beneficio de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias aplicadas.

Así mismo (Daft, 2005) indica que: “las organizaciones como entes sociales, dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo” Pág. 39

Este modelo hace referencia a la importancia que tienen los altos directivos dentro de las organizaciones, debido a que son estos los que direccionan a las empresas para luego ser diseñadas. El proceso es analizar los entornos internos y externos de la organización y junto con ello definir metas visión y misión, para luego determinar las estrategias que se pretenden alcanzar.

El modelo que propone el presente autor recomienda estructurar los aspectos internos como externos de la empresa este consta de cuatro etapas; la primera identificar la situación de la organización, la segunda establecer y definir correctamente la administración estratégica, reestructurar el diseño organizacional de la empresa es la tercera parte y finalmente presentar los resultados de efectividad mediante la aplicación de los recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos que permitan alcanzar los resultados deseados.

**GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft**



Fuente: Richard Daft  
 Elaborado por: Richard Daft

## 1.2 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 1.2.1 Análisis Situacional

El análisis de la situación es un estudio del ambiente que rodea a la empresa en un determinado tiempo donde se determinan e identifican las oportunidades comerciales que se presentan día a día. Este análisis se realiza bajo los parámetros de la herramienta FODA donde se investiga aspectos internos como externos, que permite obtener el diagnóstico correspondiente para la posterior toma de decisiones.

#### 1.2.1.1 f.o.d.a.

El FODA es una herramienta indispensable que sirve para el análisis de una empresa, que permite examinar todos los aspectos de un negocio, este instrumento importante consta de dos partes; la parte interna que corresponde aspectos como las fortalezas y debilidades y la parte externa que abarca las amenazas y oportunidades.

#### **Fortalezas**

Las fortalezas son aspectos internos de la empresa o de las habilidades que cuenta el personal involucrado en la misma, lo que permite lograr la competitividad en el mercado.

#### **Debilidades**

Es otro de los factores internos, es decir aquellas falencias y problemas que se dan en una empresa, sin embargo estas pueden ser solucionadas mediante la aplicación de estrategias que minimicen este tipo de aspectos negativos que impiden el crecimiento de la empresa.

## **Oportunidades**

Las oportunidades factores que representan ventajas que presenta el mercado para el crecimiento de la empresa mediante la aplicación y ejecución de actividades que eleven la competencia logrando alcanzar las metas que pretende cumplir la empresa.

## **Amenazas**

Son situaciones críticas que presenta el mercado que en su totalidad no se pueden evadir pero si minimizar mediante la ejecución de planes que reduzcan el efecto perjudicial en las actividades realizadas.

### 1.2.1.2 Matriz Estratégica

David, Fred (2007): “Elaborar la matriz FODA implica tener un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, y cuya siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la denominada como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias” Pág. 78

La presente matriz parte de un análisis de factores tanto internos como externos de la organización que se pretende estudiar, de esta manera, se identifican los aspectos a beneficio y los que se presentan en contra de la misma, para posteriormente elaborar las respectivas estrategias que se aplicarán para el mejoramiento de la institución.

A continuación se muestra un modelo de la matriz FODA donde consta de varios cuadrantes que permiten el análisis y elaboración de las estrategias acorde a los factores que presenta actualmente la empresa y las necesidades y exigencias que desea cubrir.

**TABLA # 3 Matriz foda**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<b>AMENAZAS</b>		

**Fuente:** Matriz foda

**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

### 1.2.1.3 Análisis de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado con el objetivo de evaluar la posición estratégica de una empresa, además permite calcular la rentabilidad de un sector; las cinco fuerzas de Porter son: amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Esta herramienta es útil para analizar el mercado estableciendo estrategias que permitan ganar la representatividad en el mercado, minimizando de esta manera la incidencia de nuevos competidores.

De esta manera, se requiere aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, debe utilizar esta herramienta de gestión para lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la institución a la que quiere o se pertenece.

Este estudio permite identificar competidores y a ejecutar acciones que favorezcan el crecimiento empresarial de la misma, el objetivo de este análisis es proteger a la empresa de estos aspectos y ponerlas a beneficio de la institución mediante estrategias que se deberán usar de acuerdo a lo estudiado y analizado en determinados tiempos.

#### 1.2.1.4 Matriz efe y efi

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite ponderar asignando calificaciones a cada aspecto externo (oportunidades y amenazas) identificadas en la matriz FODA la misma que posteriormente de acuerdo al índice obtenido determinará bajo que parámetros se encuentra la empresa.

Así mismo la matriz de evaluación de factores internos (EFI) a los aspectos identificados como las debilidades y fortalezas se procede a calificarlos obteniendo resultados que permitirá identificar en que rango se encuentra la empresa.

La asignación del peso para cada aspecto interno y externo es de 0 en caso de no ser importante hasta 1.0 que corresponde una alta importancia en la empresa, estas ponderaciones se las asigna de acuerdo al mercado donde se encuentra situada la empresa en estudio.

**TABLA N #4 Matriz de evaluación de factores internos y externos**

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>POND.</b>
<b>FORTALEZA</b>			
1.- .....			
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- .....			
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** Matriz efi y efe

**Elaborado por:** Gianella Vaque

## 1.2.2 Proyección Estratégica

### 1.2.2.1 Misión

La misión empresarial es aquella conceptualización donde indica la razón de ser de la empresa además de la finalidad que tienen mediante las actividades realizadas apuntando al éxito esperado en un determinado tiempo, da a conocer lo que pretende cumplir en la sociedad y de qué manera actuará para conseguirlo.

Lovagnini, A. (2011) menciona que: “La misión es una frase de foco "interno" que indica la razón de la existencia de la organización y el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades. Implica responder básicamente a tres preguntas clave:

- 1) ¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo y quién es nuestro cliente? (quién es nuestra demanda);
- 2) ¿Con qué productos / servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (cuál es nuestra oferta);
- 3) ¿Con qué ventaja competitiva nos diferenciaremos de la competencia? (Cuál será nuestra habilidad distintiva y creación de valor).” Pág.48

### 1.2.2.2 Visión

Una visión organizacional, es la determinación de lo que la empresa será en un futuro, hacia donde quiere llegar la organización y como deberá lograrlo. En algunas ocasiones se confunde la visión con el propósito organizacional, pero cabe recalcar que éste último es menos intangible que la visión.

Lovagnini, A. (2011), plantea que, “La visión es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo y es de foco externo, orientada al mercado. La visión debería expresar de una manera solidaria y visionaria como quiere la organización ser percibida por el mundo”. Pág.49

La visión establece el futuro de la organización en un tiempo determinando dando a conocer si en algún momento dado lograra la representatividad en el mercado en el cual se desarrolla.

#### 1.2.2.3 Objetivos

Los objetivos son el resultado que una organización pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo, es decir las metas que se desean alcanzar para convertir a la empresa en una entidad competente en el mercado. Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, realistas, coherentes, para que se puedan cumplir en el plazo establecido.

El autor Chiavenato, I. (2010) menciona que: “Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse” Pág. 38.

El objetivo es la planificación de una meta o propósito que se requiere alcanzar, este puede ser alcanzado de forma individual o grupal, pero en ambos casos los esfuerzos se verán reflejados al final de una actividad cuando se alcancen los objetivos propuestos. Es importante que en una organización se establezcan los objetivos institucionales y los colaboradores deben apoyar para el cumplimiento de los mismos.

#### 1.2.2.4 Estrategias

Las estrategias son un conjunto de tareas o acciones previamente planificadas para ser desarrollados en un determinado tiempo por una empresa, que permitirá el incremento de clientes, rentabilidad, ingresos, entre otros aspectos importantes, para ello es necesario realizar el respectivo análisis de lo que verdaderamente necesita la empresa.

Cedeño (2007) en el libro de su autoría, define la estrategia como: “el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro” pág. 163

Las estrategias son planificadas además de identificar y determinar las acciones que se deben realizar para lograr la estrategia planteada y por lo tanto a que objetivo contribuye como tal.

#### 1.2.2.5 Plan de acción

El plan de acción es representación esquemática de las tareas que deben realizarse para lograr la estrategia deseada, en donde además de las actividades muestra el responsable de aquellos actos y el tiempo en el que se va a desarrollar, también muestra el indicador al que va a aportar dicha estrategia, mediante el uso de los recursos requeridos.

#### 1.2.3 Gestión de las necesidades

##### 1.2.3.1 Clientes

Los clientes son aquellas personas o empresas que adquieren un bien o servicio de acuerdo a sus necesidades para uso propio o ajeno, mediante el intercambio monetario por lo comprado, los clientes son el motor de toda empresa ya que por ellos se debe su existencia y la creación e innovación de los productos en el mercado, sí no existiera la necesidad de adquirir, no existirían los clientes.

### 1.2.3.2 Proveedores

Los proveedores son personas o empresas que abastecen de insumos, materiales, tecnología entre otros aspectos que necesita otra empresa. Estos se rigen bajo normas que resalta la empresa contratante como tiempo, costo, calidad etc. con el objetivo de evitar retrasos en los despachos que impidan que el cliente lleve a tiempo sus productos.

### 1.2.4 Proyección de la estructura organizacional

#### 1.2.4.1 La Estructura Formal

El autor (Conti C. 2009) menciona que: “La estructura organizacional es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas. Sus elementos se seleccionan con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica con la situación de la organización, es decir, con su ambiente” Pág. 6

La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto se dice que los antecedentes de un plan pueden ser económicos, tecnológicos, políticos, sociales o éticos; también lo pueden ser las de la estructura de una organización.

La herramienta importante para permitir aportes de los miembros del grupo que conforman la empresa de servicios y lograr con eficiencia sus objetivos, tomando en cuenta que ésta nunca puede ser estática; hay que considerar que no hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las situaciones.

La estructura organización es una herramienta administrativa que facilitara la reorganización de la estructura organizacional de manera que todos los colaboradores conozcan cuáles serán sus funciones y tareas.

#### a) Los organigramas

Son representaciones esquemáticas que permiten a los colaboradores conocer la jerarquía de la empresa a la que pertenece y a quien deben dirigirse de forma inmediata en situaciones varias.

#### b) Funciones del organigrama.

De acuerdo al tipo de estructura orgánica se procede a la elaboración de un manual de funciones de cada cargo que requiere la empresa, de manera que los colaboradores eviten realizar actividades incorrectas o duplicidad de funciones.

#### 1.2.4.2 Políticas Organizacionales

Las políticas y reglas son lineamientos o llamados también normas que se derivan de las características propias de cada empresa considerados previamente, con el ánimo de mantener el orden y el empoderamiento hacia la empresa de quienes cumplen alguna función o trabajo dentro de la empresa, estas normas debe aplicarse diariamente por los colaboradores de cada área que posee la institución para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), manifiesta: “las políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía” Pág. 44.

#### 1.2.4.3 Tecnología de Información

José Juan, (2010), indica que: “Un conjunto sistematizado de conocimiento aplicados a las diferentes áreas del ser humano, unidos para la consecución de un fin, que es la creación o invención de algo, que puede ser desde la fabricación o

mejora de un producto hasta la simplificación o el cambio de un determinado proceso” Pág. 45

Las tecnologías de información son el conjunto de herramientas y sistemas que permiten la socialización de un tema determinado de manera que el personal idóneo conozca las situaciones que se pretende publicar, la aplicación de estos sistemas tienen la finalidad de crear cambios significativamente importantes para la empresa que los adopta cumpliendo con las exigencias del mercado actual, así como también del personal que labora en la empresa, ofreciendo un adecuado ambiente de trabajo que logre incentivar al logro de los objetivos y metas formulados a través de una programación oportuna que fomente el desarrollo de la empresa.

#### 1.2.4.4 Sistemas de Control

Son herramientas que permiten tomar las precauciones durante y después de cierto periodo de gestión en los procesos realizados en la empresa como en la venta de servicios automotrices, por cuanto se convierten en una especie de auditoría interna, en la que a la vez se pueden detectar fallas en la ejecución de la prestación de servicios.

El autor (Fonseca O. 2011) menciona que el control interno: “Comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que de forma coordinada se adoptan en su negocio para salvar-guardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración” Pág. 15

Los sistemas de control permitirán que los administradores de la organización puedan observar que todos los procesos que se realizan en ella y de esta manera se continúe con el protocolo adecuado y establecido de acuerdo a los estatutos de la empresa.

#### 1.2.4.5 Vínculos Inter-organizacionales

Los vínculos inter organizacionales o relaciones externas son aquellos convenios gestionados por una empresa con el objetivo de brindar calidad a los clientes en momentos emergentes o para beneficiar a los mismos.

La importancia de las relaciones inter organizacionales radica en la adopción de calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa en particular, por ejemplo si una empresa no cuenta por algún motivo con un suministro importante recomienda a la empresa con la que estableció convenio con el fin de que el cliente satisfaga sus necesidades de adquisición.

Para el cumplimiento oportuno del convenio o acuerdo se establecen normas de común acuerdo en las que se definen detalles fundamentales como los porcentajes de ganancias entre estas empresas, de manera que ambas empresas reciben beneficios y generan rentabilidad.

#### 1.2.5 Resultados de Efectividad

##### 1.2.5.1 Eficiencia

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

Se indica que la eficiencia es contar con las destrezas y habilidades para la consecución de objetivos o metas planteadas para cumplir un propósito sobre algún tema específico lo que se realizará mediante la adopción de equipos tecnológicos o materiales en tiempo determinado, pero siempre encaminados a conseguir el éxito esperado.

### 1.2.5.2 Eficacia

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

La eficacia es la aplicación de los conocimientos que el personal de una empresa emplea para la solución de situaciones emergentes junto con los recursos que posee la empresa en un determinado tiempo, con el objetivo de alcanzar ciertas metas antes planteadas con la unión de los esfuerzos integrados que faciliten el cumplimiento adecuado del trabajo sustentado en el máximo rendimiento de los colaboradores de la empresa.

#### 1.2.5.2.1 Evaluación

Guerra I. (2007) define a la evaluación como: “La determinación del valor o mérito del programa o solución, consisten también en la toma de decisiones generadas a partir de la información recabada, que conlleva a una mejora del desempeño tanto en programas como en las diferentes organizaciones”

La evaluación es un proceso dinámico y una herramienta de control que indica las causas y problemas que afectan a un área específica, los rendimientos, flaquezas o aspectos generales de lo que se desea diagnosticar, de manera que permite a los gerentes identificar las soluciones posibles y así reorientar propuestas o bien focalizarse para su posterior toma de decisiones mediante la ejecución de planes, programas o estrategias y si es necesario implementar capacitaciones en orden a mejorar la tarea que estos realizan y también que ayude en el interés económico creciente de la empresa o institución.

### 1.3 ADMINISTRACION EFECTIVA

#### 1.3.1 Datos Históricos

Automotrices Álava S.A., fue fundada el 05 de agosto del año 1990, por la familia Álava Bravo, apareciendo como propietaria la Sra. Nelly Bravo, sus instalaciones están ubicadas en el Cantón Playas, Av. Sixto Chang, siendo el giro de esta empresa la prestación de servicios de lavada, engrasada y pulverizada de vehículos livianos y pesados, servicios al parque automotor de empresas públicas y privadas; venta de repuestos menores, filtros, bujías, grasas, aceites, y materiales de limpieza.

Automotrices Álava S.A., en sus primeros años en el mercado se dedicó únicamente al servicio de lavadas y engrasadas, logrando darse a conocer a gran parte de la población del Cantón Playas y sus alrededores.

Después de diez años de labores, esta empresa necesitó ampliar sus instalaciones pues necesitaba de sum urgencia un equipamiento completo de equipos y oficina para distribuir su personal y decidieron invertir en infraestructura.

Esta empresa hoy en día continua siendo en el mercado uno de los mayores prestadores de servicio del parque automotor del Cantón Playas, ya que a más de proveer repuestos menores de calidad, incursionó en la línea de maquinaria pesada (tractores, volquetas, rodillo, cama baja, retroexcavadoras, etc), que en los tres últimos años ha dado los resultados que esperaba, el incremento en su infraestructura y la inversión que sus directivos decidieron hacer en cuanto la diversificación de sus materiales a ofrecer han ayudado mucho a que esta empresa continúe ejecutando sus actividades.

Constan con los permisos de ley, como son los del Cuerpo de Bomberos, Certificado de Salud, Patente Municipal, Permiso de Vía Pública, Permiso Municipal.

## 1.3.2 Recursos Disponibles

### 1.3.2.1 Recursos Humanos

El personal que presta sus servicios en la empresa, son personas capaces y con experiencia en las labores que se les ha designad, están distribuidos en Directivos, Personal Administrativo y Personal Operativo.

El recurso humano de Servicios Automotrices Álava S.A., son personas fieles que tienen varios años brindando sus servicios a esta empresa, los mismos que han ganado gran consideración y aprecio por parte de la gerencia de la empresa.

Pero es necesario indicar que no se han descubierto o desarrollado habilidades en ellos, pues no se los ha capacitado ni motivado constantemente para que ellos puedan aportar mucho más a la empresa no solo con su trabajo sino también con ideas que puedan ser creativas y ayuden a mejorar el entorno de la empresa tanto de manera interna como externa

### 1.3.2.2 Recursos Materiales

Esta empresa cuenta con bienes tangibles como son: terreno propio, sus instalaciones, equipos de oficina, muebles de oficina, herramientas, etc, corresponden a los recursos materiales que posee esta organización.

A medida que han sido necesitando recursos materiales la empresa los ha ido adquiriendo, para ayudar a un mejor funcionamiento.

Los directivos están conscientes que los recursos materiales resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo ideal será encontrar el equilibrio en lo que se refiere a su utilización, pues tan negativo para la empresa es su escasez como su abundancia.

### 1.3.2.3 Productos y Servicios

La línea de prestación de servicios integrales a vehículos livianos y pesados es la base de la empresa, y en cuanto a repuestos menores, se mantiene la línea de materiales y accesorios.

La empresa ofrece a sus clientes, a continuación se enlistará algunos de los servicios y productos que ofrece la empresa:

- ✚ Suspensión
- ✚ Balanceo
- ✚ Cambio de neumáticos
- ✚ Venta de lubricantes de todas las marcas y para todo vehículo
- ✚ Cambios de aceite
- ✚ Cambio de filtros de gasolina, aceite, agua, aire
- ✚ Lavadas completas
- ✚ Engrasada
- ✚ Pulverizada
- ✚ Limpieza de inyectores
- ✚ empastado

## 1.4 MARCO LEGAL

El marco legal contempla las normas mediante el cual se basa y se estructura el trabajo de investigación, desde su fase inicial que abarca el ordenamiento jurídico que está inmersa la empresa Servicios Automotrices Álava S.A. hasta las condiciones legales que abarca la propuesta, en cumplimiento de los preceptos de las normas macro, Artículos de la Constitución De La República Del Ecuador que respaldan este tema de tesis

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las

personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

#### Plan Nacional Del Buen Vivir

Es un instrumento adoptado por el Gobierno Nacional actual para determinar las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, el Plan fue elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural, para finalmente alcanzar el “Buen Vivir” de las y los ecuatorianos.

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir en su Política:

- ✚ Estimular las actividades de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y de manera que permita fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan empleo a los ciudadanos.

- ✚ Establecer normas que faciliten el funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en una organización.
- ✚ Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.

La empresa de servicios automotrices Álava S. A. contribuye con los objetivos que rige el plan nacional del buen vivir en su sexto objetivo: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas, este principio está orientado a reconocer las habilidades y destrezas de los colaboradores de una empresa ya que son un equipo que desarrolla actividades encaminadas al éxito que pretende buscar la empresa es por ello que es necesario que se reconozca de manera significativa al talento humano.

Es así como en la empresa se brinda a los colaboradores estabilidad laboral y seguridad social, de manera que se convierta en un componente de motivación para desarrollar con eficiencia sus actividades diarias, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.

La empresa también contribuye de acuerdo al objetivo ocho del plan nacional de buen vivir: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, el mismo que indica que busca una equidad entre los ciudadanos para su transformación y fortalecimiento en las condiciones laborales.

El presente documento aporta con el objetivo diez donde indica sobre el impulso a la transformación de la matriz productiva, debido a que trata sobre las aspiraciones que cuenta una empresa para crecer significativamente en ciertos aspectos de manera que se aporte al crecimiento empresarial del país, mediante la adopción de herramientas de mejoramiento.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

El trabajo de investigación se ha realizado en base a una serie de fases que implican una planificación de estudio de campo, aspectos legales tanto en lo académico como en la empresa en la cual se aplica la labor investigativa, predisposición de los directivos de la empresa de Servicios Automotrices Álava S.A. para colaborar y dar el aval pertinente que faculte la realización del trabajo de investigación.

Además se aplica criterios de investigación científica basadas en la metodología de la investigación, que se complementa con la utilización de una amplia bibliografía de autores especializados en el área administrativa focalizada en el Diseño Organizacional desarrollado a través de un enfoque cuali-cuantitativo debido a las dimensiones y los indicadores que se han considerado en la operacionalización de las variables.

Además mediante el diseño se definen la manera en la cual se recolectará información relevante al proyecto para eso se recurrió a la investigación de tipo documental tanto en libros, folletos, artículos, a internet y demás textos relacionados con el Diseño Organizacional.

Las técnicas de recolección de información constituyen una parte fundamental en la metodología de la investigación debido a que se obtendrán mediante entrevistas y encuestas realizadas a los Directivos, personal administrativo, operativo y a los clientes fijos de la organización con la finalidad de obtener datos relevantes que servirán para el desarrollo de la propuesta.

## 2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en la modalidad del proyecto factible o de intervención la misma que se utilizará en la investigación y elaboración de la propuesta del Diseño Organizacional para la Empresa de Automotores Álava. Además para el estudio utilizaremos el enfoque cuantitativo ya que permitirá una relación entre la naturaleza del problema representada por un modelo numérico.

En la presente investigación se elaborará considerando la investigación cualitativa, debido a que se estudió la problemática basada en la situación actual de la Empresa Álava, identificado los factores que afectan su desarrollo en el mercado actual.

Dentro del contexto del presente estudio se identificaron a los clientes fijos los cuales continuamente se acercan a la empresa para adquirir algún producto o servicios automotrices; brindándole una atención de calidad y calidez para fortalecer la fidelidad de los clientes habituales; además de elaborar estrategias para aumentar el número de usuarios en la organización.

## 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la propuesta del Diseño Organizacional se utilizará el tipo de investigación por el lugar debido a que se analizará la situación actual en el lugar donde se desarrollan los hechos, de manera que el estudio quede fundamentado según la investigación realizada. Estos tipos son:

### **Investigación Documental Bibliográfica**

La investigación documental permite establecer criterios de diferentes autores con el propósito de establecer un modelo organizacional de acuerdo a las necesidades de la organización para posteriormente llevar a cabo el desarrollo de la propuesta. La investigación documental es transcendental para el desarrollo de una

investigación debido a que enriquecerá el estudio ya que se indaga, interpreta, presenta datos e informaciones que sirven de base para la investigación.

Para el caso de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A., se realizará un análisis preliminar del comportamiento de las personas involucradas en la organización tanto de propietarios, colaboradores y compradores, para detectar las falencias y determinar la necesidad de contar con un Diseño organizacional.

El proceso que se desarrolla en la investigación documental es la indagación de textos, revistas, artículos, documentales que proyectan diferentes modelos del Diseño Organizacional, las cuales servirán de base para la propuesta de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

### **Investigación de Campo**

El tipo de investigación se basa en el enfoque cualitativo y cuantitativo, y debido a esto va a tener una perspectiva descriptiva - interpretativa en función de las características propias del estudio realizado, que van a permitir la recolección de datos e información fidedigna en el lugar de los hechos auscultando el criterio mediante las entrevistas y las respuestas dirigidas en base a las encuestas aplicadas a los informantes involucrados.

Se describirá el problema de la empresa desde el punto de vista organizativo y como influenciará la gestión administrativa en la comercialización de productos automotrices, se analizarán las causas que provocan el deficiente servicio y las consecuencias económicas o pérdidas que traerán para la empresa.

Generando una mala imagen ante los consumidores o compradores, para ello se deben aplicar estrategias en la que todos los colaboradores tengan participación activa en su ejecución para de esta forma poder cumplir con los objetivos organizacionales.

## 2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Método Inductivo

Para realizar el Diseño Organizacional es necesario realizar un estudio de las características o actividades del personal contribuyendo de esta manera con información relevante al estudio de investigación, para establecer de manera correcta las estrategias que se deben implementar en el presente proyecto de investigación para la empresa Álava.

### 2.4.2 Método Deductivo

Este método comienza por el análisis de la información general del entorno estructural y el impacto en los servicios automotrices a investigar para luego utilizarla en situaciones particulares contribuyendo al desarrollo de la investigación. Es necesario indicar que en el estudio el método permitirá comprender el texto de una mejor forma, de tal manera que se considere explícito para el personal que ejecutará el trabajo, es necesario contar con un modelo organizacional que vaya de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### 2.4.3 Método Analítico.

El presente método facilitará descubrir los diferentes elementos que forman parte de la investigación, las causas y los efectos que serán analizados con el propósito de establecer los aspectos que componen la situación problemática de tener una incipiente estructura organizacional, luego de establecer la información se definirán las políticas de trabajo que deberán cumplirse para lograr el objetivo de la propuesta del Diseño Organizacional para la empresa de Servicios Automotrices Álava. El método analítico permite analizar cada uno de los elementos que conforma el problema para conocer las falencias existentes en la organización para la aplicación de la herramienta administrativa.

## 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 2.5.1 Fuentes Primarias

#### 2.5.1.1 Entrevista

En el presente estudio se utilizó esta herramienta para recolectar información relevante de manera que se pueda establecer una adecuada propuesta de Diseño Organizacional en la Empresa de Servicios Automotrices Álava, de acuerdo a su situación actual para contribuir con el logro de sus objetivos organizacionales. Determinando de esta manera la influencia de establecer un adecuado Diseño Organizacional. La entrevista se la realizó a los Directivos, Personal Administrativo y Operarios de la empresa.

#### 2.5.1.2 Encuesta

Es una técnica empleada para recolectar información en este caso será aplicada a los clientes fijos de la empresa para establecer los problemas y falencias que causan una mala impresión a los usuarios. La aplicación de esta herramienta permitirá que se desarrollen estrategias que fortalezcan la gestión administrativa para ganar rentabilidad en el mercado. La encuesta debe contener preguntas que direccionen a los usuarios a verter información relevante para el estudio.

### 2.5.2 Fuentes Secundarias

#### 2.5.2.1 Libros

Para el proceso de investigación se utilizó la investigación bibliográfica la misma que permitió mediante la teoría de los diferentes autores conocer las diferentes variables del Diseño Organizacional, esta información contribuyó en el desarrollo de la propuesta.

### 2.5.2.2 Documentos

La referencia bibliográfica del estudio está basada en documentos especializados que se utilizarán para profundizar en el análisis e interpretación del problema, entre los cuales se tendrá informes, libros virtuales, tesis referentes a los diseños organizacionales los mismos que servirán de apoyo en la elaboración de la propuesta.

## 2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.6.1 Guía de Entrevista

La guía de entrevista está formada por una serie de preguntas estructuradas de manera que permita al entrevistado dar su opinión de manera concreta referente al estudio de investigación.

La entrevista es una conversación formal entre los directivos de la Automotriz Álava por esta razón debemos previamente elaborar la presente guía con el objetivo de seleccionar las preguntas necesarias de manera que contribuyan con la propuesta del Diseño Organizacional.

### 2.6.2 Cuestionario

El cuestionario es una guía de preguntas elaboradas de acuerdo a un tema específico, el cual permite determinar cuáles son las interrogantes adecuadas que aporten directamente para el tema de investigación, en función de las variables, las dimensiones que contemplen dichas variables y los indicadores adecuados que permiten una correcta evaluación antes de su aplicación, los instrumentos contienen respuestas abiertas y cerradas de acuerdo a la técnica e instrumento que va a aplicar el investigador, acorde a las necesidades del estudio propuesto para el efecto.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

Bernal (2010), define a la población como “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” Pág. 160

Es importante establecer la población en la que está inmersa la investigación, para conocer luego de su aplicación, conocer los efectos de los mismos y que sector va a ser beneficiado y afectado en el momento de que la propuesta alcance su viabilidad técnica y económica.

La población en este tipo de trabajo se la determina con criterio académico, para que tenga éxito el trabajo y así evitar la probabilidad de un mayor error estadístico posible. Así pues se tomará en cuenta a los directivos, empleados, clientes reales y clientes potenciales proyectados.

**TABLA # 5 POBLACIÓN**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos	2
Empleados	8
Clientes fijos	200
Clientes potenciales	5000
<b>TOTAL</b>	<b>5210</b>

**Fuente:** Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.”  
**Realizado por:** Gianella Lissette Vaque Reyes

### 2.7.2 Muestra

Bernal (2010), menciona que la muestra es: “La parte de la población seleccionada, del cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de estudio” Pág. 161.

EL tipo de muestra aplicada es la probabilística aleatoria para el estudio en la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A; para el cálculo del valor de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

#### Fórmula

$$n = \frac{5210}{e^2 (N - 1) + 1}$$

En donde:

n = muestra

N = población (5210)

e = error 5% (0.05)

$$n = \frac{5210}{(0.05)^2 (5210-1) + 1}$$

$$n = \frac{5210}{0.0025 (5209) + 1}$$

$$n = \frac{5210}{13,0225 + 1}$$

$$n = \frac{5210}{14,0225} \quad \mathbf{n = 371}$$

## 2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

### 2.8.1 Procedimiento

En el diseño de la propuesta de investigación se aplicaron las metodologías necesarias para ofrecer la confiabilidad necesaria en la obtención de los resultados para ello se van a considerar los siguientes:

- 1.- Revisión bibliográfica
- 2.- Identificación del problema
- 3.- Selección del problema
- 4.- Elaboración del proyecto.

### 2.8.2 Procesamiento

Para el procesamiento de la información se realizaran las siguientes actividades que se muestran a continuación:

- 1.- Ordenamiento de la información.
- 2.- Tabulación de los datos.
- 3.- Elaboración de cuadros y tablas
- 4.- Diseño de gráficos.
- 5.- Análisis e interpretación de la información.
- 6.- Elaboración de la propuesta.
- 7.- Entrega del informe final.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

El objetivo primordial de la presente investigación es contribuir con la administración efectiva, mediante la implementación de un diseño organizacional apropiado que permita visualizar de mejor manera los niveles de jerarquía dentro de la empresa de servicios automotrices Álava S. A.

La muestra calculada anteriormente, dio como resultado 371 lo que representa el total de personas que debe ser encuestadas, para ello se elaboró de acuerdo a las necesidades de la investigación las debidas preguntas así como también se muestran alternativas de respuestas para que los encuestados tengan la facilidad y rapidez de contestar las encuestas.

La población está compuesta por los directivos y empleados a los cuales se les realizó la entrevista es decir a 10 personas lo cual sirvió de base para conocer las falencias que actualmente presenta la estructura organizacional de la Empresa Álava. Mediante el guión de entrevistas se pudieron establecer las preguntas que faciliten la recolección de información necesaria para conocer el ambiente laboral, jerarquía, estructura organizacional y demás datos relevantes para el desarrollo de la propuesta.

Las encuestas y entrevistas realizadas fueron con la finalidad de optimizar los recursos con los que cuenta la empresa como materiales, económicos, tecnológicos y financieros, en donde por medio de la adecuación de los procesos de funcionamiento se puede lograr la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades por parte del personal que colabora en la empresa de servicios automotrices Álava S. A.

### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.

#### 3.1.1 Análisis de resultados de las entrevistas a los directivos.

##### **1.- ¿Cuál es la importancia que le presta usted como administrativo la implementación de procesos corporativos en la empresa Automotriz?**

Las personas entrevistadas mencionaron lo siguiente: En calidad de directivos de la empresa de servicios automotrices Álava S. A. mencionan que es necesario la creación de procedimientos organizacionales ya que durante años la empresa se ha manejado de manera desorganizada.

Las empresas familiares en algunas ocasiones suelen llevar a cabo su actividad económica de forma tradicional de compra y venta sin emplear procedimientos que regulen su actividad comercial. Los directivos de la empresa se mostraron convencidos e interesados de aplicar herramientas administrativas para aumentar su rentabilidad.

##### **2.- ¿Considera que para lograr una óptima productividad de la empresa es necesario que se cuente con la filosofía institucional?**

Los Directivos manifiestan que en la actualidad tienen proyecciones que quisieran implementar dentro de la organización en un determinado periodo de tiempo que solo se quedan en ideas debido ya que por su inexperiencia no pueden ser plasmados en un documento para que puedan ser puesto en práctica por los empleados de la organización.

Tener una visión, valores, políticas y procedimientos, para ellos con el pasar del tiempo en el mundo de los negocios se ha convertido en algo necesario debido a que mejora notablemente la imagen de la empresa, por lo que están dispuestos a desarrollarlos para el beneficio de la misma.

**3.- ¿Considera trascendental la difusión y socialización de la misión y visión de la empresa automotriz al personal involucrado así como también a los clientes?**

Los entrevistados mencionaron de manera unánime coincidieron en la respuesta, en que es muy necesario que sus colaboradores, conozcan cual es la misión y visión de la empresa, pues son todos los miembros de la empresa quienes hacen posible llegar con el propósito de la empresa, entonces es necesario que sea algo indispensable que sepan la misión de la empresa, y ayuden para el cumplimiento de la misma.

**4.- ¿La cultura corporativa u organizativa cree que se debe aplicar a la empresa?**

La cultura organizacional para los entrevistados es conocida como el comportamiento, hábito, actitudes, creencias de los miembros de la empresa según lo que manifestaron de la empresa de Servicios Automotrices Álava que es la imagen que muestra hacia el exterior, por eso es necesario que los colaboradores conozcan y apliquen la cultura en la empresa.

**5.- ¿Cómo se analizó a la empresa, para conocer el grado de aceptación que tiene en el mercado?**

Los entrevistados manifestaron las falencias que tiene la empresa de no contar con un análisis situacional que permita generar nuevas estrategias con la finalidad de convertirse en una empresa competente líder en el mercado, debido a la alta competencia que actualmente se muestra en el Cantón Playas, provocando que la empresa Álava pierda rentabilidad al no contar con una verdadera herramienta administrativa que facilite el logro de los objetivos organizacionales. Además mencionan que el grado de aceptación que tiene la organización está disminuyendo con el pasar del tiempo debido a que los clientes no muestran la fidelidad debido a las fallas en la administración.

**6.- ¿En la empresa Servicios Automotrices Álava S.A., tiene establecido un organigrama de funciones?**

No, así de clara y concisa fue la respuesta de los directivos en la entrevista realizada, al preguntarles si su empresa cuenta con un organigrama de funciones, pues todo está controlado desde arriba, no existe una estructura que defina cuales son las funciones y responsabilidades que tiene cada departamento de trabajo, ya que la gerencia actualmente no le ha dado la importancia que se merece a este factor imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa, además manifestaron que es ahora cuando ya su empresa ha ido evolucionando, han visto la necesidad de tener un organigrama.

**7.- ¿El Servicios Automotrices Álava S.A., tiene establecido los manuales de procedimientos y lineamiento administrativos?**

Los entrevistados mencionan que existen normas que deben acata los colaboradores las cuales son expuestas al personal en el momento de su contratación de manera que no tenga inconvenientes entre los colaboradores. Pero no se encuentra respaldo por un documento que indiquen a los procedimientos y lineamientos administrativos de manera formal para su posterior aplicación por los colaboradores, ya que como se dijo no cuentan con una estructura organizacional adecuada para la empresa Álava.

**8.- ¿Considera que la empresa administra correctamente su personal?**

Los Directivos mencionaron que la administración del personal ha sido la adecuada ya que se cumplieron con todos las obligaciones que como empresa formalmente constituida tiene para con los trabajadores. Pero no cuentan con programas de capacitación al personal, ni de incentivos; debido a que se han dedicado a crecer como negocio tratando de mejorar sus ingresos económicos diarios. Se concluye que carecen de muchos procesos que son fundamentales dentro de la gestión administrativa de la empresa Álava.

**9.- ¿El Servicios Automotrices Álava S.A. posee un sistema integral para el manejo, archivo de información y datos?**

Los entrevistados mencionaron que la empresa no cuenta con un sistema para el buen manejo de los datos en la organización, solo cuentan con un formato en Excel en donde se registran los ingresos y egresos del día, para luego elaborar los estados financieros lo que provoca cierta desorganización y demora al realizar esta actividad, la interpretación de los directores se vuelve un poco compleja al no contar con un sistema que realice esta actividad de forma sistematizada.

Además hacen referencia en la carencia de sistemas que permitan mantener la información reservada, ya que en la actualidad cualquier filtro de información verídica de la empresa podría ser siniestro.

**10.- ¿Es importante para usted diseñar una estructura orgánica de su empresa?**

Los Directivos mencionan estar de acuerdo con diseñar una estructura orgánica de la empresa debido a que se necesita distribuir adecuadamente las actividades y procesos que se lleven a cabo en la organización. Además expresaron que necesitan de un manual de funciones para que los empleados puedan cumplir a cabalidad con los objetivos planteados.

En los entrevistados su preocupación fue muy notoria al momento de emitir este tipo de comentarios y están dispuestos a solucionar esta problemática actual lo más rápido posible, ya que está impidiendo el óptimo crecimiento de la empresa como tal, además de manifestar que el presente documento van a ejecutarlo una vez culminado, debido a que muestran interés por volverse aún más competitivos y liderar el mercado de los servicios automotrices en el cantón Playas o que sea una empresa referente en la región.

### 3.1.2 Análisis de entrevistas realizadas al personal administrativo.

#### **1.- ¿Qué opina sobre las estrategias administrativas que aplican en la empresa?**

El personal administrativo indica que las políticas y estrategias que han creado los Directivos han servido para mantener temporalmente a la empresa en el mercado, pero no existe un crecimiento de la misma lo cual ha generado que la empresa se estanque ya que la competencia ha alcanzado grandes niveles de superación lo que pone en riesgo la estabilidad de Servicios Automotrices Álava.

Comentaron también que la empresa tiene muchas oportunidades de crecimiento óptimo, como empleados administrativos indicaron que aplicar estrategias en la empresa y de preferencia en cada departamento sería lo más ideal para mejorar a la empresa tanto en forma interna como externa, con el objetivo de generar mejores resultados rentables, además de atraer a cierta cantidad significativa de clientes.

#### **2.- ¿Considera usted que es importante realizar el proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores de acuerdo a sus actividades en la empresa?**

Como colaboradores y parte importante de la Empresa Álava mencionaron que solo cuentan con un tipo de control de las actividades, pero no tienen un verdadero sistema de control donde se evalué diariamente las tareas realizadas por el personal de la empresa, verificando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además mencionan que este control es antiguo y sugieren que se actualice de acuerdo a las normas establecidas en la administración actual, cabe recalcar que se realizan informes cada cierto tiempo o de requerirlo la administración; ellos mencionan que el trabajo en grupo es muy importante para llevar a cabo esta actividad.

### **3.- ¿Son eficientes los procesos que realizan los colaboradores en la empresa automotriz?**

Según las respuestas de los empleados administrativos que fueron entrevistados, los procesos que se han venido desarrollando han servido de mucho, pero han perdido efectividad a medida que transcurre el tiempo, ya que coinciden en que se deben crear nuevos procesos que se adapten a la realidad de la empresa actualmente y no seguir con los que la empresa implementó a sus inicios, puesto que permanecen en un mercado muy competitivo.

### **4.- ¿Cómo colaborador de la empresa automotriz tiene claro las atribuciones y responsabilidades en su área de trabajo?**

La mayoría de los entrevistados indicaron que con el pasar del tiempo van conociendo y adquiriendo experiencia en lo referente a la organización, debido a los lineamientos emitidos por la Gerencia, destacan que no reciben una adecuada capacitación para realizar eficientemente sus actividades sin embargo tratan de realizar sus labores diarias de acuerdo a lo establecido, ya que servicios Álava no cuenta con un documento específico en el cual se mencionen las atribuciones y responsabilidades en su respectiva área.

### **5.- ¿La comunicación y ambiente laboral que se genera en la empresa de servicios automotrices es la idónea?**

La forma en la que se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización no es la adecuada ya que se debe seguir los niveles jerárquicos pero al no contar con una estructura formal, hace que se tengan que recurrir a los altos directivos de la organización generando un canal de comunicación inadecuado para la organización. En muchas ocasiones se generan malos entendidos debido a la falta de un canal de comunicación adecuado generando procesos repetitivos ya que la parte administrativa puede resolver los conflictos que se presenten.

**6.- ¿La empresa automotriz realiza estudios para determinar la satisfacción de sus clientes?**

Esta empresa se encarga de prestar el servicio, venta de repuestos y accesorios para todo tipo de automóviles para la ciudadanía del cantón Playas, el personal mencionó que no existe un sistema de evacuación del personal de servicio al cliente, de forma que se desconoce si el servicio otorgado al cliente fue excelente o regular. Se considera fundamental crear un mecanismo donde el usuario otorgue la calificación al momento de ser atendido por el personal de la Empresa de Servicios Automotrices Álava. Es imprescindible para la creación de estrategias que se conozca la apreciación de los cliente para con la organización.

**7.- ¿Considera oportuno la existencia de manuales de funciones en la empresa?**

Actualmente la Empresa Servicios Automotrices Álava no cuenta con un adecuado manual de funciones en donde se establezcan correctamente las actividades y tareas que deben cumplir cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización. Además mencionan que las actividades se han estado desarrollando de acuerdo a las necesidades que se han presentado y de acuerdo a las decisiones que ha tomado la gerencia

**8.- ¿La remuneración e incentivo que recibe por parte de la empresa es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña?**

El personal administrativo que fue entrevistado dice que necesariamente se debe establecer una política de incentivos al personal debido a que ellos se consideran que su labor mejoraría ya que creen justo que se les incentiven monetariamente por la ardua labor que realizan diariamente como un premio por la labor realizada. Generando una mayor pertinencia por parte de los trabajadores además de lograr que mejoren la efectividad en su labor diaria.

### 3.1.3 Análisis de entrevistas realizadas al personal operativo.

#### **1.- ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias administrativas que aplican en la empresa?**

El personal operativo entrevistado considera que el personal administrativo no están cumpliendo estas cuatro funciones, pues no existen procedimientos que regulen las actividades en los departamentos y el control, recomiendan que se le dé una mayor importancia a este tipo de aspectos que contribuyen al mejoramiento de los procesos productivos de la empresa, logrando alcanzar los mejores niveles de rentabilidad.

#### **2.- ¿Cómo colaborador de la empresa automotriz tiene claro las atribuciones y responsabilidades en su área de trabajo?**

Los empleados entrevistados coincidieron en sus respuestas y mencionaron que conocen con claridad sus actividades, por la experiencia que han ganado en la empresa y en otras instituciones de similares características, mas no por que existan procedimientos que se deban cumplirse, indicaron que los supervisores cumplen con indicar que actividades deben ser realizadas de acuerdo a la necesidad que exista en el almacén y las que requieran los clientes, los mismos que son parte fundamental para alcanzar el éxito esperado en un determinado tiempo.

#### **3.- ¿Se siente usted a gusto desempeñando su trabajo en esta empresa?**

Los empleados indicaron que se sienten a gusto con el trabajo en ciertos aspectos, pues cada persona es un mundo diferente y existen inconformidades, una de ellas es el ambiente laboral, y la falta de incentivos al buen desempeño de su trabajo. Sin embargo manifiestan que si existe otra oportunidad laboral con mucho entusiasmo aceptarían.

#### **4.- ¿La empresa de servicios automotrices le brinda la estabilidad necesaria a sus colaboradores?**

El personal entrevistado indicó honestamente que los directivos cumplen con sus obligaciones a cabalidad y con lo que exige la ley, y con lo que han acordado mediante el respectivo contrato de trabajo, además coinciden que hasta el momento esta empresa se ha caracterizado por guardar la estabilidad de sus trabajadores.

Indican también que los encargados de la empresa se mantienen al día con los pagos mensuales estipulados en el contrato a todos los colaboradores del cual se muestran muy agradecidos con el cumplimiento que brindan, siendo este aspecto muy importante que sirve de motivación para continuar en la institución, hasta que se genere una nueva oportunidad laboral en otra organización que cumpla mejores expectativas.

#### **5.- ¿En su área de trabajo le han brindado capacitaciones para mejorar sus procesos laborales?**

Los empleados entrevistados indicaron que no han recibido capacitaciones durante su tiempo de trabajo, la mayoría de ellos tiene estudios de segundo nivel, y se muestran interesados en seguir instruyéndose, es por esto que esperan que las cosas en la empresa cambien, de manera que en algún momento puedan recibir capacitaciones continuas que motiven su desempeño laboral y que además de aquello fortalezca los conocimientos que actualmente poseen.

Una de las motivaciones para continuar ejerciendo las actividades laborales en la empresa automotriz, los entrevistados indican que son las capacitaciones, el personal operativo coinciden en la implementación de un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal sobre temas que permitan el mejoramiento eficiente de sus actividades diarias, además de adoptar nuevas técnicas de trabajo.

**6.- ¿La remuneración e incentivo que recibe por parte de la empresa es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña?**

Los empleados que fueron entrevistados manifestaron que están conformes con la remuneración recibida actualmente, sin embargo creen necesario y oportuno que se considere el compromiso y responsabilidad que tienen ellos con la empresa y que los directivos por voluntad propia hagan un incremento salarial apropiado o en su defecto realicen incentivos.

Dentro de los beneficios que desean que se implemente como un plan de motivación en la empresa, los colaboradores mencionaron los siguientes; bonificaciones cada cierto tiempo y por márgenes de ingresos, premio a los colaboradores que mejor desempeño desarrollan en las actividades laborales, integraciones que permitan la inter relación entre los integrantes de la empresa, obsequios por festividades como día del padre, madre, trabajador, entre otros.

**7.- ¿De qué manera cree usted que puede aportar a esta empresa, en cuanto a la parte organizativa?**

Todos los empleados que fueron entrevistados mencionaron que están dispuestos a seguir brindando su apoyo a la empresa, debido a que las actividades que desarrollan en el trabajo les gustan, pues todos tienen conocimientos en el área eléctrica, así como también en el área mecánica. Sin embargo manifiestan también que una vez que reciban las capacitaciones respectivas, tienen la convicción de pueden ayudar en procesos administrativos como mejorar la atención al cliente, mantener un excelente clima laboral y cumplir con todas las funciones encomendadas por los jefes.

En conclusión mencionan que para aportar de manera significativa al desarrollo de la empresa es necesario que se diseñe y emplee un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal, para trabajar conjuntamente hacia los objetivos planteados.

### 3.2 Análisis de resultados a encuestas aplicadas a clientes de la empresa

¿En qué frecuencia de tiempo requiere los servicios de la empresa Álava S.A.?

Las encuestas fueron aplicadas a clientes fijos de la empresa y también a personas que serían clientes potenciales a corto y mediano plazo.

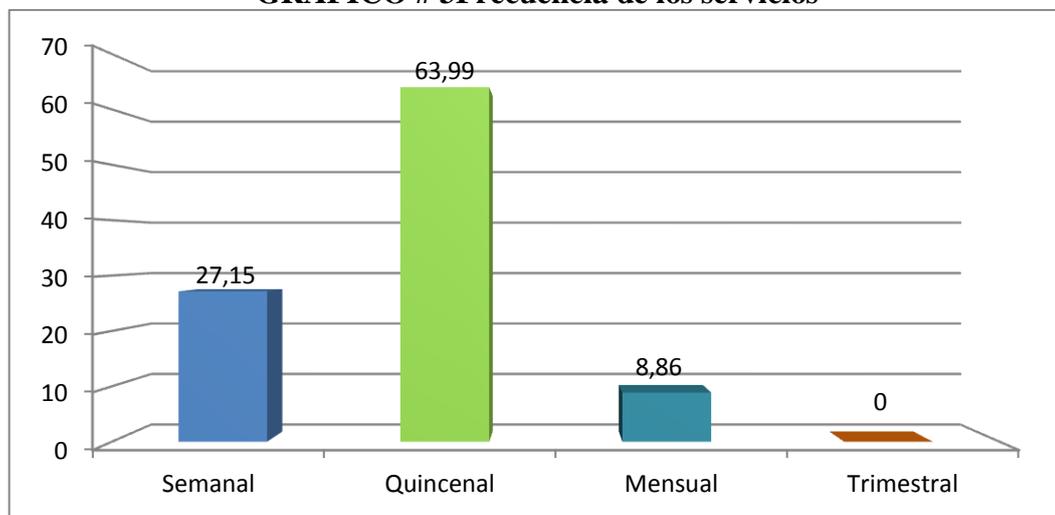
**CUADRO # 1 Frecuencia de los servicios**

<b>1</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
	Semanal	98	27,15
	Quincenal	241	63,99
	Mensual	32	8,86
	Trimestral	0	0,00
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 3 Frecuencia de los servicios**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

Realizando un análisis de los resultados podemos constatar que el más alto porcentaje y la frecuencia requerida es en forma quincenal, seguido de un consumo semanal y por ultimo nos indican que los usuarios de los servicios automotrices Álava S.A acuden a las instalaciones de la empresa por algún inconveniente emergente representado en un porcentaje bajo.

## 2.- ¿Cómo calificaría Usted el servicio que brinda la empresa Álava S.A.?

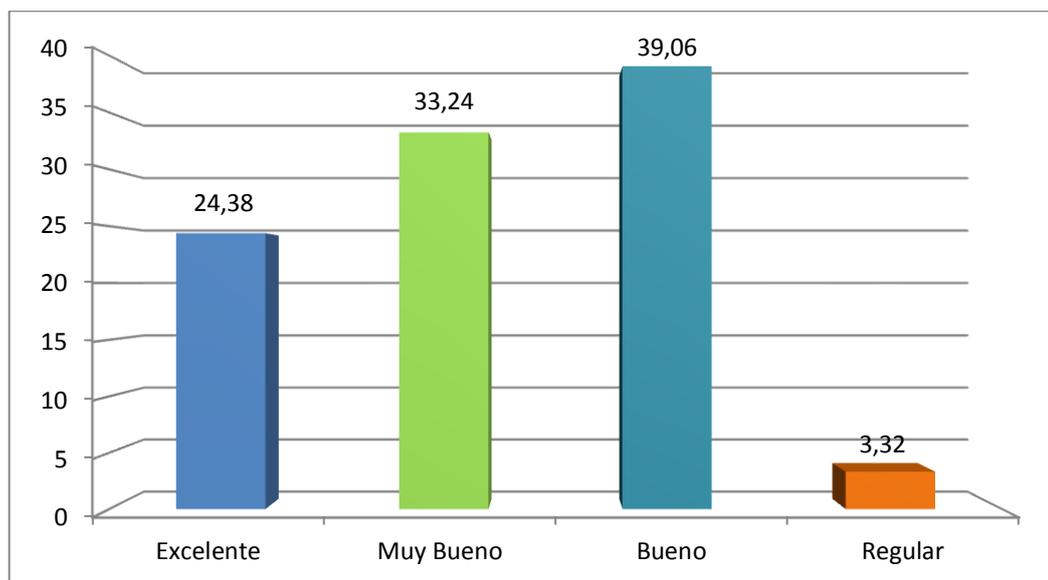
**CUADRO # 2**Calidad de servicios

<b>2</b>	Alternativas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
	Excelente	88	24,38
	Muy Bueno	120	33,24
	Bueno	151	39,06
	Regular	12	3,32
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por :Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 4** Calidad de servicios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

En la interpretación de los resultados obtenidos, la calidad de los servicios que brinda la empresa automotriz Álava S. A. desde el punto de vista de los clientes, es bueno en mayor proporción y esto demuestra que aún se trata de mejorar en atención sin embargo, los demás encuestados respondieron que es muy bueno, otros que es bueno y en una proporción menor respondieron que es regular; lo que da la pauta que en este aspecto es que la empresa mantiene un posicionamiento aceptable dentro del mercado del cantón Playas.

### 3. ¿Existe el personal idóneo para prestar sus servicios en la empresa Álava S.A.?

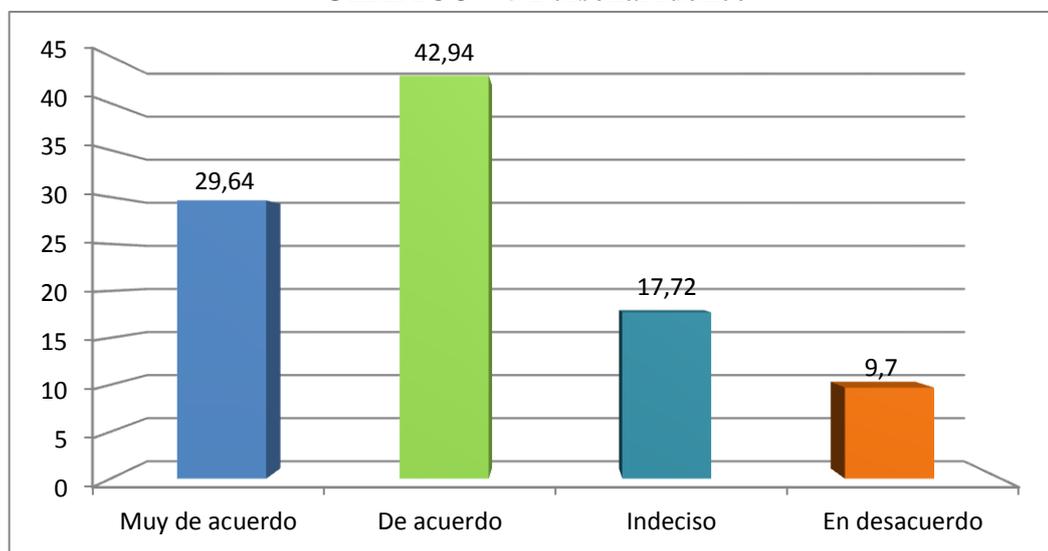
**CUADRO # 3 Personal idóneo**

3	Alternativas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
	Muy de acuerdo	107	29,64
	De acuerdo	165	42,94
	Indeciso	64	17,72
	En desacuerdo	35	9,70
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 5 Personal idóneo**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

Según los clientes fijos y potenciales consultados en la presente encuesta, el porcentaje mayoritario manifestó estar de acuerdo con el personal que atiende en la empresa, pues lo considera idóneo, seguido de los demás que respondieron estar muy de acuerdo, unos se mostraron indecisos.

Tal vez porque no ha ido a solicitar los servicios a la empresa, y por minoría dijo estar en desacuerdo. Esto implica que el personal que presta sus servicios en la empresa es aceptable en términos de idoneidad, lo que es motivante para ellos, dado que es criterio de los clientes.

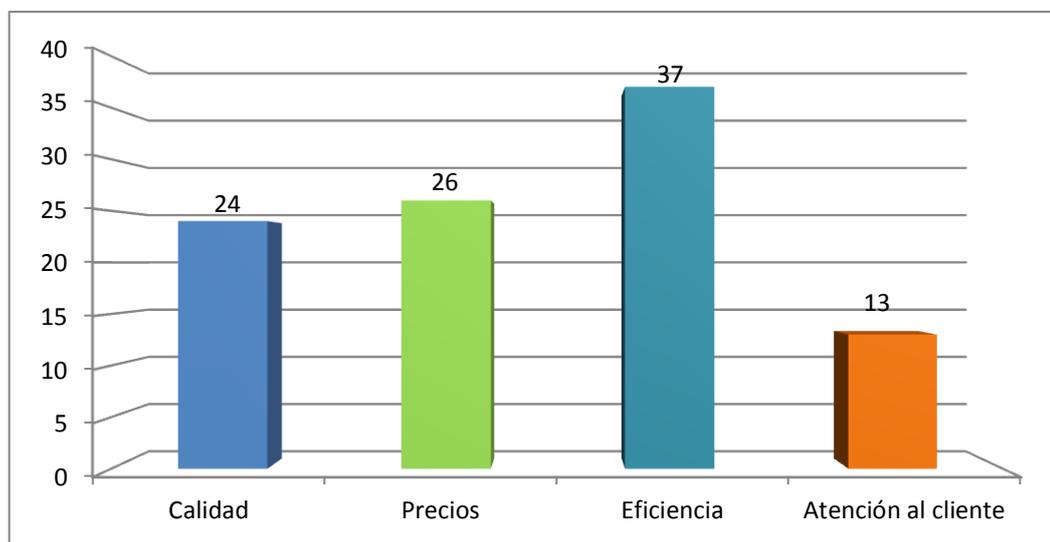
**4.- ¿Qué atributo o beneficio hace que usted escoja los servicios de la empresa Álava S.A.?**

**CUADRO # 4 Atributo de los servicios**

4	Alternativas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
	Calidad	86	24
	Precios	95	26
	Eficiencia	144	37
	Atención al cliente	46	13
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 6 Atributo de los servicios**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

De los datos de la encuesta se obtuvo los resultados por parte de los encuestados que, uno de los mejores atributos que encuentran en la empresa automotriz al recibir los servicios es la eficiencia, así mismo manifestaron que son los precios adecuados, también se indicó que es la calidad en los servicios acompañado de la atención al cliente.

Las respuestas diferenciadas permiten manifestar que existe equilibrio en cuanto a los atributos o beneficios que debe brindar la empresa de servicios automotrices.

**5.- ¿Qué le parece el ambiente y comunicación laboral dentro de la empresa, al recibir los servicios de la empresa?**

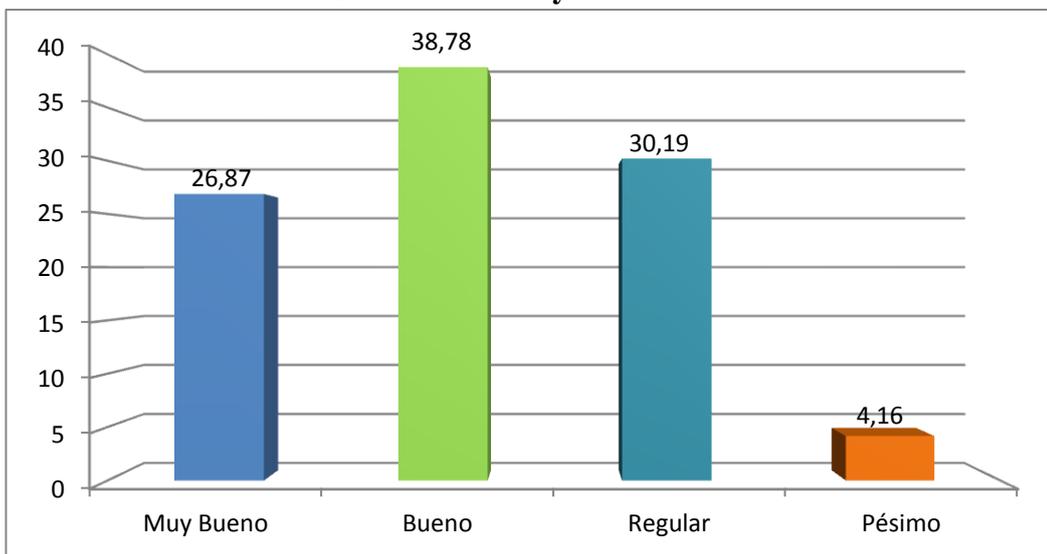
**CUADRO # 5 Ambiente y comunicación laboral**

<b>5</b>	Alternativas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
	Muy Bueno	97	26,87
	Bueno	150	38,78
	Regular	109	30,19
	Pésimo	15	4,16
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 7 Ambiente y comunicación laboral**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

Según el total de personas encuestadas, el ambiente y comunicación laboral en la empresa de servicios automotrices presentan buenas perspectivas, puesto que en primer lugar se define como bueno el ambiente laboral, otros respondieron que perciben de forma regular, también se resaltó que es muy bueno y apenas unos pocos manifestaron que es pésimo, siendo una de las causas la información recibida por terceros.

De acuerdo a la información, el ambiente es aceptable desde el punto de vista de la relación de comunicación entre la empresa y el medio ambiente interno y externo organizacional.

**6.- ¿Cree usted que el nivel organizacional de la empresa Álava S.A. es la más adecuada para brindar un buen servicio?**

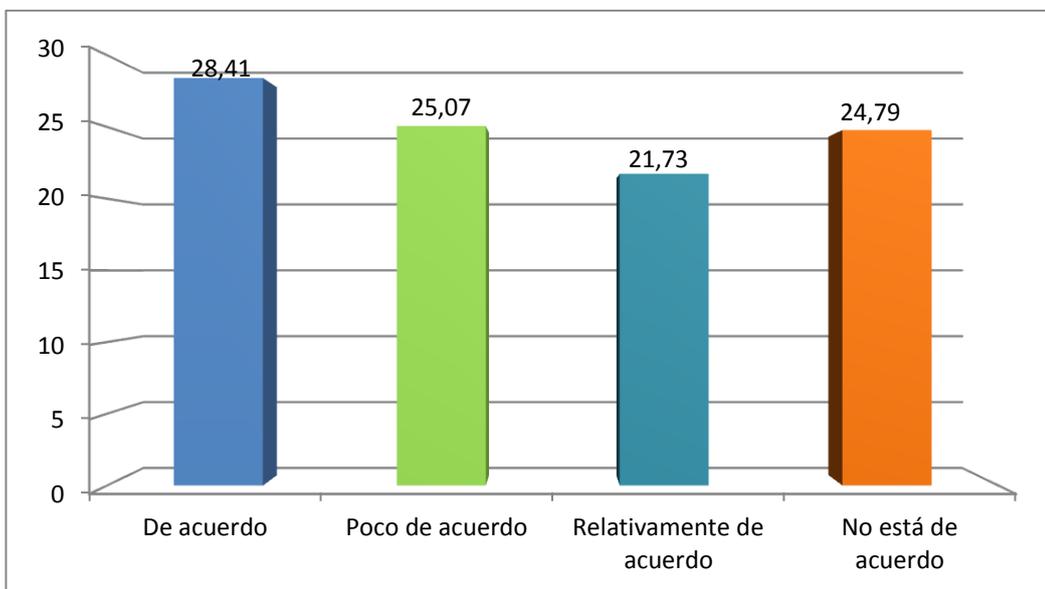
**CUADRO # 6 Nivel organizacional**

<b>6</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
	De acuerdo	114	28,41
	Poco de acuerdo	90	25,07
	Relativamente de acuerdo	78	21,73
	No está de acuerdo	89	24,79
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 8 Nivel organizacional**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

Según las respuestas de los consultados en la encuesta, el nivel organizacional de la empresa de Servicios Automotrices Álava S.A del Cantón Playas presenta resultados diferenciados, ya que no es tan lejano el uno del otro.

Y para mejorar esta situación la empresa deberá modificar, verificar y revisar estrategias, propuestas y programas que le permitan obtener mejores resultados y un mejor desempeño para una mayor acogida en el mercado.

**7.- ¿Está de acuerdo con la presentación de los productos y servicios que ofrece la empresa Álava S.A.?**

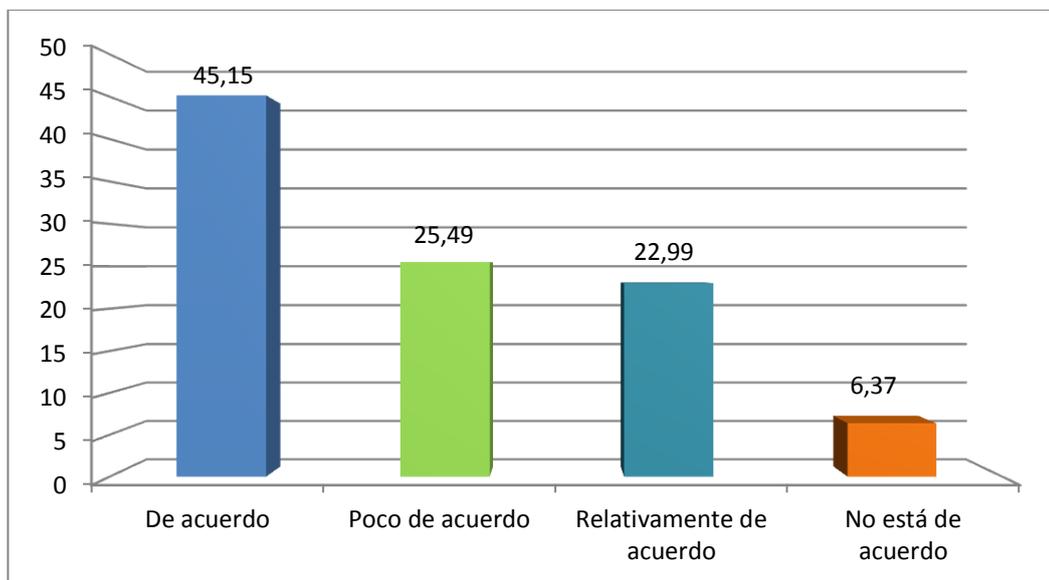
**CUADRO # 7 Presentación de productos y servicios**

<b>7</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
	De acuerdo	173	45,15
	Poco de acuerdo	92	25,49
	Relativamente de acuerdo	83	22,99
	No está de acuerdo	23	6,37
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 9 Presentación de productos y servicios**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Gianella Vaque Reyes

En todas las empresas encargadas de ofrecer servicios es importante y su punto estratégico mantener la presentación de los productos y servicios en la empresa, por lo tanto un porcentaje dijo estar de acuerdo, mientras que otros manifestaron estar poco de acuerdo, relativamente de acuerdo y otros mencionaron que no está de acuerdo con la presentación.

Por lo que se debe mantener mucha cautela en la presentación de los productos y mejorar el marketing que se ofrece a nuestros clientes.

**8.- ¿La imagen externa e interna que presenta la empresa Álava S.A., le parece la más adecuada en relación a otras empresas similares?**

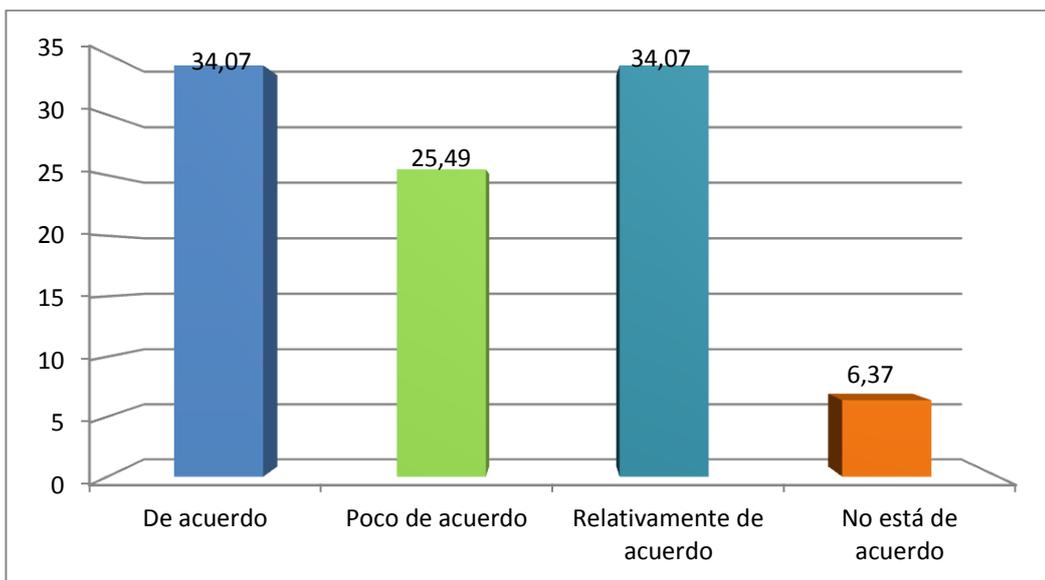
**CUADRO # 8 Imagen interna y externa**

8	Alternativas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
	De acuerdo	128	34,07
	Poco de acuerdo	92	25,49
	Relativamente de acuerdo	128	34,07
	No está de acuerdo	23	6,37
	<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**GRÁFICO # 10 Imagen interna y externa**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

Según los clientes encuestados, desde el punto de vista de la imagen interna y externa de la empresa respondieron estar de acuerdo y relativamente de acuerdo con la situación planteada. Mientras que los demás indicaron estar poco de acuerdo y definitivamente no está de acuerdo.

Esta situación conlleva a que la percepción de los clientes, es un indicio de que la imagen corporativa no está en su mejor nivel deseado.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.3 CONCLUSIONES.**

1.- Los resultados muestran que el principal inconveniente que se presenta en la empresa es la carencia de una herramienta administrativa adecuada a su situación actual, permitiendo mejorar la gestión administrativa que se lleva a cabo y estableciendo una adecuada estructura organizacional en donde se deleguen funciones específicas a cada uno de los colaboradores.

2.- El personal entrevistado indicó la inexistencia de procedimientos que determinen sus responsabilidades y competencias así como también el establecimiento de un sistema de control para supervisar las actividades realizadas por los colaboradores, con la finalidad de que se cumplan los objetivos organizacionales.

3.- Según los datos que se obtuvieron en las encuestas se determinó que el cliente no se siente satisfecho con la atención recibida por parte del personal debido a que no se da la solución inmediata a sus problemas causando malestares en los usuarios. Proyectando una mala imagen y desconfianza del cliente ya que el colaborador no está comprometido con la organización.

4.- Es importante que la empresa desarrolle una adecuada estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Empresa de Servicios Automotrices Álava, permitiendo así que la empresa gane la representatividad y rentabilidad en el mercado comercial de automotores.

### 3.4 RECOMENDACIONES

1.- Analizar y diseñar una Estructura Organizacional acorde a las exigencias y necesidades de la empresa fundamentada en modelos y teorías ya establecidas con el objetivo de solucionar inconvenientes críticos dentro de la empresa de tal manera que los colaboradores conozcan el organigrama y a quienes se deben dirigir cuando exista algún inconveniente .

2.- Capacitar a los directivos y personal administrativo de la empresa automotriz en temas sobre Gestión Administrativa, Motivación al personal y Calidad de Servicio al Cliente a través que permitan aumentar la satisfacción y confianza de los directivos y colaboradores, aumento de responsabilidad y compromiso en cuanto a satisfacción al cliente. Cabe recalcar que las capacitaciones son dirigidas al personal Directivo y Administrativo con la finalidad de aprovechar los conocimientos adquiridos que permitan encaminar a la empresa en la consecución de sus objetivos y metas.

3.- Es necesarios que se implemente un sistema de control con la finalidad de mantener supervisado todos los procesos que se realicen en la empresa así como también para la inspección de las actividades de cada uno de los colaboradores, además es necesario que se incentive a la difusión de la filosofía de la empresa la misión, visión y objetivos que se deben lograr en determinados tiempos puesto que es necesario que los empleados conozcan las metas por las cuales se trabaja día a día.

4.- Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa es de vital importancia debido a que permite difundir en los medios de comunicación tanto radiales, escritos y televisivos, con el propósito de promocionarlos servicios y productos y los nuevos beneficios de la empresa, así como también para posicionar a la empresa Álava S. A. en la mente de los clientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION EFECTIVA, MEDIANTE UN ESTUDIO QUE INVOLUCREA LOS PROPIETARIOS Y EMPLEADOS. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES ÁLAVA S.A.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

La Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.” es una empresa fundada en el año 1994 por el Señor Manuel Álava, y está funcionando hasta la presente fecha por ello se ha analizado la conveniencia de la elaboración de una estructura organizacional contribuirá en el cumplimiento de las actividades que se les designen a los colaboradores, estableciendo los procedimientos necesarios para ejecutarlos por el personal de la empresa con el propósito de optimizar las acciones que permita obtener los objetivos y metas fijadas.

Se propone una estructura organizacional donde se muestre las funciones y cargos de los departamentos del personal que labora en la actualidad en la empresa, designando adecuadamente los cargos y responsabilidades a cada uno de ellos, cumpliendo a cabalidad con los objetivos organizacionales. Además se muestra el modelo del Diseño que va a implementar en la empresa, se identificará la misión, visión, objetivos y valores para estructurar una adecuada filosofía institucional.

Por parte de la administración existe la responsabilidad de que se cumplan las metas y objetivos organizacionales, además se evidenció la pre- disponibilidad de parte de los colaboradores para el cumplimiento de las estrategias que se llevarán a cabo con la finalidad de contribuir con los objetivos organizacionales.

El modelo que se eligió esta basado en las necesidades de la empresa Álava para solucionar la problemática que actualmente presenta la misma que cumpla con lo que desea.

#### 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.”

**Slogan:** “El favorito de los vehículos”

**Dirección:** Cantón Playas, Av. Sixto Chang y Av. Paquisha.

**Teléfono:** 2760133

#### **Descripción del Negocio.**

Fue creado por la necesidad que presentaba el cantón Playas por la inexistencia de una empresa que ofrezca servicios automotrices para los turistas que visitaban la localidad, como para los habitantes que contaba con un vehículo y recurrían a otras partes del país para la adecuación y reparación de sus medios de transporte.

#### **Productos ofrecidos:**

- Venta de lubricantes, Llantas, filtros, empaques, retenedores,
- Lavada, engrasada y pulverizada de vehículos,
- Venta de repuestos para toda marca de vehículos

**Horario de atención:** 08:30 hasta 18:00

#### **Personal**

La empresa cuenta con ocho personas; 6 hombres y 2 mujeres que laboran en la empresa

#### 4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

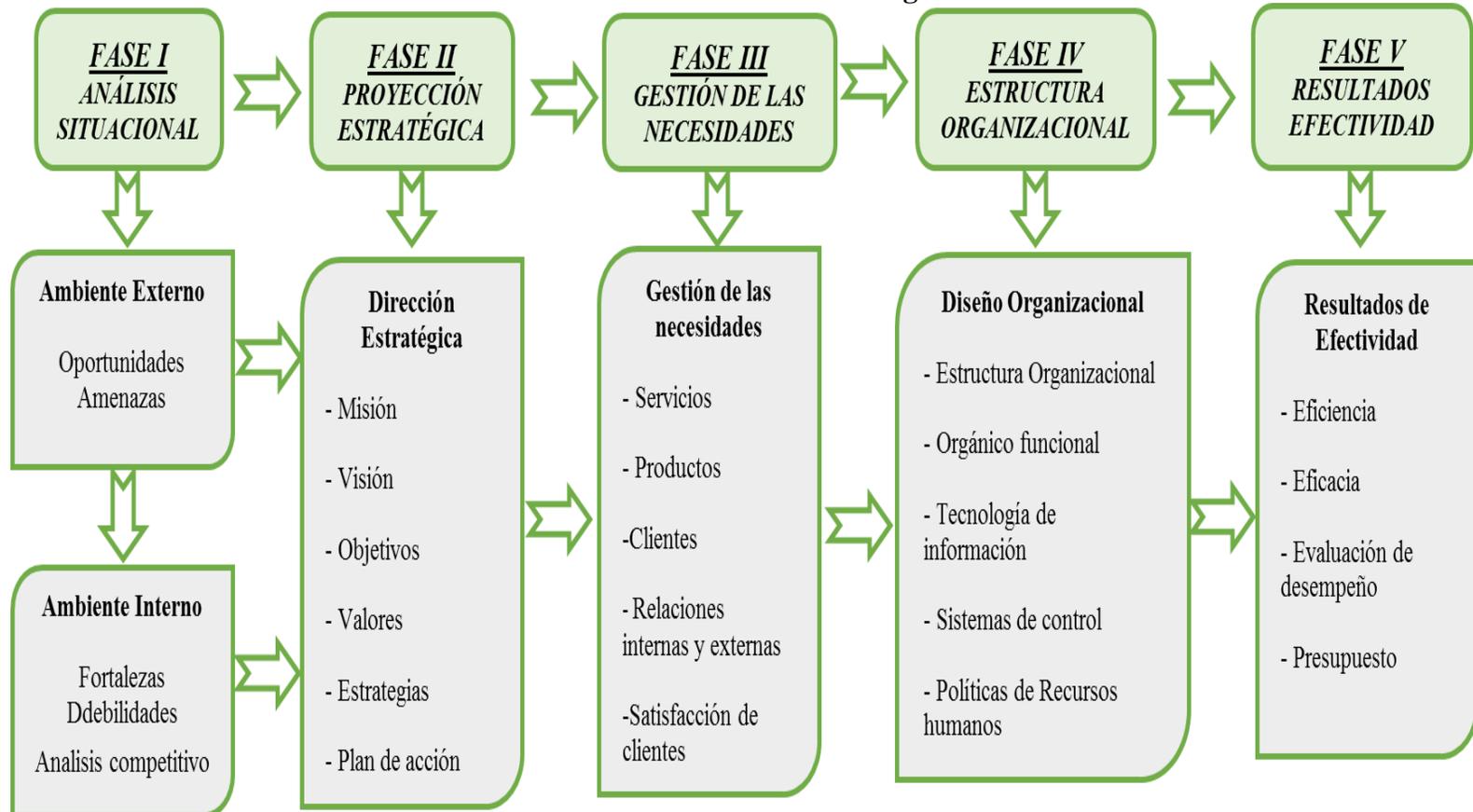
El estudio fue realizado con el propósito fundamental de mejorar la situación actual de la empresa de Servicios Automotrices Álava elaborando un Diseño Organizacional de acuerdo a las necesidades de la institución considerando los resultados adquiridos en las encuestas y entrevistas efectuadas al personal competente. A través de aquello se logra conocer las carencias que presenta la empresa de manera que se puedan tomar los correctivos, para que pueda ser reconocida como una de las mejores entidades que se dedican al servicio automotriz en el cantón Playas, liderando en un determinado tiempo el mercado.

Sin embargo como profesionales observando el problema que existe dentro de la empresa se busca el modelo apropiado que contribuya en la consecución de los objetivos planteados y que cada uno de los colaboradores cumplan con las funciones y tareas asignadas. Respetando los reglamentos que se encuentran implantados en la empresa, los colaboradores involucrados en la organización lograrán satisfacer las necesidades de los clientes, ganando con ello la fidelidad de los nuevos clientes que por primera vez ingresan a adquirir sus servicios y productos. Pero esto se cumple cuando se brinda un buen servicio para que las personas vuelvan a regresar además la calidad de los repuestos y aditivos que se ofrece al mercado porque siempre se está pensando en los clientes adaptándose a las necesidades y a los cambios que existen en el mercado, es por ello que se convierte en necesario la implementación de una herramienta de organización interna.

A continuación se mostrará el Diseño Organizacional para la Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.” que contribuirá con la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones para que trabaje coordinadamente orientado al cumplimiento de las obligaciones para sobresalir logrando significativamente con los objetivos y posesionándose en nuevos clientes del cantón Playas.

4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA SERVICIOS AUTOMOTRICES ALAVA S.A.

**GRÁFICO # 10 Modelo de Diseño Organizacional**



**Fuente:** Automotriz Álava S. A.  
**Realizado por:** Gianella Vaque Reyes

## 4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

### 4.5.1 Análisis Organizacional.

#### 4.5.1.1 Ambiente Interno.

Los aspectos que forman parte del análisis del ambiente interno son las fortalezas y debilidades, factores que la empresa puede manejar y contrarrestar mediante la aplicación de herramientas organizacionales que le permita identificar las fuerzas con que cuenta la empresa y al mismo tiempo las limitaciones que se requieren superar.

**TABLA # 6 Ambiente Interno de la empresa**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
1. Personal con conocimientos del área.	1. Instalaciones poco equipadas.
2. Servicio de calidad.	2. Limitados ingresos.
3. Fidelidad de los clientes.	3. Infraestructura pequeña.
4. Posicionamiento de mercado.	4. Carencia de tecnología.
5. Relación óptima con los clientes.	5. Limitada estructura organizacional.
	6. Inexistencia de capacitaciones.

Fuente: Empresa "Alava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.1.2 Ambiente Externo

Los aspectos que forman parte del análisis situacional externo son las amenazas y oportunidades que mediante la ejecución de planes y estrategias se pueden evitar en cierto porcentaje.

**TABLA # 7 Ambiente externo de la empresa**

<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
1. Ser líderes en el mercado.	1. Incremento de la competencia.
2. Captar clientes insatisfechos.	2. Pérdida de clientes.
3. Disponer de tecnología de punta.	3. Índice de delincuencia.
4. Gestionar créditos a instituciones financieras.	4. Políticas tributarias cambiantes.

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

En el presente análisis situacional de la empresa de servicios automotrices "Álava S.A." se reflejarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han generado de acuerdo al estudio realizado a la empresa, aspectos internos y externos que impiden el crecimiento empresarial, y por ende no se han podido concretar y trabajar para atender las necesidades que tienen los clientes, el diagnóstico efectuado capturó una serie de anomalías que se presentan en la empresa, siendo base para el presente estudio.

4.5.1.3 Matriz f.o.d.a

**TABLA # 8 Matriz f.o.d.a**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b> 1. El personal cuenta con conocimiento sobre las actividades. 2. El servicio brindado es de calidad. 3. Fidelidad de clientes. 4. Posicionamiento en el mercado. 5. Relación optima con los clientes.	<b><u>DEBILIDADES</u></b> 1. Instalaciones poco equipadas. 2. Limitados ingresos. 3. Infraestructura pequeña. 4. Carencia de tecnología. 5. Limitada estructura organizacional. 6. Inexistencias de capacitaciones
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> 1. Ser líderes en el mercado. 2. Captar clientes insatisfechos. 3. Disponer de tecnología de punta. 4. Gestionar créditos a instituciones financieras.	F2, O3: Implementación de tecnología de punta para un mejor servicio brindado.  F1, O2: Implementación de un plan de motivación.	D1, O3: Diseño de un plan de inversiones para la adecuación del establecimiento.  D2, O6: Implementación de un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal de la empresa.
	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<b><u>AMENAZAS</u></b> 1. Incremento de la competencia. 2. Pérdida de clientes. 3. Delincuencia. 4. Políticas tributarias cambiantes.	F4, A1: Implementación de estrategias publicitarias.  F1, A2: Supervisión del personal que colabora en la empresa.	D5, A2: Diseño de la estructura organizacional y funcional que permita el desarrollo empresarial.  D2, A1: Implementación de un sistema de comunicación interna.

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.1.4 Análisis de Porter

##### **a) Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación que se mantiene actualmente en la empresa de servicio automotrices es relativamente baja, debido a que manejan gestiones bastante obsoletas en un mercado competitivo, para mejorar este tipo de negociaciones los representantes de la empresa Álava S.A. deben mantenerse a la vanguardia de los cambios que presenta el entorno empresarial, aplicar mejores estrategias que permitan incrementar el índice de clientes. Sin embargo cabe indicar que los clientes que tiene la empresa mantienen su fidelidad ya que de acuerdo a los resultados del estudio realizado existen clientes fijos que mantienen como prioridad a esta empresa.

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

La negociación con los proveedores en la empresa de servicios automotrices Álava S. A. es relativamente bajo debido a que la empresa maneja de manera exclusiva este tipo de gestiones con las empresas que abastecen de productos a la empresa estudiada, cabe indicar que inicialmente para los proveedores era un mercado atractivo ya que era una de las pocas empresas que existía, pero en la actualidad encuentran otros negocios mejores estructurados.

##### **c) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Debido a las barreras de entrada que presenta el mercado actual, la implantación de nuevos negocios de servicios automotrices y por los altos costos de máquinas y equipos que influye en la adecuación de una empresa de similares características es complejo, ya que se requiere de una fuerte inversión para ingresar a competir en el mercado automotriz del cantón Playas, es así que la amenaza de nuevos competidores es significativamente baja.

#### **d) Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad se puede determinar que vivimos en un mercado que constantemente cambia, de acuerdo a los avances que presenta la tecnología, es por ello que la amenaza de nuevos servicios sustitutos está latente, y se la determina como alta, debido a que existen personas que realizan este tipo de servicios de manera ilegal y que muchas veces resulta más económico para los clientes, sin embargo estos no hacen uso de los insumos adecuados que la empresa Álava S. A. dispone y utiliza en los procesos laborales que realizan para los clientes.

Es necesario indicar que también existe la amenaza de nuevos productos para realizar la limpieza de los vehículos, y en este sentido se le considera como bajo, debido a que las vulcanizadoras y estaciones de servicios muchas veces adoptan nuevos insumos para los clientes que buscan mejoras en calidad de los productos que necesitan para sus automóviles.

#### **e) Rivalidad entre los competidores**

El sector automovilístico en la actualidad presenta varios cambios a nivel mundial, nacional y local, debido a las actualizaciones de los componentes de un vehículo, es por ello que la rivalidad entre los competidores está latente y se le considera alta, debido a que las empresas competidoras existentes en la localidad se mantienen a la vanguardia de las últimas tendencias en la adopción de nuevas herramientas y técnicas de trabajo en este sector.

En el cantón Playas, existen varias empresas de similares características como Álava S. A. sin embargo se debe considerar las ventajas que esta presenta y sacar provecho de las mismas de manera que pueda lograr el incremento de clientes y por lo tanto de la rentabilidad que pretende alcanzar mediante los objetivos y metas planteadas.

## 4.5.2 Dirección Estratégica

### 4.5.2.1 Misión

Brindar a los clientes y usuarios el servicio de mantenimiento automotriz para todo tipo de vehículos a precios accesibles, alcanzando la competitividad en el mercado del Cantón Playas, Provincia de Guayas.

### 4.5.2.2 Visión

Nos comprometemos a ser la empresa líder y pionera en el mercado de Playas en la comercialización de productos y accesorios de calidad, el servicio automotriz cubrirá las necesidades de los clientes, integrados por un recurso humano debidamente capacitado, alcanzando los mejores niveles de productividad, rentabilidad y representatividad de la empresa Álava S. A.

### 4.5.2.3 Valores

Los valores que los colaboradores de la Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A.” aplican diariamente son los siguientes:

**Honestidad:** El colaborador de la empresa Automotores Álava debe ser honesto y comprometido, respetando las normas y mostrando pertinencia hacia la empresa reflejada en su desempeño laboral.

**Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que deben tener todos los miembros de la organización que les permitirán orientar los actos de los colaboradores en el cumplimiento de sus labores diarias y las funciones a ellos asignados.

**Confiabilidad:** Es un valor muy importante debido a que los propietarios brindan a los colaboradores la confianza necesaria para que realice su trabajo de manera adecuada sin ningún tipo de inconvenientes, brindándole un ambiente confiable y seguro de manera que realice su trabajo con la mejor pre-disponibilidad posible.

**Calidad de servicio:** Todos los miembros de la organización deben comprometerse por igual en todo sus niveles jerárquicos debido a que la empresa constituye una gran familia en donde todos los miembros que forman parte serán los beneficiados por esta razón es necesario brindar a los clientes el servicio que se merecen.

**Ética:** Es uno de los valores importantes predominantes en los colaboradores de la empresa ya que es necesario que la información de la institución debe ser reservada por los mismos, debido a la seriedad que presenta mantener bajo parámetros información de la empresa.

#### 4.5.2.4 Metas y Objetivos de la empresa Álava S. A.

##### **Metas**

- Conseguir que la empresa Álava S.A, se mantengan en el mercado de desarrollo y obtenga el reconocimiento por la variedad de productos y servicios que ofrece a la comunidad.
- Brindar un excelente servicio a los clientes para mantener su fidelidad.
- Disponer del personal idóneo y totalmente capacitado en la empresa para brindar la calidad necesaria en los procesos que se realizan.
- Lograr que las ventas en un año excedan el 80de las utilidades.
- Captar potenciales clientes para aumentar la rentabilidad.

## **Objetivo General**

Ofrecer excelentes servicios automotrices, mediante la aplicación de herramientas organizativas, que promueva la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de lograr alta rentabilidad y crecimiento progresivo de la empresa Álava S. A.

## **Objetivos Específicos**

- 1) Elevar las capacidades de los colaboradores de la empresa, mediante la ejecución de planes de capacitaciones que permitan el fortalecimiento y ampliación de conocimientos de la rama automotriz.
- 2) Reconocer el desempeño de los colaboradores de la empresa de servicios automotrices, mediante el diseño y ejecución de programas de motivación de manera que se incentive a los empleados a dar lo mejor en los servicios ofrecidos.
- 3) Fomentar los niveles de comunicación entre los empleados del área administrativa así como también operativa, de manera que se facilite la interrelación entre los colaboradores mejorando la efectividad productiva de la empresa de servicios automotrices.
- 4) Captar un mayor número de clientela mediante la difusión de los servicios y productos que se ofrece en los medios de comunicación y ejecución de estrategias de publicidad.
- 5) Mejorar la gestión administrativa mediante la implementación de un diseño organizacional para la empresa donde presente las funciones y actividades que cada colaborador debe realizar en el cargo correspondiente.

#### 4.5.2.5 Estrategias

**Estrategia 1.-** Implementación de tecnología de punta para un mejor servicio brindado.

La implementación de tecnología avanzada en la empresa es necesaria para contribuir de manera significativa a la empresa de manera que permite mantener la calidad que los clientes desean, entre las actividades a realizar tenemos las siguientes:

- Realizar un estudio de las maquinarias y equipos que se necesitan para la adecuación de las instalaciones.
- Informar al gerente sobre las necesidades de la empresa.
- Realizar cotizaciones sobre las maquinarias a diferentes empresas proveedoras a nivel nacional e internacional.
- Investigar formas de pagos de las maquinarias que se desea adquirir.

**Estrategia 2.-** Diseño de un plan de inversiones para la adecuación del establecimiento.

Una vez que se realice el estudio de las necesidades de la empresa en aspectos como tecnología, infraestructura y personal, se debe desarrollar un proyecto de inversión que permita conocer el porcentaje destinado a la inversión para su posterior análisis, entre las tareas a desarrollar tenemos las siguientes:

- Identificar las necesidades de la empresa en todos sus aspectos (recursos económicos).
- Delegar a la persona idónea para la elaboración del plan.
- Presentar el informe de inversión a la gerencia para la toma de decisiones junto con el respaldo de cotizaciones.
- Evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa.

**Estrategia 3.-** Implementación de un plan de motivación para los colaboradores.

La implementación de un plan de motivación para los colaboradores es con el único objetivo de incentivar al personal al desarrollo de sus actividades laborales de la mejor manera posible, logrando el incremento de productividad de la empresa, para ello se deben seguir las siguientes tareas.

- Brindar un incentivo remunerativo a los colaboradores de mejor desempeño.
- Realizar integraciones una vez al año ya sea social o deportiva para la interrelación entre los colaboradores.
- Homenajear días festivos como día del padre, madre, trabajador, navidad y fin de año.
- Dar vacaciones merecidas a los empleados de acuerdo al tiempo que tiene en la empresa.
- Reconocer por medio de placas, diplomas etc. a los colaboradores.

**Estrategia 4.-** Implementación de un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal.

La implementación de un plan de capacitaciones dirigido al personal de la empresa se realiza con el objetivo de fortalecer y ampliar los conocimientos en las diferentes áreas, de manera que resulte a beneficio del crecimiento de la empresa en sus procesos.

- Determinar el tipo de capacitaciones que los empleados de la empresa deben recibir.
- Gestionar una institución que brinde las capacitaciones.
- Planear las instalaciones y el tiempo en el que recibirán las capacitaciones.
- Brindar los materiales necesarios para los talleres realizados.
- Evaluar a los colaboradores sobre los temas de capacitaciones.

**Estrategia 5.-** Implementación de estrategias de difusión y publicidad.

La implementación de estrategias de publicidad son indispensables para las empresas debido a que con ellas se realiza la respectiva difusión de los servicios y productos que se ofrecen es por ello que para poner en marcha esta estrategia tenemos las siguientes acciones:

- Crear página web y redes sociales de la empresa ofertando los servicios que se ofrecen en la empresa.
- Destinar una persona que se encargue de la actualización de las páginas.
- Implementar vallas publicitarias.
- Difundir en los medios de comunicación radial y televisiva las actividades que realiza la empresa.
- Destinar un rubro importante para la aplicación de este tipo de estrategias.
- Evaluar la publicidad continuamente.

**Estrategia 6.-** Realizar la respectiva supervisión del personal de la empresa en todas sus áreas.

Es necesario que para mantener bien encaminados a los colaboradores de una empresa se apliquen sistemas de control que permitan determinar el comportamiento y desempeño de los mismos en sus lugares de trabajo.

- Diseñar un formato de seguimiento y evaluación de las actividades que realizan a diario los colaboradores.
- El jefe de recursos humanos cada cierto tiempo tener una charla con cada uno del personal para que indiquen sus inquietudes.
- Pedir a los colaboradores la elaboración de un informe de las actividades de trabajo que desarrollan cada cierto tiempo como crea conveniente el personal de talento humano.

**Estrategia 7.-** Diseño de la estructura organizacional y funcional que permita el desarrollo empresarial.

La reestructuración del diseño organizacional de la empresa permite mejorar los niveles de productividad de la misma, debido a que también se presenta un manual de instrucciones de cada función a realizar por los determinados puestos de trabajo.

- Reestructurar el diseño organizacional de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa.
- Establecer un manual de funciones donde los colaboradores puedan conocer las actividades principales de acuerdo al cargo donde se encuentran.
- Socializar la nueva estructura de la empresa a todos los colaboradores.
- Difundir un folleto sobre esta estrategia a los colaboradores.

**Estrategia 8.-** Implementación de un sistema de comunicación interna.

La comunicación es uno de los aspectos que debe predominar en las empresas para lograr de una manera efectiva los objetivos y metas planteadas, es por ello que se debe ejecutar las siguientes acciones:

- Realizar reuniones periódicas para mantener informado sobre situaciones de la empresa a los colaboradores.
- Emitir cartas destinadas a cada colaborador indicando las anomalías o sugerencias.
- Colocar un buzón de sugerencias, donde el empleado tiene la libertad de emitir comentarios, sugerencias, reclamos, etc.
- Desarrollar mesas de trabajo al momento de la toma de decisiones para que el empleado sienta consideración en los procesos de toma de decisiones en la empresa.

#### 4.5.2.6 Plan de Acción

**TABLA #9 Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN.				
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	Diseño organizacional para la empresa de servicios automotrices Álava S. A. del cantón Playas.			
<b>FINALIDAD:</b>	Mejorar el desempeño de la gestión administrativa y operativa de la empresa.			
<b>PROPÓSITO:</b>	Crear alternativas para mejorar la calidad de la atención a los clientes.			
<b>INDICADOR GENERAL:</b>	Eficiencia en la gestión administrativa y operativa de la empresa.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Eleva las capacidades de los colaboradores de la empresa, mediante la ejecución de planes de capacitaciones que permitan el fortalecimiento y ampliación de conocimientos de la rama automotriz	Índice de productividad	Implementación de un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal.	Gerencia / Talento humano	Determinar el tipo de capacitaciones que los empleados de la empresa deben recibir.
				Gestionar una institución que brinde las capacitaciones.
				Planear las instalaciones y el tiempo en el que recibirán las capacitaciones.
				Brindar los materiales necesarios para los talleres realizados.
				Evaluar a los colaboradores sobre los temas de capacitaciones.
Reconocer el desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la aplicación de programas de motivación de manera que se incentive a los empleados a dar lo mejor en los servicios ofrecidos.	Índice de mejoramiento.	Supervisión del personal de la empresa.	Gerencia / Talento humano	Diseñar un formato de seguimiento y evaluación de las actividades que realizan a diario los colaboradores.
				El jefe de recursos humanos cada cierto tiempo tener una charla con cada uno del personal para que indiquen sus inquietudes.
				Pedir a los colaboradores la elaboración de un informe de las actividades de trabajo que desarrollan cada cierto tiempo como crea conveniente el personal de talento humano
				Brindar un incentivo remunerativo a los colaboradores de mejor desempeño.
	Incremento del número de clientes.	Implementación de estrategias de difusión y publicidad.	Dep. Ventas y Compras / Talento Humano	Crear página web y redes sociales de la empresa ofertando los servicios que se ofrecen en la empresa.
				Destinar una persona que se encargue de la actualización de las páginas.
				Implementar vallas publicitarias.
				Difundir en los medios de comunicación radial y televisiva las actividades que realiza la empresa.
Captar un mayor número de clientela mediante la difusión de los servicios y productos que se ofrece en los medios de comunicación y ejecución de estrategias de publicidad.	Índice de endeudamiento.	Diseño de un plan de inversiones para la adecuación del establecimiento.	Dep. Contabilidad	Destinar un rubro importante para la aplicación de este tipo de estrategias
				Identificar las necesidades de la empresa en todos sus aspectos.
				Delegar a la persona idónea para la elaboración del plan.
	Índice de ingresos	Implementación de tecnología de punta para un mejor servicio brindado.	Gerencia	Presentar el informe de inversión a la gerencia para la toma de decisiones junto con el respaldo de cotizaciones.
				Evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa
				Realizar un estudio de las maquinarias y equipos que se necesitan para la adecuación de las instalaciones.
Fomentar los niveles de comunicación entre los empleados del área administrativa como operativa de manera que se facilite la interrelación entre los colaboradores mejorando la productividad de la empresa.	Incremento de la productividad laboral	Implementación de un sistema de comunicación interna.	Gerencia / Talento humano	Realizar reuniones periódicas para mantener informado sobre situaciones de la empresa a los colaboradores.
				Emitir cartas destinadas a cada colaborador indicando las anomalías o sugerencias.
				Colocar un buzón de sugerencias, donde el empleado tiene la libertad de emitir comentarios, sugerencias, reclamos, etc.
				Desarrollar mesas de trabajo al momento de la toma de decisiones para que el empleado sienta que es considerado en la empresa
				Realizar cotizaciones sobre las maquinarias a diferentes empresas.
Mejorar la gestión administrativa mediante la implementación de un diseño organizacional para la empresa donde presente las funciones y actividades que cada colaborador debe realizar en el cargo correspondiente.	Índice de productividad	Diseño de la estructura organizacional y funcional que permita el desarrollo empresarial.	Gerencia	Investigar formas de pagos de las maquinarias que se desea adquirir
				Reestructurar el diseño organizacional de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa.
				Establecer un manual de funciones donde los colaboradores puedan conocer las actividades principales de acuerdo al cargo donde se encuentran.
				Socializar la nueva estructura de la empresa a todos los colaboradores.
				Difundir un folleto sobre esta estrategia a los colaboradores

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

### 4.5.3 Gestión De Las Necesidades

#### 4.5.3.1 Servicios

Los servicios que ofrece la empresa automotriz Álava S. A. pretenden ser de alta calidad entre los que se destacan el cuidado y mantenimiento automotriz de vehículos, además el lavado de autos, tanto normal como express, así como también engrasado y pulverizado de vehículos con productos de calidad garantizada, para mantener las características y atributos de los carros para que se conserven en muy buen estado, lo que permite ganarse la fidelidad de los clientes, debido al adecuado tratamiento que se le da a los medios de transporte de la comunidad del Cantón Playas que acude a utilizar los servicios que ofrece la empresa automotriz Álava S.A.

#### 4.5.3.2 Productos

Los productos que ofrecen en la empresa son de excelente calidad, esto se debe a la consideración hacia los clientes para mantener su fidelidad a la empresa, para ello se ofrece una gama de productos destinados al mantenimiento de los vehículos de manera que logren cubrir sus expectativas en este tipo de servicios, a continuación se presentan los insumos que se venden para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, exclusivamente los habitantes del Cantón Playas, entre los cuales prevalecen:

**Aceite Havoline:** Es uno de los productos de mayor preferencia por la clientela debido a su alto rendimiento y garantía que brinda, este es uno de los productos iconos de la empresa.

**Filtros DAP:** A más de la calidad que posee, el precio es uno de los factores que atrae a la mayoría de los clientes, lleva mucho tiempo en el mercado, a pesar de que existen otras marcas la clientela se inclina por dap.

**Lubricantes Petroecuador:** Se constituyen en un referente para las personas que quieren consumir productos elaborados en nuestro País con el fin de apoyar el cambio en la matriz productiva que promueve el Gobierno Nacional para fomentar el desarrollo productivo del Ecuador.

**Llantas General:** Son las más apetecidas en el mercado nacional y preferentemente en el mercado local del Cantón Playas ya que los consumidores compran con más frecuencia.

**Baterías Bosh:** Constituye uno de los productos de consumo exclusivo por los transportistas de la localidad, en su mayoría son las preferidas de los señores taxistas del Cantón Playas.

Entre los accesorios que ofrece la empresa automotriz Álava S. A. tenemos también tubos, defensas y llantas de otras marcas como Barún, Maxi, entre otras; de igual forma baterías de otras marcas que son de preferencia por algunos clientes que acuden a las instalaciones a realizar cambios en estos implementos.

#### 4.5.3.3 Clientes

Los clientes de la empresa de servicios automotrices Álava S. A. son las personas que requieren de servicios mecánicos para sus vehículos, ya sea por mantenimiento o reparación total de las unidades de transporte, estos clientes por lo general son habitantes del Cantón Playas y sus alrededores, gracias a la preferencia que tienen por la atención personalizada que reciben.

Además cabe destacar que otro de los segmentos de mercado frecuentemente son los turistas nacionales y extranjeros que visitan las playas de la localidad en busca de diversión y que por malos procedimientos en otras vulcanizadoras deciden acercarse a las instalaciones de la empresa Álava a hacer uso de los servicios de calidad que se ofrecen.

#### 4.5.4 Proyección Del Diseño Organizacional

##### 4.5.4.1 Estructura Formal

**GRÁFICO # 11 Estructura Orgánica**



Fuente: Gerencia de Automotriz Álava S.A

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.4.2 Orgánico Funcional

### **Gerente Administrativo**

**Descripción del puesto:** El gerente general de una empresa es el líder del equipo de trabajo, el que a diario gestiona actividades que beneficien a la empresa como a los colaboradores.

#### **Funciones:**

- a) Representar legal y judicialmente a la empresa.
- b) Autoriza los procesos en la empresa.
- c) Realiza la toma de decisiones.
- d) Controla y supervisa las actividades de la empresa.
- e) Determina los objetivos y metas de la empresa.
- f) Establece las reglas, políticas y reglamento interno de la empresa.
- g) Es el ejemplo a seguir de los colaboradores.

### **Departamento de Talento Humano**

**Descripción del puesto:** Es el encargado de la selección, organización del personal de la empresa con la finalidad de que este cumpla con todas las funciones establecidas.

#### **Funciones**

- a) Elección e inducción del nuevo personal a contratar.
- b) Control de las planillas de pagos a los colaboradores.
- c) Supervisa a los colaboradores de la empresa por medio de fichas de evaluación.
- d) Implementa los planes de motivación para el personal.
- e) Fomenta el trabajo en equipo en las instalaciones de la empresa.

## **Departamento de Compras**

**Descripción del puesto:** El jefe del departamento es el encargado de compras realiza las funciones de gestionar la adquisición de productos y maquinarias para la adecuación de las instalaciones de la empresa.

### **Funciones**

- a) Realizar las adquisiciones necesarias y requeridas por el personal de la empresa.
- b) Recolectar los requerimientos de pedido y compra de cada departamento o área.
- c) Proveer a las demás áreas sobre los insumos para sus actividades.
- d) Junto con el personal de bodega verifica las compras realizadas.
- e) Envía a bodega los insumos y productos.
- f) Elabora informe de compras.

## **Departamento de Ventas.**

**Descripción del puesto:** El personal de ésta área importante en la empresa se encarga de determinar el nivel de ventas que mantiene la empresa en determinados periodos, y de informar a la gerencia.

### **Funciones**

- a) Proyectar las ventas cada cierto tiempo.
- b) Estudiar los precios de la competencia y determinar el de la empresa.
- c) Desarrollar el número de clientes potenciales.
- d) Trabaja junto con el departamento de contabilidad.
- e) Tiene contacto con los proveedores para los respectivos pedidos de productos.
- f) Informar a la gerencia el nivel de ingresos por ventas.

## **Departamento de Contabilidad**

**Descripción del puesto:** El jefe del departamento de contabilidad es el encargado de realizar los estados financieros de la empresa y analizarlos.

### **Funciones**

- a) Realizar la respectiva contabilización de los ingresos y gastos de la empresa.
- b) Elaboración de los estados financieros.
- c) Presentar los informes financieros a la gerencia.
- d) Calcular y realizar los pagos de los impuestos.
- e) Elaborar las planillas de sueldos a los colaboradores.
- f) Tomar decisiones con la gerencia en cuanto a las inversiones.
- g) Desarrollar proyectos de inversión.
- h) Realiza los trámites de tributación.

## **Departamento de Bodega**

**Descripción del puesto:** En el departamento de bodega mantienen un control sobre los productos que ingresan a la empresa ya sean materiales de oficina o los productos de mantenimiento de vehículos.

### **Funciones**

- a) Receptar y entregar pedidos de mercaderías.
- b) Registrar el ingreso y salida de los productos.
- c) Realizar el control requerido de las pertenencias de la empresa.
- d) Realizar los reportes y entregar al departamento de contabilidad y ventas.
- e) Mantener en orden y limpio el área de bodega.
- f) Supervisar el ingreso de otras personas al área de bodega.
- g) Realizar requerimientos de productos para abastecer el área.

#### 4.5.4.3 Tecnología de Información

Las tecnologías de información son aquellas herramientas que permiten obtener una mejor gestión de los procedimientos que se realizan en una empresa, es por ello que la empresa de servicios automotrices Álava S. A. adoptará los siguientes sistemas:

**Sistema contable:** Es preciso que toda empresa cuente con un sistema que le permita ordenar y clasificar de forma oportuna la información financiera de la empresa, con el objetivo de mantener reservada la información económica.

**Cámaras de seguridad:** La implementación de cámaras de seguridad en la empresa permiten evidenciar y supervisar al personal colaborador de la empresa, además de ser una herramienta de control también aporta a la vigilancia de las instalaciones en situaciones emergentes como la delincuencia.

**Software:** La adquisición y ejecución de un programa que permita el control de la información de la empresa es de mucha importancia, debido a la cantidad de información que contiene la empresa, además este tipo de software permite emitir cotizaciones que requieren los clientes acerca de los productos que desean.

**Página Web:** La adopción de esta herramienta que permite la difusión de los servicios que ofrece es indispensable para la captación de clientes, además que este instrumento logra generar ventaja competitiva.

#### 4.5.4.4 Sistemas de Control

Una de las formas para controlar al personal que colabora en la empresa de servicios automotrices Álava S. A. es la adopción de sistemas que muchas empresas ya han implementado, estas son las siguientes:

**Reloj Biométrico:** Se implementará dentro de la organización el reloj biométrico que facilitará llevar un control estricto de los empleados para manejar la asistencia y horario de entrada y salida, lo que posteriormente al cabo del mes determinará el sueldo correspondiente.

**Reportes por visita de clientes:** Es necesario que se elabore un formato para identificar el número de clientes que acude al local en busca del servicio especializado que se brinda, de esta manera se puede mantener el control de los ingresos diarios, semanales o mensuales de acuerdo a la decisión que se estime conveniente por parte de los administradores.

#### 4.5.4.5 Políticas de Recursos Humanos

- ✚ Ofrecer un servicio excelentemente preparado, procesado a los clientes.
- ✚ Ofrecer precios de los servicios y productos que brinda la empresa generando la opción de economía para los clientes.
- ✚ Brindar una excelente atención a los clientes.
- ✚ Todos los colaboradores deben mantener como prioridad los valores éticos que rige la empresa.
- ✚ Realizar un correcto reclutamiento y selección del personal de acuerdo a los perfiles planteados y el cargo requerido.
- ✚ Incentivar a los colaboradores para que desarrollen sus actividades laborales eficientemente.
- ✚ Sancionar al personal involucrado en actos de violencia.
- ✚ Trabajar eficientemente con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

#### 4.5.4.6 Vínculos Inter-organizacionales

La relación con otras empresas es de vital importancia para ello es necesario que la empresa de servicios automotrices Álava S.A. establezca convenios, acuerdos o relaciones bilaterales con las que considere de apoyo para el progreso de la institución.

**Chevrolet:** La relación con esta empresa es con el objetivo de gestionar capacitaciones sobre los vehículos y nuevas técnicas y herramientas que se deben utilizar para cada tipo o modelo de las unidades de transporte cuyo parque automotor es el que prevalece en la localidad.

**Estaciones de servicio:** Los convenios con las estaciones de servicios se realizarán con la finalidad de brindar servicio mecánico cuando surjan inconvenientes emergentes con las personas que acuden a estos establecimientos, de manera que los pueda referir para brindar el respectivo servicio.

**Empresas proveedoras:** Es necesario establecer relaciones con las empresas proveedoras de implementos y accesorios de carros, de manera que puedan dotar significativamente a la empresa con productos preferentemente de calidad para el mantenimiento de los vehículos.

**CNEL:** Es la Corporación Nacional de Electricidad que provee el recurso energético fundamental para las actividades que se ejecutan en la empresa por ser un insumo indispensable en el arreglo de los vehículos y en las herramientas que se utilizan para el mantenimiento de las unidades de transporte.

**CNT:** Está constituida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones que provee los servicios de internet, televisión satelital y la comunicación telefónica tanto móvil como convencional que facilita los procesos de interacción entre la empresa y los usuarios del servicio.

#### 4.5.5 Resultados de Efectividad

##### 4.5.5.1 Eficiencia

La eficiencia en las actividades que se realicen genera excelentes resultados que espera tener la empresa mediante la aplicación del presente documento de organización para la misma, alcanzando los objetivos planteados para desarrollar un nivel óptimo de productividad, haciendo uso de los recursos con los que posee la empresa en determinados tiempos.

##### 4.5.5.2 Eficacia

Aprovechar los conocimientos de los colaboradores permite alcanzar de forma rápida los objetivos de la empresa haciendo uso de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros, al contar con un orgánico funcional permitirá priorizar las actividades de los empleados, generando mejor eficacia en los procesos desarrollados, por lo tanto los resultados de efectividad de la empresa de servicios automotrices Álava S. A. conllevarán al cambio de forma positiva de la empresa y a la generación de mejores niveles de productividad y rentabilidad, logrando los objetivos planteados.

##### 4.5.5.3 Evaluación de desempeño

Es necesario que se realice la respectiva evaluación y seguimiento de los colaboradores de la empresa de servicios automotrices Álava S. A. ya que es la única forma de supervisar las actividades laborales de los mismos en determinados tiempos, como lo crea necesario el personal de recursos humanos de la empresa. Una de las formas de realizar este proceso es diseñar y posteriormente ejecutar una herramienta de evaluación que permita identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores en las áreas correspondientes de manera que se consideren las posibles soluciones.

#### 4.5.5.4 Presupuesto

##### 4.5.5.1 Recursos Humanos

El personal que de acuerdo a las necesidades de la empresa son los siguientes, la presenta tabla muestra los rubros financieros que necesitan para el pago correspondiente del personal requerido.

**TABLA # 10 Recursos Humanos**

DESCRIPCIÓN	Nº	SUELDOS	INGRESO ANUAL	APORTE 9.35%	TOTAL	PROV. XIII	PROV. XIV	PROV. VAC.	APORT. PAT. 11.15%	IECE - SECAP 1 %	TOTAL MENSUAL	TOTAL
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>												
Jefe de Recurso Humano	1	340,00	340,00	31,79	308,21	28,33	28,33	14,17	37,91	3,40	420,35	5.044,24
Jefe de Marketing	1	340,00	340,00	31,79	308,21	28,33	28,33	14,17	37,91	3,40	420,35	5.044,24
Persona de redes sociales	1	170,00	170,00	15,90	154,11	14,17	14,17	7,08	18,96	1,70	210,18	2.522,12
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>850,00</b>	<b>850,00</b>	<b>79,48</b>	<b>770,53</b>	<b>70,83</b>	<b>70,83</b>	<b>35,42</b>	<b>94,78</b>	<b>8,50</b>	<b>1.050,88</b>	<b>12.610,60</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.5.5 Capacitaciones

Las capacitaciones que se implementarán serán las que se muestran a continuación cada uno con sus respectivos rubros económicos, además se muestran los temas de preferencia para el personal de la empresa de servicios automotrices Álava S. A. del cantón Playas.

**TABLA # 11 Capacitaciones**

CAPACITACIONES	COSTO UNITARIO	CAPACITAC. POR AÑO	VALOR TOTAL ANUAL
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
Desarrollo de Habilidades Administrativas	350,00	1	350,00
Asesoría Tributaria-Contable	250,00	1	250,00
Motivación y Liderazgo	250,00	1	250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>3</b>	<b>\$ 850,00</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.5.6 Recursos Tecnológicos

Los recursos que necesita implementar la empresa de servicios automotrices, que además sirven para el control respectivo son los siguientes que se muestran a continuación:

**TABLA #12 Recursos Tecnológicos**

IMPLEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Departamento Administrativo</b>			
Computadoras	3	650,00	1.950,00
Impresora	3	320,00	960,00
Reloj Biométrico	1	550,00	550,00
Cámaras de seguridad	3	45,00	135,00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1.565,00</b>	<b>3.595,00</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.5.7 Recursos Materiales

Los recursos necesarios para implementar las nuevas áreas son los siguientes:

**TABLA # 13 Recursos materiales**

IMPLEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Escritorio	3	90,00	270,00
Silla	3	25,00	75,00
Archivador	3	110,00	330,00
Aire Acondicionado	1	600,00	600,00
Suministros de oficina	1	150,00	150,00
Otros	1	75,00	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.500,00</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

#### 4.5.5.8 Presupuesto Marketing e Incentivos

A continuación se presenta el presupuesto de las publicidades e incentivo a los colaboradores de la empresa:

**TABLA #14 Marketing**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Creación de página Web	1	500,00	500,00
Publicidad radial	6	100,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>600,00</b>	<b>1.100,00</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

**TABLA # 15 Incentivos**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Reconocimiento: Placas, Medallas	20	30,00	600,00
Económicos	10	200,00	2000,00
Eventos		1500,00	1500,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>1730,00</b>	<b>4100,00</b>

Fuente: Empresa "Álava S. A.

Elaborado por: Gianella Vaque Reyes

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a la empresa de servicios automotrices Álava S. A., permitió conocer la realidad situacional de la institución en estudio, identificando los factores internos así como los externos evaluados claramente, reconociendo varias falencias como el desconocimiento por parte de los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y metas que persigue la empresa.

Se establece una capacitación continua de los colaboradores tanto en atención al cliente como en servicios automotrices, lo que permita un mayor rendimiento del personal creando incentivos que motiven al trabajador poder mejorar laboralmente y otorgando satisfacción en los clientes potenciales que perciben los servicios.

Al conocer por dentro y fuera la empresa pudimos capturar una mayor afluencia de clientes, mejorando eficazmente la atención, esto nos ayudó a verificar y mejorar las estrategias de publicidad, asegurar el crecimiento y dotación de la infraestructura de la empresa de servicios automotrices del cantón Playas, lo que permite eficientes procesos laborales y comunicación tanto en el departamento de compras, ventas, contabilidad y gerencia, los mismo que en su momento no obtenían una relación favorable y no se integraban a los proceso.

Sin embargo con el análisis de la situación se pudo optimizar de forma rápida y continua los procesos que esta realizaba, obteniendo resultados positivos que nos dan satisfacción al trabajo realizado.

Se identifica la necesidad de aplicar la evaluación pertinente para promover los objetivos que faciliten el logro de los resultados de efectividad que impulsa la administración efectiva de servicios Automotrices Álava S.A del Cantón Playas.

## RECOMENDACIONES

Se debe considerar el hecho de que los clientes son los motores de la empresa sin ellos no habría empresa que surja, por lo se tiene que atenderlos de la forma más cordial posible para seguir creciendo en el mercado.

El Diseño Organizacional contribuirá al desarrollo de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A. instaurando nuevos procesos administrativos que permitan mejorar la calidad y competitividad, a fin de que estos sean evaluados constantemente y si fuera el caso de corregirlos, que se haga de manera oportuna y rápida para que no afecte exageradamente el proceso de cambios.

Con la capacitación continua y motivación adecuada del personal los resultados a obtenerse mostraran eficacia y eficiencia en los procesos de aprendizaje de cada uno de los colaboradores, en la atención al cliente, y en servicios automotrices, y de esta forma su atención sea la correcta y acertada...

La implementación de y dotación de la infraestructura de la Empresa de Servicios Automotrices Álava s.a., permitirá ejecutar labores de calidad entre todos los colaboradores e incrementara la comunicación de los actores.

Se sugiere aplicar oportunamente la evaluación en las distintas áreas de la empresa con el fin de fomentar la gestión administrativa que permita desarrollar capacidades y competencias acordes al campo de trabajo de cada uno de los colaboradores de Servicios Automotrices Álava S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TORRES (2006), Manual de Diseños Estratégicos.

AMAYA AMAYA JAIRO (2006), Diseño Estratégica. Fundamentos y Modelos.

ABASCAL ROJAS FRANCISCO (2006), Diseño Estratégico.

BORDA PÉREZ MARIELA (2009), Métodos Cuantitativos. Herramientas para la investigación.

CHILENA REV (2009), La Escuela de Ingeniería Método de la Investigación

CEDEÑO G. ÁLVARO (2005), Administración de empresa

CUMMINGS THOMAS G., Desarrollo Organizacional.

DAFT RICHAD L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional.

ENRIQUE ANA MARÍA (2008), Gestión de la Comunicación Empresarial.

GILLI JUAN JOSÉ (2007), Diseño Organizativo. Estructura y Procesos.

HITT MICHAEL A. (2006), Diseño Organizacional. Editorial Pearson Educación

LONGENECKER JUSTIN C. (2009), Administración de Pequeñas Empresas.

MARCHANT LORETO (2006), Lanzamientos y Crecimientos de Iniciativas Emprendedoras. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO (2006), Metodología. Diseño y Desarrollo de Investigación.

MONTAÑÉS SERRANO MANUEL (2009, Metodología y Técnica Participativa. Teoría y Práctica de una Estrategia de Investigación Participativa.

NAVARRO EDUARDO (2009), Guías para Gestionar el Éxito.

PUCHOL MORENO LUIS (2009), Libro de Negociación.

ROBBINS / COULTER, Libro de Administración

RUÍZ KATHERINE (2010), Instrumento de Investigación. Gestión Social.

SÁNCHEZ FERNÁNDEZ ESTEBAN (2010), Administración de Empresas.

VÁSQUEZ BLÚMER BEATRIZ (2009), Empresa e Iniciativa Emprendedora.

VELITA MONTEMAYOR MARÍA (2008), Guía para la Investigación

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 Encuesta



**UNIVERSIDA ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Encuestas realizada a los clientes de la Empresa de Servicios Automotrices**

**Álava S.A.**

1. ¿En qué frecuencia de tiempo requiere los servicios de la empresa Álava S.A.?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

2. ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda la empresa Álava S.A.?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

3. ¿Existe el personal idóneo para prestar sus servicios en la empresa Álava S.A.?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

4. ¿Qué atributo o beneficio hace que usted escoja los servicios de la empresa Álava S.A.?

- Calidad
- Precios
- Eficiencia
- Atención al cliente

5. ¿Qué le parece el ambiente y comunicación laboral dentro de la empresa, al recibir los servicios de la empresa?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Pésimo

6. ¿Cree usted que el nivel organizacional de la empresa Álava S.A. es la más adecuada para brindar un buen servicio?

- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- No está de acuerdo

7. ¿Está de acuerdo con la presentación de los productos y servicios que ofrece la empresa Álava S.A?

- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- No está de acuerdo

8. ¿La imagen externa e interna que presenta la empresa Álava S.A., ñe parece la más adecuada en relación a otras empresas similares?

- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- No está de acuerdo

## **ANEXO 2 Entrevista a Directivos**



**UNIVERSIDA ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
Entrevista a directivos de la Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A.**

- 1.- ¿Cuál es la importancia que le presta usted como administrativo la implementación de procesos corporativos en la empresa Automotriz?
- 2.- ¿Considera que para lograr una óptima productividad de la empresa es necesario que se cuente con la filosofía institucional?
- 3.- ¿Considera trascendental la difusión y socialización de la misión y visión de la empresa automotriz al personal involucrado así como también a los clientes?
- 4.- ¿La cultura corporativa u organizativa cree que se debe aplicar a la empresa automotriz?
- 5.- ¿Cómo se analizó a la empresa, para conocer el grado de aceptación que tiene en el mercado?
- 6.- ¿En la empresa Servicios Automotrices Álava S.A., tiene establecido un organigrama de funciones?
- 7.- ¿El Servicios Automotrices Álava S.A., tiene establecido los manuales de procedimientos y lineamiento administrativos?
- 8.- ¿Considera que la empresa administra correctamente su personal?

9.- ¿El Servicios Automotrices Álava S.A. posee un sistema integral para el manejo, archivo de información y datos?

10.- ¿Es importante para usted diseñar una estructura orgánica de su empresa?

### **ANEXO 3 Entrevista al Personal administrativo**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Entrevista al Personal administrativo de la Empresa de Servicios  
Automotrices Álava S.A.**

- 1.- ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias administrativas que aplican en la empresa?
- 2.- ¿Considera usted que es importante realizar el proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores de acuerdo a sus actividades en la empresa?
- 3.- ¿Son eficientes los procesos que realizan los colaboradores en la empresa automotriz?
- 4.- ¿Cómo colaborador de la empresa automotriz tiene claro las atribuciones y responsabilidades en su área de trabajo?
- 5.- ¿La comunicación y ambiente laboral que se genera en la empresa de servicios automotrices es la idónea?
- 6.- ¿La empresa automotriz realiza estudios para determinar la satisfacción de sus clientes?
- 7.- ¿Considera oportuno la existencia de manuales de funciones en la empresa?
- 8.- ¿La remuneración e incentivo que recibe por parte de la empresa es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña?

## **ANEXO 4 Entrevista al Personal operativo**

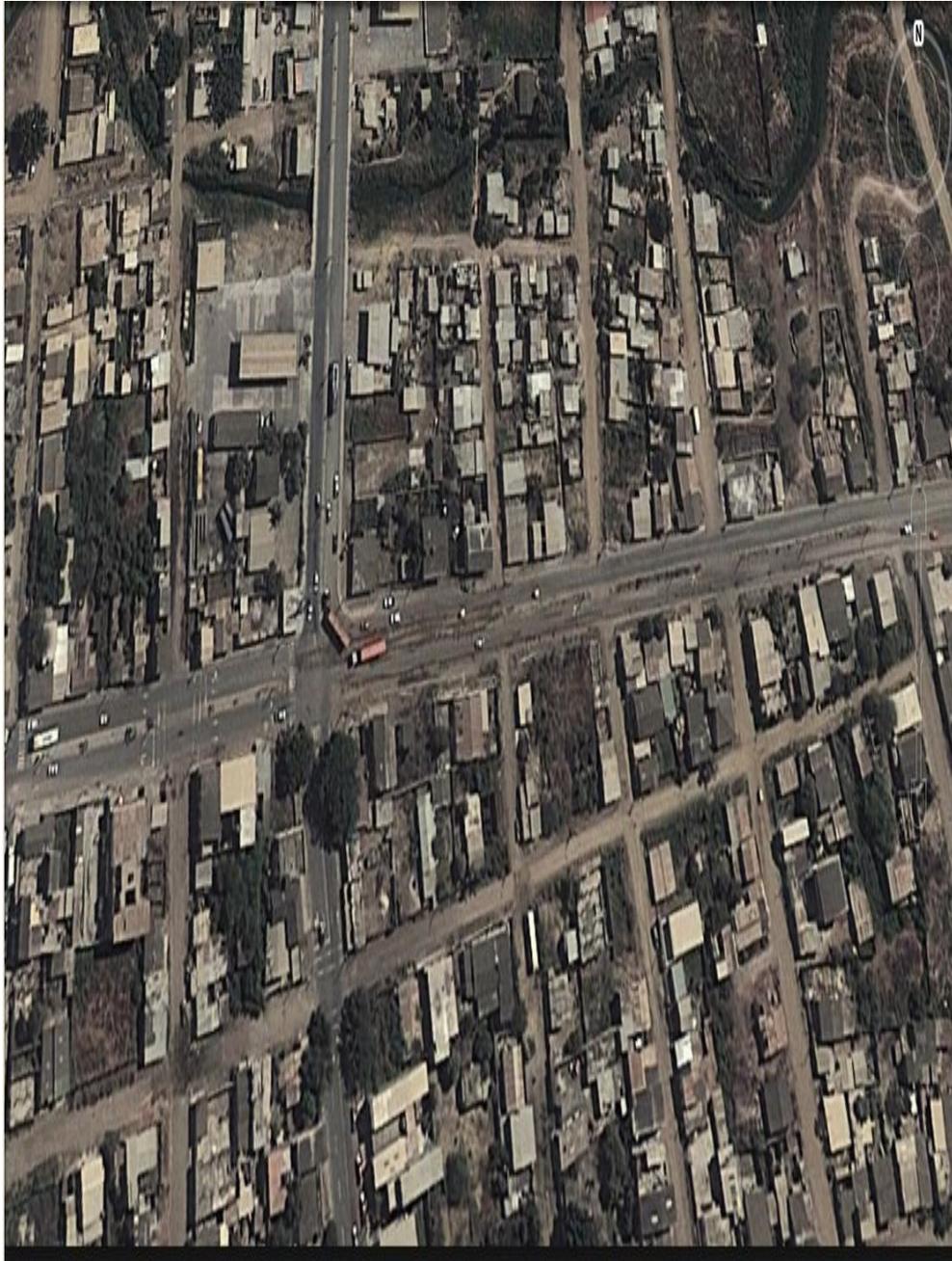


**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Entrevista al Personal operativo de la Empresa de Servicios Automotrices  
Álava S.A.**

- 1.- ¿Qué opina sobre la parte organizativa de la empresa de servicios Álava S.A., cree usted que se está cumpliendo en proceso de administrativo?
- 2.- ¿Cómo colaborador de la empresa automotriz tiene claro las atribuciones y responsabilidades en su área de trabajo?
- 3.- ¿Se siente usted a gusto desempeñando su trabajo en esta empresa?
- 4.- ¿La empresa de servicios automotrices le brinda la estabilidad necesaria a sus colaboradores?
- 5.- ¿En su área de trabajo le han brindado capacitaciones para mejorar sus procesos laborales?
- 6.- ¿La remuneración e incentivo que recibe por parte de la empresa es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña?
- 7.- ¿De qué manera cree usted que puede aportar a esta empresa, en cuanto a la parte organizativa?

**ANEXO 5 Ubicación de La Empresa de Servicios Automotrices Álava S.A.**



**ANEXO 6 Evidencia fotográfica**

**Fotos de encuesta realizada a los trabajadores y clientes de la Empresa de Servicios Automotrices “Álava S.A”**

