

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS Y SU EFECTO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL EN AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.”**

**AUTOR: José Miguel Balladares Moreira**

**TUTOR: Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca**

**AMBATO – ECUADOR**

**Octubre 2012**

**Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca**

**CERTIFICA**

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, 23 de febrero de 2012

---

Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca

TUTOR

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Miguel Balladares Moreira , declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

---

José Miguel Balladares Moreira

AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Ing. José Logroño

.....  
Ing. Amparito León

Ambato, Octubre del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

José Miguel Balladares Moreira

Autor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de graduación a Dios y a mi familia.

A Dios, por que ha estado conmigo en todo momento y me ha regalado la vida, y sobre todo la sabiduría necesaria para culminar con la presente investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil, demostrándome de una u otra manera su amor y confianza en mí.

Es por ellos que he alcanzado una de mis metas y este trabajo es dedicado a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A cada uno de los miembros de mi familia, por sus demostraciones de apoyo y afecto, por enseñarme el valor de la perseverancia y del esfuerzo.

A mi tutor de tesis Ing. Mg. Jorge Jordán, por compartir sus conocimientos y haberme guiado en el desarrollo del presente trabajo.

A los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, que siempre estuvieron dispuestos a cooperar desinteresadamente en mi trabajo.

A todos ellos mil GRACIAS.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Portada	i
Página de aprobación por el Director de Tesis	ii
Página de autoría de la Tesis	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. El problema	3
1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	8
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.2.5 Delimitación del problema	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11



1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11

## CAPÍTULO II

2. Marco teórico	13
2.1 Antecedentes Investigativos	13
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3. Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	17
Definición de Categorías Fundamentales	20
Marco Teórico	20
2.5. Hipótesis	41
2.6 Variables	41

## CAPÍTULO III

3. Metodología	42
3.1. Enfoque de la Investigación	42
3.2 Modalidad de la Investigación	42
3.3. Tipo de Investigación	43
3.4. Población y Muestra	43
3.5. Operacionalización de Variables	44
3.6 Recolección de la Información	45
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	45

## CAPÍTULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados	47
4.1 Análisis de Resultados	47
4.2 Interpretación de Datos	47

4.3 Verificación de La Hipótesis	60
----------------------------------	----

## CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	66
5.1 Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones	67

## CAPÍTULO VI

6. Propuesta	69
6.1 Datos Informativos	69
6.2 Antecedentes de la Propuesta	70
6.3 Justificación	71
6.4. Objetivos	72
6.5 Análisis de Factibilidad	72
6.6. Fundamentación Científico Técnica	74
6.7 Modelo Operativo	79
6.8 Administración de la Propuesta	123
6.9 Previsión de la Evaluación	126
6.10 BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129

Anexo 1 Croquis

Anexo 2 Árbol de Problemas

Anexo 3 Encuesta al personal de la empresa

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>PÁGINA</b>
Cuadro No 1	Acumulación de la Ventas por Provincias	5
Cuadro No 2	Ventas en el segmento automóviles	7
Cuadro No 3	Matriz de operacionalización de variables	44
Cuadro No 4	Clasificación de los manuales	76
Cuadro No 5	Actividades realizadas en los Departamentos	88
Cuadro No 6	Presupuesto	124
Cuadro No 7	Cronograma	125
Cuadro No 8	Evaluación de la propuesta	126

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>PÁGINA</b>
Tabla No 1	Documentos disponibles	48
Tabla No 2	Tiempo de Trabajo	49
Tabla No 3	Conocimiento de procesos en las actividades	50
Tabla No 4	Capacitación para mejorar los procesos de trabajo	51
Tabla No 5	Supervisión del desempeño	52
Tabla No 6	Acciones para mejorar los procesos	53
Tabla No 7	Origen de los cuellos de botella	54
Tabla No 8	Información respecto al desempeño laboral	55
Tabla No 9	Puntualidad en la entrega de trabajos	56
Tabla No 10	Temperatura apropiada	57
Tabla No 11	Niveles de luz apropiada	58
Tabla No 12	Orden en el sitio de trabajo	59
Tabla No 13	Tabla de frecuencias observadas	62
Tabla No 14	Cálculo de $\chi^2$ cuadrado	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>PÁGINA</b>
Gráfico N° 1	Evolución de las Ventas	4
Gráfico N° 2	Superordinación de Variables	17
Gráfico N° 3	Subordinación de Variable Independiente	18
Gráfico N° 4	Subordinación de Variable Dependiente	19
Gráfico N° 5	Macroprocesos	22
Gráfico N° 6	Arquitectura de Procesos	24
Gráfico N° 7	Estructura Organizacional	84
Gráfico N° 8	Cadena de Valor	87
Gráfico N° 9	Diagrama de Flujo de Asesoramiento	99
Gráfico N° 10	Diagrama de Flujo de Cierre	113
Gráfico N° 11	Diagrama de Flujo de Entrega de Vehículo	122

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó en la Empresa Automotores y Anexos S.A. es una empresa concesionaria de las marcas NISSAN y RENAULT tiene una gran trayectoria en el mercado automotriz. El interés de la empresa es alcanzar certificaciones internacionales que tienen por objeto evidenciar ante el "mercado global" que la organización posee un sistema consistente y confiable para realizar las actividades de servicio que ofrece a sus actuales y potenciales clientes

Por esta razón el presente estudio se enfocó en encontrar y aplicar las herramientas más apropiadas que contribuyan a incrementar la productividad de la empresa, por lo que es importante desarrollar la cadena de valor adecuada a las necesidades de la empresa y definir los procesos y procedimientos pertinentes para alcanzar el rendimiento de sus colaboradores y conseguir la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Se formula como propuesta un modelo de manual de procedimientos para tres procesos en el Departamento de Comercialización de la empresa que faciliten el cumplimiento de funciones diarias del personal de la empresa, con la finalidad de optimizar las operaciones.

### **PALABRAS CLAVES:**

Procedimientos

Manual de Procedimientos

Rendimiento del personal

Procesos

## INTRODUCCIÓN

Las empresas buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes como son: La estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo operan las organizaciones, facilitan el comercio, permite sistemas uniformes dentro de las empresas. Uno de los principios fundamentales de la estandarización de los procesos es la división del trabajo, la cual hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados. La empresa Automotores y Anexos S. A. está cada vez más enfocada en aumentar la productividad y el rendimiento de su personal, para lograrlo requiere, lograr la especialización de sus actividades. De allí la importancia de realizar esta investigación que permita conocer la forma de desarrollar los procesos y procedimientos que se sugiere se debe aplicar en la Empresa y sobre todo en el Departamento de Comercialización.

En esta investigación se plantea los siguientes capítulos: El primer capítulo presenta un análisis general de la Empresa en estudio y se plantea el problema a resolver, contextualización, análisis crítico, justificación y los objetivos de la investigación.

Segundo capítulo se redacta el marco teórico, partiendo de la búsqueda de antecedentes previos a la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales.

Tercer capítulo, Marco Metodológico, expone los tipos de investigación y la operacionalización de variables.

Cuarto capítulo, Análisis y procesamiento de la información, se presenta el resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa.

Capítulo quinto, se plantea conclusiones y recomendaciones

Capítulo Sexto. Se formula la propuesta más apropiada para mejorar los procesos y alcanzar un buen desempeño laboral en la empresa en estudio.

El sexto capítulo con la propuesta de un manual de procedimientos para el Departamento de Comercialización de la Empresa Automotores y Anexos S. A.



## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Los procedimientos internos y su efecto en el rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los inadecuados procedimientos internos originan un bajo rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A

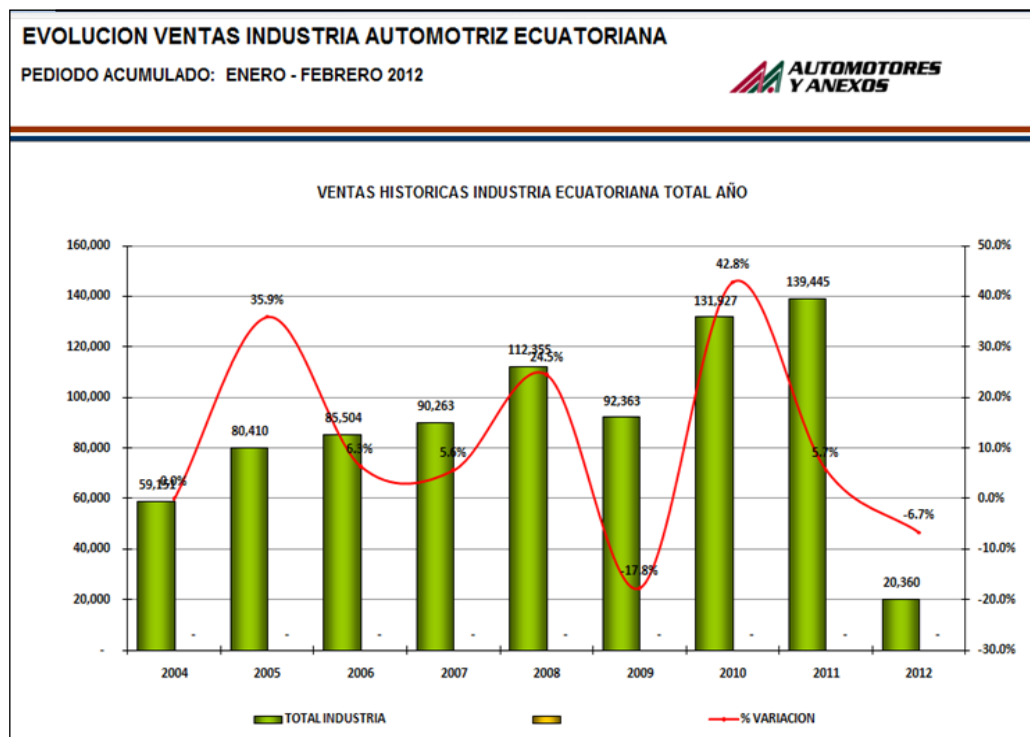
#### **Contextualización**

En el Ecuador el comportamiento del mercado automotor reflejó, entre otras cosas, que la fiebre de compra de carros nuevos o la renovación del parque automotor no se detiene. Factores como el aumento del nivel de confianza en la economía, el alza de tasas de interés no afecta mayormente las ventas de automotores. Las cifras revelan que para el año 2012, las ventas aumentaron en el 10,7 por ciento en los dos primeros

meses de este año, al sumar 51.253 unidades, frente a 46.298 de igual periodo del 2011. Por ello, Renault Sofasa, SK Berge Colombia (marca Chrysler), BBVA Research y Daimler Colombia (Mercedes Benz), entre otras firmas y entidades, apuntan en sus vaticinios a que se superará el récord del año anterior. Como vía para el cumplimiento de sus metas cada una de estas empresas debe cuidar una correcta organización de sus operaciones. La utilización de procedimientos internos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se logran con su implementación, estos beneficios van desde la facilitación de la inducción para el nuevo personal, hasta la obtención de información que permite tomar decisiones y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y el alto rendimiento del personal de la empresa.

GRÁFICO Nro. 1

**EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DESDE EL AÑO 2004 HASTA EL AÑO 2012**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos S. A. (2012)

Tomando en consideración que la Provincia de Tungurahua está situada en una zona comercial y financiera, la empresa automotriz ha desarrollado una gran actividad económica, concentrándose en estas regiones diferentes concesionarias como por ejemplo: ASSA (Automotores de la Sierra S.A.) KIA MOTORS, HYUNDAI, MAZDA (Automotores Carlos Palacios), ANDINAMOTORS, entre otros que compiten entre sí por alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

CUADRO Nro. 1

**ACUMULADO DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS A FEBRERO DEL 2012**

PROVINCIA	UNIDADES			UNIDADES		
	ACUM. 2010	ACUM. 2011	ACUM. 2012	ACUM. 2010	ACUM. 2011	ACUM. 2012
PICHINCHA	6.392	8.517	8.161	39,8%	39,0%	40,1%
GUAYAS	4.121	5.785	5.510	25,7%	26,5%	27,1%
TUNGURAHUA	1.224	1.666	1.355	7,6%	7,6%	6,7%
AZUAY	1.134	1.436	1.254	7,1%	6,6%	6,2%
IMBABURA	695	887	609	4,3%	4,1%	3,0%
EL ORO	347	559	493	2,2%	2,6%	2,4%
CHIMBORAZO	362	480	430	2,3%	2,2%	2,1%
MANABI	379	577	674	2,4%	2,6%	3,3%
LOJA	415	545	460	2,6%	2,5%	2,3%
SANTO DOMINGO	351	444	435	2,2%	2,0%	2,1%
LOS RIOS	187	205	212	1,2%	0,9%	1,0%
COTOPAXI	134	209	209	0,8%	1,0%	1,0%
CAÑAR	64	147	121	0,4%	0,7%	0,6%
ESMERALDAS	65	135	129	0,4%	0,6%	0,6%
ORELLANA	29	120	131	0,2%	0,5%	0,6%
SUCUMBIOS	44			0,3%	0,0%	0,0%
CARCHI	51	47	62	0,3%	0,2%	0,3%
PASTAZA	44	38	66	0,3%	0,2%	0,3%
OTRAS	3	32	49	0,0%	0,1%	0,2%
TOTAL	16.041	21.829	20.360	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Empresa Automotores y Anexos S. A. (2012)

Elaborado: Balladares, José Miguel

Como se puede observar la Provincia de Tungurahua ocupa el tercer lugar en participación. Cada una de estas empresas concesionarias utiliza el sistema de ventas de los japoneses, esta es una venta activa y no pasiva, de hecho la llaman “venta agresiva”. En lugar de que el concesionario espere a los clientes sean atraídos por la publicidad y anuncios de descuentos, los distribuidores hace visitas personales periódicamente a los clientes potenciales. Además cada uno de los concesionarios tienen uno o algunos puntos de venta, por lo tanto es indispensable que el desempeño laboral y la productividad del personal sea la más alta, debiendo considerar definir procedimientos internos para alcanzar este objetivo.

La empresa Automotores y Anexos S.A. tiene una gran trayectoria en el mercado automotriz. Abrió sus puertas el 23 de marzo de 1963 en Quito, empezó con la comercialización de los modelos Datsun, que era el nombre comercial de la fábrica japonesa Nissan. En 1967 adquirió a la empresa Nissan Guayaquil, en 1975 se abrieron las sucursales de Ambato y Manta y en 1994, Cuenca.

Actualmente Automotores y Anexos S.A. es una empresa concesionaria de las marcas NISSAN y RENAULT, los datos a continuación traducen la participación en el mercado que tienen cada una de las dos marcas que comercializa la empresa, posicionándolas en un segundo y cuarto lugar respectivamente

El segmento de automóviles representa el 48% de las ventas del mercado y tiene un incremento del 3.8% respecto a Febrero del 2011.

Nissan es la segunda Marca en el segmento de automóviles, alcanza el 11.2% de share Renault es la cuarta marca en volumen en el 2011 con un share del 7.5%.

El cuadro también permite observar una reducción de las ventas en lo que respecta a la marca Renault.

CUADRO Nro.2

**VENTAS EN EL SEGMENTO AUTOMÓVILES  
A FEBRERO 2012**

<b>MES DE FEBRERO</b>				<b>MARCA</b>
<b>UND</b>	<b>%VARIAC</b>	<b>UND</b>	<b>%PARTIC</b>	
<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	
2792	31,3%	2127	56,1%	CHEVROLET
547	16,6%	469	11,0%	NISSAN
501	-21,1%	635	10,1%	HYUNDAI
293	-36,6%	463	5,9%	RENAULD
315	-47,0%	594	6,3%	KIA
186	53,7%	121	3,7%	VOLSKSWAGEN
78	105,3%	38	1,6%	CHERY
35	-32,7%	52	0,7%	MAZDA
62	-1,6%	63	1,2%	SKODA
25	-32,4%	37	0,5%	TOYOTA
33	26,9%	26	0,7%	PEUGEOT
109	5,80%	103	2,2%	OTROS
<b>4976</b>	<b>5,2%</b>	<b>4728</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: Empresa Automotores y Anexos S. A. (2012)

Elaborado: Balladares, José Miguel

El éxito de la Empresa Automotores y Anexos S. A. Es su sintonía con el cliente y la excelencia de sus marcas.

Actualmente cuenta con un equipo de trabajo compuesto por sesenta empleados, debido al incremento de personal en la empresa requiere de manera urgente herramientas que definan los procedimientos internos dentro de la empresa para alcanzar un alto rendimiento y las competencias de su personal para mantener y alcanzar la mejora continua es decir producir mejores resultados, para seguir manteniéndose en el sector aplicando la fórmula triple C, capacidad de innovación, calidad del producto y calidad de personal.

### **Análisis Crítico**

La Empresa Automotores y Anexos S.A. tiene como aspiración y fin, satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin duda, ello no es una tarea fácil, ya que la competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. La carencia en la empresa de una cultura orientada a la sistematización de los procedimientos internos, origina el incumplimiento de metas, y permite que otras firmas automotrices capten a sus clientes reales y a los potenciales.

El gran escollo por el que atraviesa la empresa es la escasa estandarización de las labores, originando desorden administrativo, con una división no clara de funciones y carencia de procedimientos internos estándar para su operación y administración que se manifiesta en el deterioro de la calidad de servicio que oferta.

El proceso de apertura de nuevos mercados, la tendencia al incremento de los precios de los vehículos que vive la empresa, ha obligado a implementar nuevos niveles administrativos, para favorecer y facilitar las labores dentro de la empresa y al mismo tiempo a ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados. Estas decisiones causan incomodidad en el personal, que no considera que de algún modo este cambio sea beneficioso y provoca un efecto inverso impidiendo alcanzar la mejora continua.

Por el lado de los empleados existe desconocimiento, no tienen claro, ni definidos los procedimientos internos que podría conducir a la rapidez, eficiencia y eficacia en sus labores y por lo contrario está ocasionando una alta rotación de personal, que causa malestar dentro de la organización por la falta de estabilidad laboral.

La poca coordinación entre los departamentos, permite que el personal pierda de vista su papel dentro de la organización y enfrenta la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización, como resultado se tiene la pérdida de la imagen empresarial.

La poca motivación e incentivos que tienen las personas para realizar las labores encomendadas, como podrían ser bonificaciones, mejor remuneración en el sueldo, cursos de capacitación, crean poco compromiso hacia la empresa, impiden una mejor gestión de sus recursos, que a la larga podría dar como resultado un débil posicionamiento de la empresa en el mercado de la industria automotriz

### **Prognosis**

Al visualizar el problema en el futuro se determina que de no establecer procedimientos internos adecuados que permitan estandarizar los procesos en los diferentes departamentos de la empresa Automotores y Anexos S.A. provocaría altos costos de calidad como: demora en los procesos, reprocesos, quejas, reclamaciones, devoluciones, dando lugar a pérdida de clientes, lo que afectaría gravemente la economía de la organización y el actual posicionamiento que tiene en el mercado.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera los inadecuados procedimientos internos originan un bajo rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A?

### **Preguntas directrices**

¿Con qué tipo de procedimientos internos trabaja actualmente la empresa?

¿Cómo se estructuran y documentan los procedimientos internos?

¿Es necesario elaborar un manual de procedimientos para incrementar el rendimiento laboral en la Empresa Automotores y Anexos S. A.?

## **Delimitación**

Contenido:

Campo: Organización

Área: Sistemas

Aspecto: Procedimientos internos

Límite espacial: La Empresa Automotores y Anexos S.A. se encuentra ubicados en sus dos direcciones: Principal Avda, Indoamérica y Pasaje las Minas y la sucursal Avda. Atahualpa y Marcos Montalvo (esquina)

Límite temporal: Enero – Julio de 2012.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El problema investigado permitió entender cómo la definición de los procedimientos internos añade valor al desempeño de las personas en la organización al dar un sentido finalista al trabajo de cada una de ellas. Pretende concentrar el esfuerzo del recurso humano en los distintos aspectos de cada proceso y cómo deben ser los resultados para adecuarse a las necesidades de los destinatarios o clientes.

Los resultados alcanzados, causarán un gran impacto en la empresa Automotores y Anexos S.A. porque incorpora metodologías y técnicas para el diseño, análisis y mejoras en los procesos como la Norma de Calidad ISO 9001:2008 a través de la aplicación de las herramientas necesarias para su implementación, evaluación, control, seguimiento y medición. Y, dentro del proceso de certificación, la definición de los procedimientos internos documentados en un manual de procedimientos se encuentran en segundo lugar en importancia en la pirámide documental para certificaciones, con esto la empresa estaría dando un primer paso para ingresar en el proceso de alcanzar la Certificación de Calidad.



El establecimiento de los procedimientos internos proporciona la información requerida a cada uno de los clientes internos respecto a cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, que tipo de registros debe mantener, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener en pocas palabras le brinda los parámetros para lograr la eficiencia y eficacia en las labores que desempeña y podrán alcanzar alto rendimiento laboral.

Además existe un interés personal, en aprender con profundidad la aplicación y uso de los manuales de procedimientos, que en el futuro permitirán al investigador a desarrollarse profesionalmente en esta área.

Por ser un problema contemporáneo, la investigación fue factible, pues existió material bibliográfico y fuentes globales de información como el Internet para consulta, se contó con la asesoría profesional de docentes conocedores del tema y del apoyo y participación que brindaron los directivos y el personal administrativo de la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera los inadecuados procedimientos internos originan un bajo rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar que procedimientos internos están definidos y como se encuentran interrelacionados dentro de la empresa.

Establecer cómo se estructuran los procedimientos internos para alcanzar mejor rendimiento laboral en el recurso humano que labora en la empresa

Proponer un manual de procedimientos para el control interno de la organización, detallando las actividades, responsables, registros en cada uno de los macro proceso.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El presente trabajo investigativo tiene el sustento en investigaciones previas, archivadas en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidades Técnica de Ambato, destacando las siguientes:

**FREIRE, G. (2012)** “Los programas de fidelización de clientes y su incidencia en la rentabilidad de Automotores y Anexos S. A.”

Objetivo General

Determinar la incidencia del programa de fidelización de clientes en la rentabilidad de Automotores y Anexos S. A.

#### Conclusiones:

La empresa no satisface las necesidades de los clientes internos y externos, ya que no existe compañerismo entre los empleados originando una inadecuada atención a los consumidores. Además la calidad del servicio prestado no compensa las expectativas de los potenciales clientes originando disminución en las ventas.

**MARTÍNEZ, R. (2011)** “Las Políticas de Venta y su incidencia en el Proceso de Crédito y Cobranza de la Empresa Automotores del Pacífico de la ciudad de Ambato”

#### Objetivo General

Analizar el grado de incidencia de las Políticas de Venta vigentes, en el proceso de crédito y cobranza de la Empresa Automotores del Pacífico de la ciudad de Ambato.

#### Conclusiones

El Proceso de Crédito y Cobranza de la Empresa Automotores del Pacífico no es el adecuado, ya que no es suficientemente claro, y le falta enmarcar en la realidad de todos los clientes. Para poder mejorar la cobranza de la Empresa Automotores del Pacífico por medio de un Refinanciamiento, ya que las devoluciones y el fideicomiso, son un proceso que tardaría mucho tiempo además de una gran suma de dinero.

**PALMA, F. (2011)** “El trabajo en equipo y su incidencia en el rendimiento laboral de la policía municipal del gobierno autónomo descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato, durante el año 2011”.

#### Objetivo:

Investigar la influencia del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

## Conclusión

El rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato mejorará a través del trabajo en equipo.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó el paradigma crítico propositivo, por las siguientes razones:

Responde a una fundamentación ontológica porque en la Empresa Automotores y Anexos se tiene plena conciencia de que las exigencias del mercado son cambiantes, se cuenta con clientes exigentes y selectivos por lo que la empresa no puede permanecer estática en la prestación de servicios.

Se basa en la fundamentación epistemológica porque tiene como necesidad el aplicar nuevas teorías y nuevos propósitos, como alcanzar la certificación ISO 9001:2008 y los requisitos que ello implica, para ello debe dar un primer paso definiendo los procedimientos internos para poder proyectarse de manera científica en la prestación de servicio con plena satisfacción a sus clientes.

Separar los valores como: honestidad, responsabilidad, disciplina y profesionalismo, entre el investigador y el trabajo de investigación, es imposible por lo que debe existir una fundamentación axiológica, considerada relevantes en el tema de estudio que es la definición de procedimientos internos dentro de la empresa y que se vió reflejada en la mejora del rendimiento del personal que labora en la empresa.

Se cumplió con la fundamentación metodológica, pues el éxito del trabajo investigativo es alcanzar, un modelo, que vaya acorde a los requerimientos de la Empresa Automotores y Anexos, buscando lograr objetivos y metas planificadas por la organización.

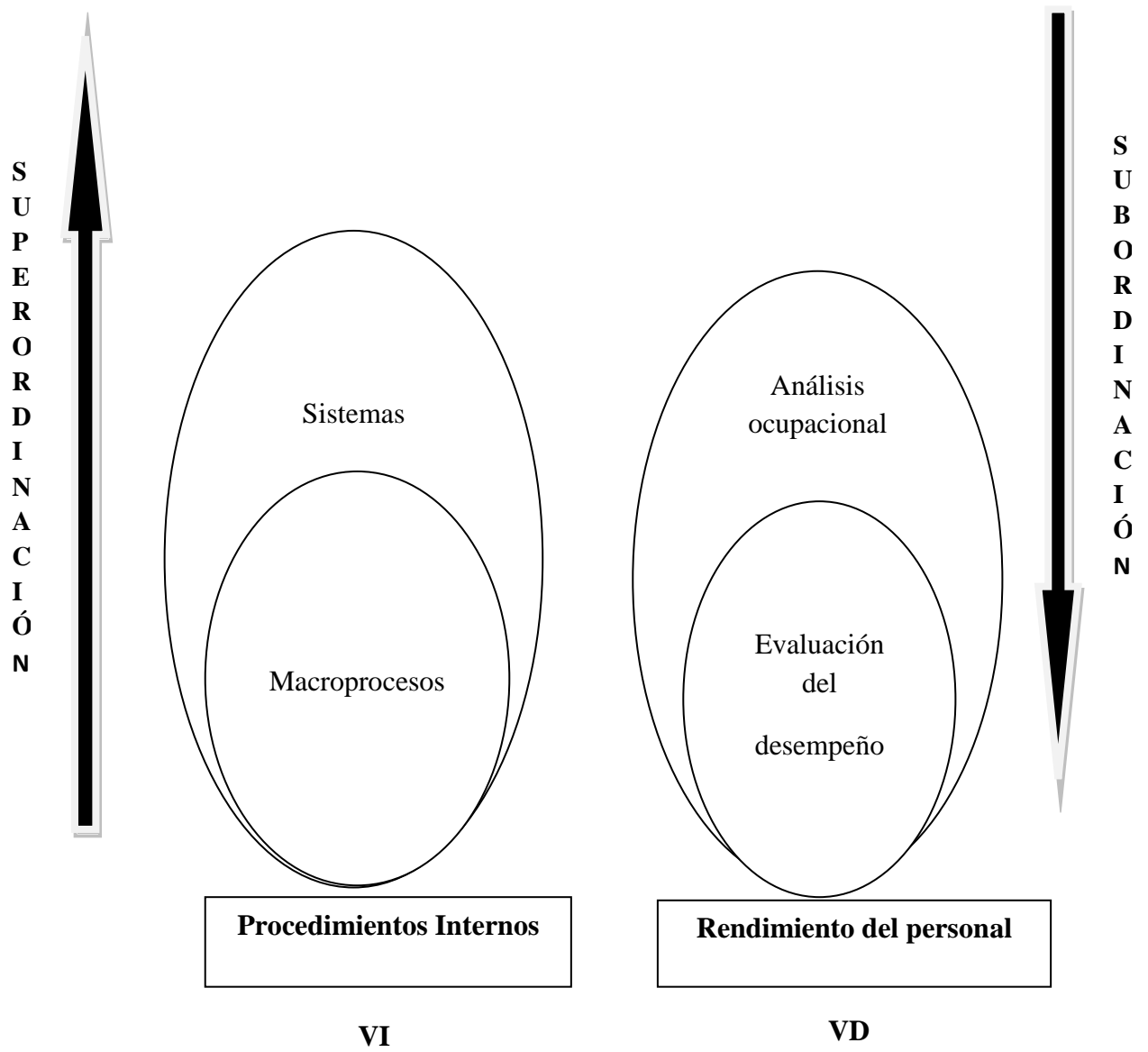
### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para la presente investigación se toma como referencia la Ley de Defensa del Consumidor sobre todo al Art. 4 que expone lo siguiente:

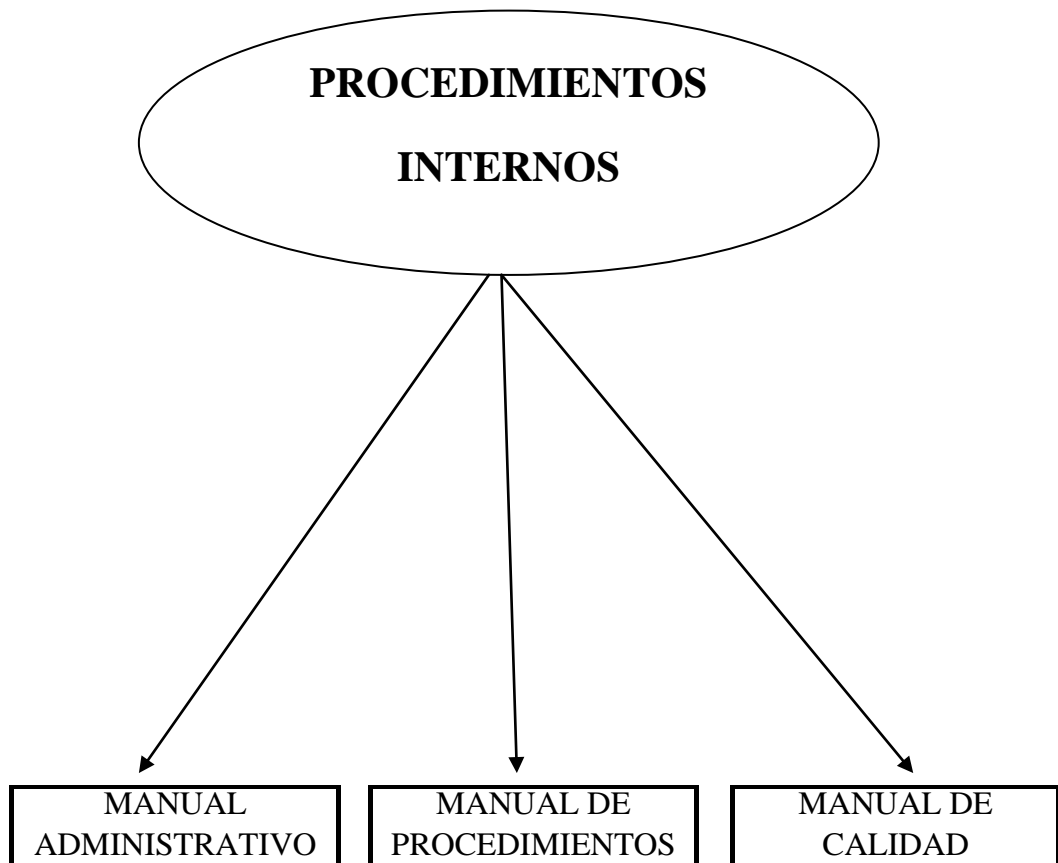
**Art. 4.- Derechos del Consumidor.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.

## 2.4 CATEGORIA FUNDAMENTAL

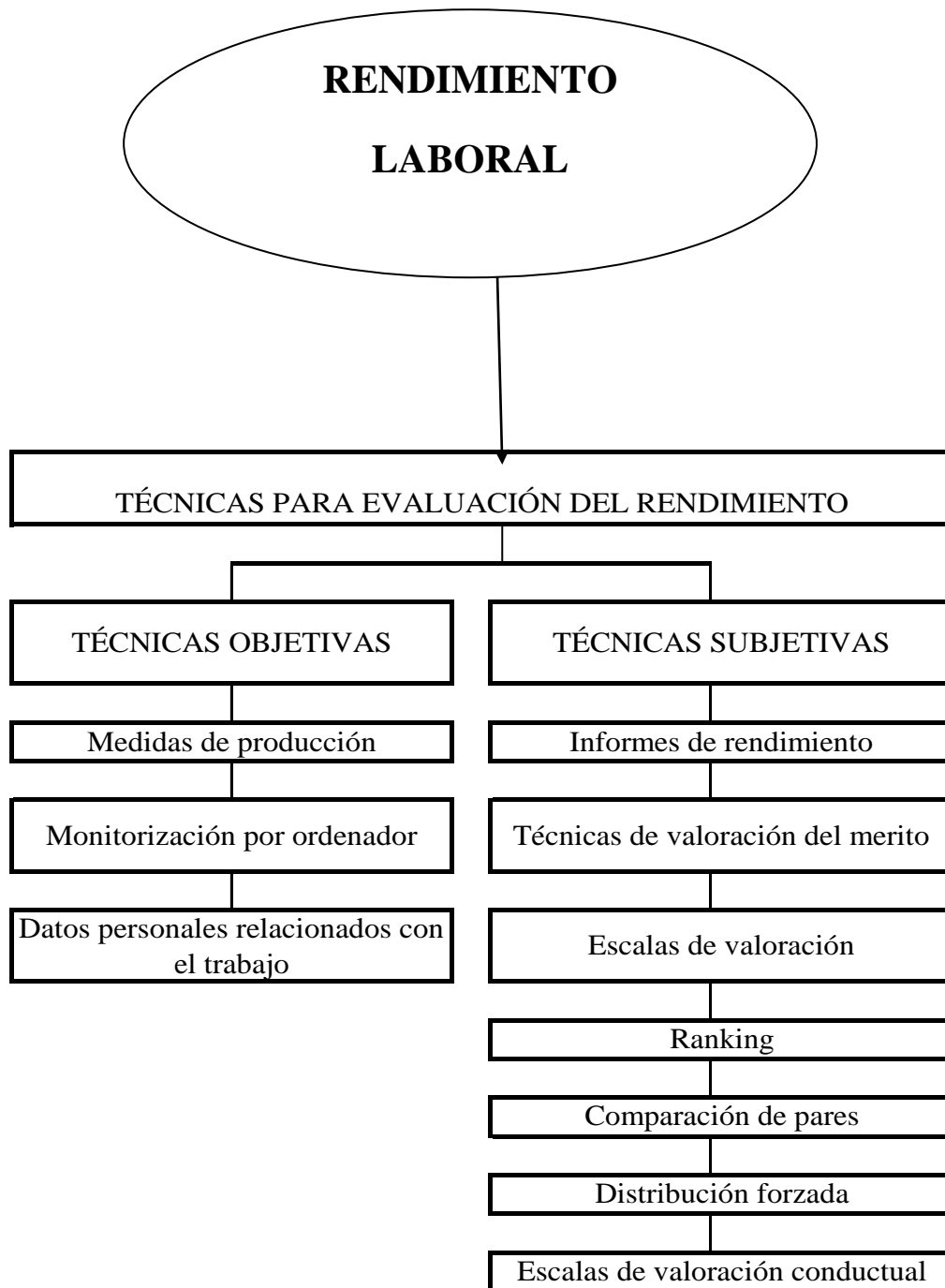


## **SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**





## SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



## **2.4 DEFINICIÓN DE CATEGORÍA FUNDAMENTAL**

### **2.4.1 CATEGORÍA FUNDAMENTAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.4.1.1 ORGANIZACIÓN**

Para MUNCH, L. (2010, p. 61) La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, étodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

RODRIGUEZ, J. (2007, p. 148-149) concuerda con lo manifestado con Koontz y O' Donnell, indicando que es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos y disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa.

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo social, dado que es la función por la cual los administradores activan los planes y dan un uso metódico a los recursos de operación. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los departamentos, indicando que recursos serán usados para actividades específicas y cuando, dónde, y como se usarán estos recursos,

Un esfuerzo de organización verdadero ayuda a los administradores a minimizar costos y puntos débiles, tales como la duplicación de esfuerzos y la ociosidad de los recursos operacionales. Algunos tratadistas de la administración consideran que la función de organizar es tan importante que abogan por la creación y el uso de un departamento de organización dentro de la estructura orgánica de un organismo social.

Según BERNAL, C. (2008, p.116), explica que organización es el acto de organizar es coordinar, asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos.

Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de sus

actividades responde de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios.

#### **2.4.1.2 SISTEMAS**

Los sistemas son un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes, campos, y evitar por otra, vagas anomalías que a menudo han perjudicado el progreso. BERTALANFFY, L. (2006, p. 57). Sistema significa un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si, contribuyen a determinado objeto. JACKSON, W. (2000, p. 1200). TORRES, Z. (2007, 319) manifiesta que los sistemas son un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites indistinguibles que lo separan de su suprasistema ambiental.

Explica que la palabra sistema en su acepción inicial significaba partes que estaban juntas, actualmente, hablar de sistemas es referirse de inmediato a un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si, formando una actividad de interconectividad para alcanzar un objetivo.

Los sistemas están formados por elementos que se interrelacionan e interactúan entre si operan sobre entradas que pueden ser información, energía o materia para llevar a cabo un proceso que provee, de igual manera, información, energía o materia ya producida que se conoce como la salida del proceso.

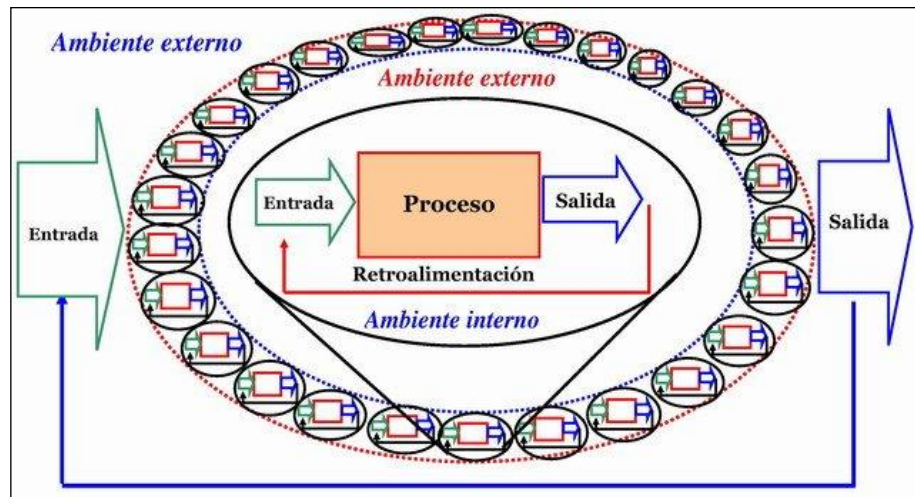
Esta salida o resultado será el equivalente al objetivo del sistema, sin embargo, puede ser objetivo no satisfactorio en su totalidad, de ahí que se desprenda otra característica importante de los sistemas en su capacidad de aprendizaje representado por la realimentación al sistema, es decir, el regreso a la entrada para informar de los resultados del proceso, lo que da la oportunidad de corregir el proceso del sistema para mejorarlo y seguir aprendiendo de manera continua.

No obstante, tampoco esto es la totalidad del sistema, hace falta un componente más que es la relación con el medio ambiente. El medio ambiente a veces no mencionado, es la

parte fundamental que realimenta al sistema para seguir su camino de aprendizaje y por consecuencia mejora continúa.

GRÁFICO Nro. 5

MACROPROCESOS



Fuente: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-/que-es-la-teoria-general-de-sistemas>

### 2.4.1.3 MACROPROCESOS

Macroproceso es el conjunto de procesos estratégicos que por su mayor nivel de jerarquía, están relacionados directamente con las principales áreas de gestión de las entidades. Un número reducido de macroprocesos conforman la misión de la empresa. Por ejemplo:

Los macroprocesos en una empresa sería: administración, finanzas, producción y mercadeo. Macro procesos en una entidad de educación: administración, investigación, extensión y docencia. CUERVO, J. (2006, p. 45)

Existen entonces diferentes tipos de procesos, de acuerdo al rol que desempeñan y que a continuación se define:

**2.4.1.3.1 Procesos Estratégicos:** Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos **visionarios** y son liderados por la alta dirección.

**2.4.1.3.2 Procesos Primarios u Operativos:** Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los sustentan la razón de ser del negocio.

**2.4.1.3.3 Procesos de soporte:** Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

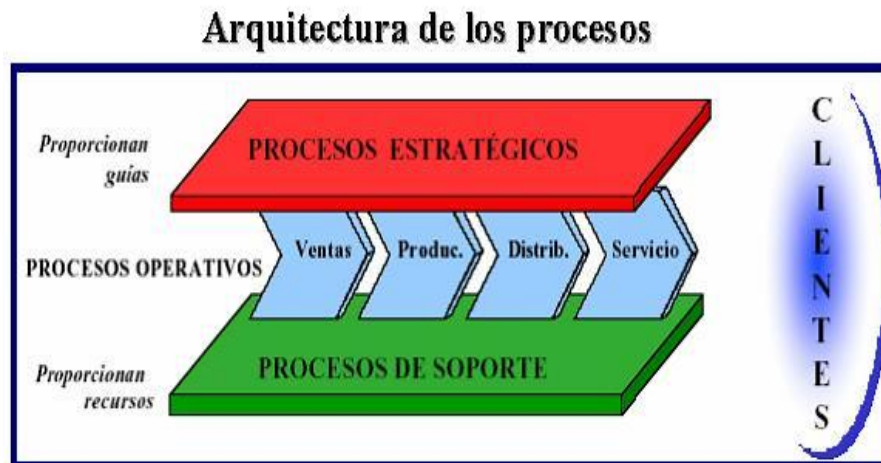
De alguna manera los procesos estratégicos son procesos de soporte, pues deben estar igualmente apoyando que los procesos primarios se diseñen y realicen para satisfacer el mercado objetivo y responder a las estrategias de diferenciación o de valor agregado.

Debido a que cada uno de los anteriores grupos de procesos contiene en sí mismo dos o más procesos, también se les conoce como macroprocesos. Por eso, es común encontrar los términos Macroprocesos Estratégicos, Macroprocesos Primarios y Macroprocesos de Soporte. Es siguiente gráfico ilustra las definiciones anteriores.

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3->

[Macroprocesos](#)

GRÁFICO Nro. 6



Fuente: <http://gerenciaprocessos.comunidadcoomeva./categories/3-3-Macroprocessos>

#### 2.4.1.4 PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Un procedimiento interno es la acción de proceder o el método de ejecutar actividades. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta. <http://definicion.de/procedimiento/>

Los procedimientos internos en las empresas son un instrumento clave de comunicación interna. Se usan para inducción y capacitación.

Los procedimientos internos contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Aparecen en un manual de procedimientos que incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. CUERVO, J.(2006, p. 46)

Los procedimientos internos suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

#### **2.4.1.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

En este documento se expone información referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, la estructura, las funciones de las unidades que integran el organismo y la descripción de puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la empresa. Organización; Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento, MUNCH, L. (2011, p. 132).

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Para la elaboración del mencionado manual, se propone el seguimiento de 3 etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual.

Servir como un instrumento de apoyo que define y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

ALVAREZ, M. (2006, p. 24) dice Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación, la normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.



Los manuales son a la organización lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos facilitan y soportan el crecimiento, no tenerlos limitaría las cargas y el número de pisos que el edificio podría soportar.

#### **2.4.1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimientos es un documento que referencia la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Este manual debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y como se hace (procedimiento) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. ÁLVAREZ, M. (2006, p. 24)

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. ÁLVAREZ, M. (2006, p. 35)

AMADOR, J. (2007, p. 26) Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

#### **2.4.1.7 MANUAL DE CALIDAD**

Las organizaciones que requieren certificarse están obligadas a documentar los criterios de calidad con base en las normas ISO en manuales. Esta situación tiene la ventaja de que además de poder certificarse y competir a nivel internacional, es posible lograr un mayor orden y control de las actividades y responsabilidades, de tal forma que el manual de calidad, contiene el funcionamiento del sistema de calidad. Es conveniente que todas las áreas y departamentos cuenten con este manual con la finalidad de cumplir con los criterios establecidos por la norma ISO. MUNCH, L. (2011, p. 144)

## **2.4.2 CATEGORÍA FUNDAMENTAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CHIAVENATO I. (2007, p. 15) El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

CASTILLO, J. (2009, p. 287) Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos

Entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen En términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además relaciones. En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Se puede sacar como conclusión que en toda organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su talento humano.

#### **2.4.2.2 ANÁLISIS OCUPACIONAL**

Para, POLONIO, B. (2010, p. 78) El análisis ocupacional es un estudio descriptivo de cómo se corresponde las ocupaciones con sistema humano abierto, como entornos para el desempeño y como activadores potenciales de los valores, de la causalidad personal, de los roles, los hábito y las destrezas. El análisis ocupacional examina cinco áreas: el

entorno creado por la ocupación, la motivación que puede suscitar, las formas en que organiza las conductas, las destrezas que utiliza y los tipos de respuestas que genera.

FERNANDEZ, M. (2005, p. 5) Considera que existe una amplia insatisfacción con los actuales programas de análisis de puestos y particularmente en lo que respecta a actualización de la información y versatilidad para distintos usos. Las razones para esta insatisfacción pueden atribuirse a la falta de técnicas cualitativas y estandarizadas para reunir, registrar y presentar la información y al uso limitado de los procedimientos informáticos. El análisis de puestos de trabajo se caracteriza por poner un énfasis relativamente escaso en aquellas variables del puesto que tienen que ver con las relaciones humanas.

Manifiesta que Análisis Ocupacional se entiende "el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás. Y explica los fines del análisis ocupacional.

- Descripción del Empleo: incluye información que identifica los propósitos del empleo, así como un sumario de actividades y responsabilidades.
- Evaluación y clasificación del empleo: se refiere a los procesos generales de ubicación de empleos en términos de valor con respecto a la organización y en términos de su importancia relativa entre éstos, particularmente con el objeto de establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.
- Evaluación del desempeño laboral: incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre determinación de sueldos, promociones y

transferencias. Asimismo, es una vía formal para proveer retroalimentación a los empleados.

- Diseño de capacitación: es identificación de necesidades, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un empleo dado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje.

### **2.4.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según WERTHER Y DAVIS (2005, p. 231) La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según MONDEY (2005, p. 437) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. BAGGINI (2009, p.65 - 66) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. El mismo autor manifiesta a continuación cuales son los beneficios de evaluar el desempeño.

#### **2.4.2.3.1 Ventajas de la evaluación del desempeño**

En forma específica la evaluación del desempeño sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a las personas en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

En cuanto a las Repercusiones se puede decir, que en la actualidad, la mayoría de las organizaciones aplican un conjunto de técnicas de evaluación del desempeño basadas en criterios y procedimientos aislados, usualmente ajenos a las características propias del quehacer y objetivos organizacionales o no actualizados, los que por su mismo carácter extrínseco a las necesidades situacionales de la empresa, no se encuentran ligadas directamente a indicadores de desarrollo organizacional claros, ni por lo tanto, a estrategias confiables al desarrollo del personal, tampoco de acuerdo a los criterios organizacionales estratégicos que son los que se encargan de definir el perfil del comportamiento de los trabajadores, esto último se puede evidenciar en el permanente cambio que se plantea en las empresas actuales respecto de estas técnicas y procedimientos, incluso en procedimientos de gestión organizacional, en donde se destaca la necesidad de contar con un sistema de calificación del personal, pero no se definen las técnicas adecuadas óptimas para llevarlo a cabo.

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los

trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

#### **2.4.2.3.2 Mejoramiento del desempeño**

BAGGINI (2009, p.67) manifiesta también que el mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de salud sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

El proceso del mejoramiento del desempeño, basado en el marco de referencia que se ayuda a informarnos qué factores contribuyen al desempeño deseado y qué puede hacerse para fortalecerlos. El usar este proceso también ayuda a asegurar la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, donde se prestan los servicios a nuestros clientes finales.

#### **2.4.2.4 RENDIMIENTO LABORAL**

**Rendimiento** “Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado” MOTOWIDLO, (2005, p. 21)

El rendimiento es el valor asignado por la organización a una serie de comportamientos de sus empleados

Contribución del trabajador a la consecución de una cierta eficacia organizacional.

Hay que distinguir entre rendimiento y resultados p.ej.: eficiencia, productividad o eficacia.

El rendimiento se refiere a las conductas que se dirigen a los resultados.

#### **2.4.2.4.1 Tipos de rendimiento**

- Rendimiento de tarea: Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.
- Rendimiento contextual: Aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global conducta extra-rol y ciudadanía organizacional.

#### **2.4.2.4.2 Técnicas de evaluación del rendimiento**

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

##### **a. Técnicas objetivas**

#### **Medidas de producción**

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el



ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo.

Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas.

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

### **Monitorización por ordenador**

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como teleoperadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por

ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

### **Datos personales relacionados con el trabajo**

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

### **b. Técnicas subjetivas**

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas. Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

### **Informes de rendimiento**

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

## **Técnicas de valoración de mérito**

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.

### Escalas de valoración.

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc. y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características suele usarse una escala de 1 a 5. Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

### Ranking

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (2007, P. 145) Señala que el ranking laboral es visto por algunos como intrínsecamente valioso, a pesar de que no les resulta fácil medir la rentabilidad que tiene su aplicación para la empresa. Por otros, es visualizado casi como una absoluta pérdida de tiempo que hay que cumplir sólo porque la ley así lo determina. Finalmente, están aquéllos que lo consideran valioso por el sólo hecho de beneficiar al trabajador, a quien consideran en una posición de absoluta desventaja al interior de la empresa en relación al empleador.

La verdad es que las buenas prácticas laborales son, por cierto, beneficiosas para el empleado, ya que no sólo tienen que ver con el respeto a sus derechos, sino con su legítima posibilidad de ser parte de una compañía, de aprender y desarrollarse profesionalmente; de aportar sus conocimientos, esfuerzos y aptitudes. De igual modo, son beneficiosas para la empresa, pues su desarrollo e implementación le permite tener, entre otras ventajas, una gestión más ordenada, una administración más eficiente, un mejor aprovechamiento de los recursos, una disminución de costos (ya sea medido en

unidades de tiempo o en dinero); y, además, contar con trabajadores más informados, con mayor preparación y con más incentivos en su desempeño y en relación con la empresa. Estos bienes son perfectamente medibles, algunos de una forma bastante simple y directa, y otros de manera un poco más compleja, pero todos cuantificables al fin, en cuanto a la rentabilidad de su aplicación.

Comparación de pares.

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizar para cada una de ellas.

Distribución forzada.

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

Superior: 10%

Por encima de la media: 20%

En la media: 40%

Por debajo de la media: 20%

Pobre: 10%

De este modo, un 10% de los trabajadores se situarían en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

Elección forzada.

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

Elegir la que peor describa al trabajador:

Es arrogante / No le interesa trabajar bien

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

Escalas de valoración conductual.

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

Escalas de observación conductual.

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

## **Gestión en función de objetivos**

La gestión por objetivos se basa en la definición de objetivos de cada empleado para después comparar y encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa. Se trata de mejorar los objetivos de la empresa a través de alinear los objetivos personales con los objetivos generales. Lo ideal es que los empleados reciban apoyo para identificar sus objetivos, plazos para lograrlos y seguimiento continuo de los procesos para obtener retroalimentación que ayude a alcanzar los objetivos.

Uno de los conceptos de la gestión por objetivos establece que todos los gerentes de la empresa, no solo alta dirección, deben participar en el proceso de la planificación estratégica para complementar y mejorar el análisis y las decisiones finales. MIGUEZ, A. (2006 p. 56)

## **2.5 HIPOTESIS**

La implementación de procedimientos internos permitirá mejorar el rendimiento laboral en los empleados de la empresa Automotores y Anexos S. A.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

X = Procedimientos internos      cualitativa

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Y= Rendimiento Laboral      cuantitativa

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La investigación que se realizó en la empresa Automotores y Anexos S.A. se basó en un enfoque cuantitativo ya que se confirma la probabilidad de alcanzar el alto rendimiento laboral a través de la preparación de un manual de procedimientos.

#### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

##### **Investigación de campo**

En este proyecto se realizó la investigación de campo con la finalidad de recolectar datos que contribuyan a fortalecer el conocimiento del problema a través de la entrevista y de la encuesta las mismas que ayudaron a enfocar de una mejor manera el problema y plantear recomendaciones al mismo.



### **Investigación bibliográfica-documental**

En este proyecto se utilizó la investigación bibliográfica o documental ya que con la ayuda de libros, revistas y tesis el internet se puede tener un panorama más claro acerca del tema de estudio, lo cual sirvió de base fundamental para ser aplicado en este trabajo.

### **3.3 Tipo de Investigación**

La investigación que se aplicó es de tipo Correlacional, porque permitió determinar el grado de relación entre la variable independiente y la variable dependiente, además se examina la asociación entre las variables.

La investigación Correlacional está orientada a medir el impacto que causa en el rendimiento laboral la utilización apropiada de procedimientos internos acorde a las necesidades actuales de la Empresa, para lo que se realizó la verificación de los resultados mediante la aplicación del estadígrafo Chi Cuadrado; permitiendo poner a prueba la hipótesis.

### **3.4 Población y Muestra**

La encuesta se la hizo a todos los empleados por tratarse de un número relativamente pequeño, pues son en número de sesenta

$n = 60$  personas.

Se realizó entonces 60 encuestas, es decir a todos los empleados de la Empresa y se entrevistó a 4 directivos de la misma.

### 3.5 Matriz de Operacionalización de Variables

**HIPOTESIS:** La implementación procedimientos internos mejora el rendimiento laboral en los empleados de la empresa Automotores y Anexos S. A.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Procedimientos internos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
<b>Procedimientos Internos:</b> es la acción de proceder o el método de ejecutar actividades. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta	Método de ejecutar actividades	Manual de Funciones. Manual de Procedimientos Manual de Calidad	¿Qué documento dispone como guía de actuación para ejecutar su trabajo?	Encuesta a los empleados	
	Serie de pasos definidos	Siempre Casi siempre Nunca	¿Conoce los diversos pasos que debe seguir para el desarrollo de sus actividades de rutina?	Encuesta a los empleados	
	Desempeño del trabajo		Preventivas Correctivas	¿Qué tipo de acciones aplica para mejorar los procesos en el desempeño de su trabajo?	Encuesta a los empleados
			Siempre Casi siempre Nunca	¿Entrega puntualmente los trabajos?	Encuesta a los empleados

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Rendimiento laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><b>Rendimiento Laboral</b> Es el nivel de eficacia alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.</p>	Nivel de eficacia	Menos de un año Más de un año	¿Cuánto tiempo trabaja en la Empresa?	Encuesta a los empleados.
		Siempre Casi siempre Nunca	¿Recibe capacitación para mejorar los procesos de trabajo?	Encuesta a los empleados.
	Logro de metas	Mercadeo Abastecimiento Comercialización Servicio Técnico	A su criterio, ¿En qué sección de la empresa se originan los cuellos de botella?	Encuesta a los empleados.
		Siempre Casi siempre Nunca	¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?	Encuesta a los empleados
Tiempo	Mensualmente Semestralmente Anualmente Nunca	¿Recibe información con respecto al desempeño en su trabajo?	Encuesta a los empleados	

### 3.6 Recolección de Información

La información se recolectó en función de la siguiente información:

Tipo de Investigación	Técnicas de investigación	Instrumentos para la recolección de información
Información Secundaria	análisis de documentos fichaje	fichas bibliográficas y nemotécnicas
Información Primaria	Observación  encuesta entrevista	fichas de observación  cuestionario

### 3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

Se revisaron cada una de las encuestas verificando la información con el propósito de detectar errores u omisiones, se eliminó las respuestas contradictorias y se organizaron tabulándolas.

Cuando los datos estuvieron codificados se utilizó el programa SPSS, para la elaboración de las tablas estadísticas y gráficos que permitieron apreciar mejor los resultados obtenidos.

Se procedió entonces a analizar los resultados e interpretarlos para en base de los resultados claros y precisos, tomar las decisiones correspondientes para mejorar los procedimientos internos y alcanzar el rendimiento laboral de la empresa Automotores y Anexos S.A.

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de Resultados**

Una vez aplicadas las 60 encuestas que conformaron el universo completo de empleados que forman parte la empresa Automotores y Anexos S.A., se procedió a tabular y representar gráficamente los resultados, para conocer de esta forma la realidad de la empresa.

#### **4.2 Interpretación de datos**

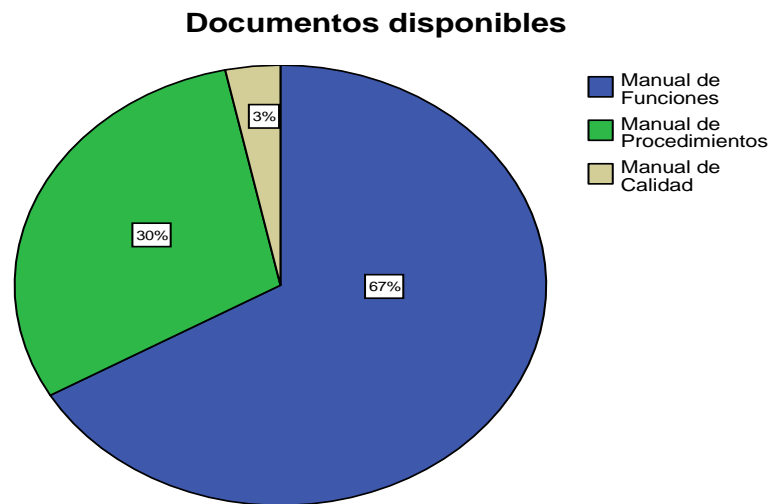
A partir del procesamiento de la información se interpreta la información por medio de un resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación.

## 1.- Documentos disponibles

**TABLA Nro. 1**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manual de Funciones	40	66,7	66,7	66,7
Manual de Procedimientos	18	30,0	30,0	96,7
Manual de Calidad	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 1**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

El 66.7% de los encuestados manifiesta tener conocimiento sobre el manual de funciones, 30% conocen sobre los manuales de procedimientos y el 3.3% sobre manuales de calidad.

En la empresa está establecido el manual de funciones para ciertas áreas de trabajo, por lo tanto conocen este documento, no así el de procedimientos.

## 2.- Tiempo de trabajo

**TABLA Nro. 2**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
menos de un año	22	36,7	36,7	36,7
más de un año	38	63,3	63,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 2**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de empleados, el 36.7% trabaja en la empresa por un tiempo menor a un año de servicio y el 63.3% que son la mayoría por más un año. Se concluye que existe estabilidad laboral dentro de la organización.

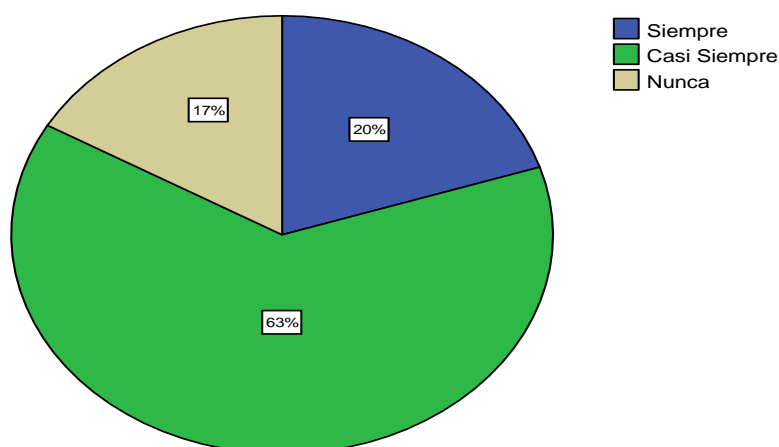
### 3.- Conocimiento de proceso en las actividades

**TABLA Nro. 3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Siempre	12	20,0	20,0	20,0
Casi Siempre	38	63,3	63,3	83,3
Nunca	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 3**

#### Conocimiento de proceso en las actividades



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

#### Análisis e Interpretación

De la totalidad de encuestados el 20% manifiestan que siempre conocen de los procedimientos a realizar en su área de trabajo, 63,3% opinan que casi siempre y el 16.7% no conoce procedimientos para desempeñarse. Se puede decir por la calidad de respuesta que no existe un manual de procedimientos que permita estandarizar los procesos.



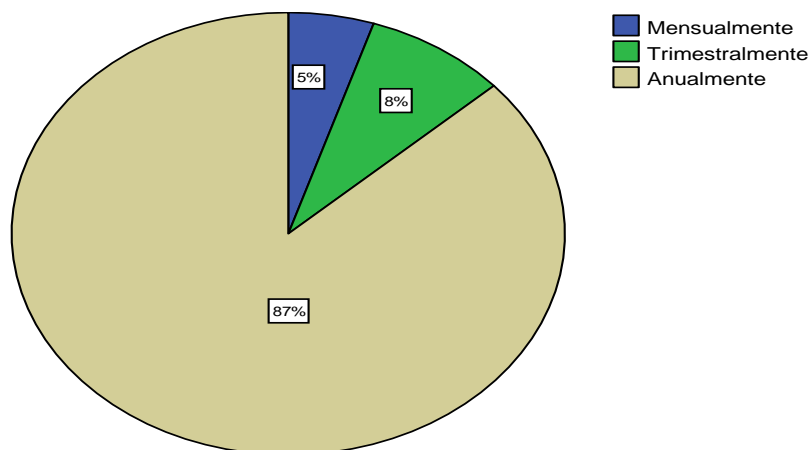
#### 4.- Capacitación para mejorar los procesos de trabajo

**TABLA Nro. 4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Mensualmente	3	5,0	5,0	5,0
Trimestralmente	5	8,3	8,3	13,3
Anualmente	52	86,7	86,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 4**

#### Capacitación para mejorar los procesos de trabajo



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

#### **Análisis e Interpretación**

De la totalidad de encuestados el 5% manifiesta capacitarse mensualmente, el 8.3% trimestralmente y el 86.7% anualmente.

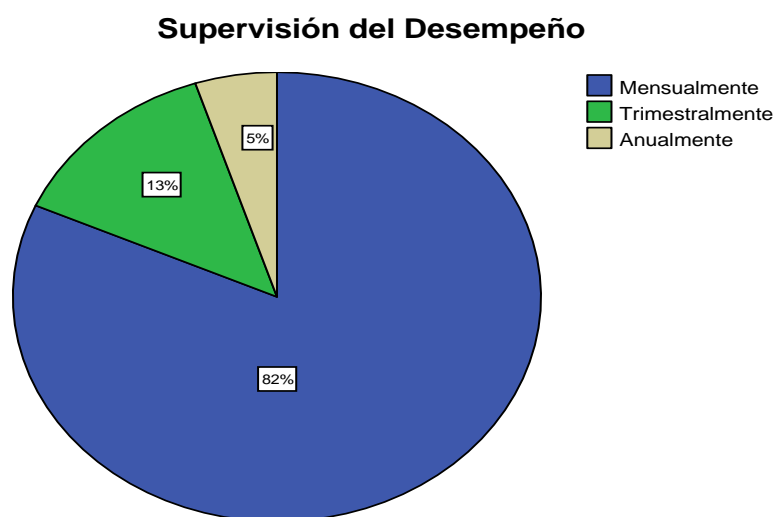
La capacitación si existe en la Empresa considerando la necesidad de actualización en cada uno de los puestos de trabajo.

## 5.- Supervisión del Desempeño

**TABLA Nro. 5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensualmente	49	81,7	81,7	81,7
Trimestralmente	8	13,3	13,3	95,0
Anualmente	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 5**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

La investigación determina que 81.7% de empleados son evaluados mensualmente, el 13.3% trimestralmente y solo el 5% anualmente. La empresa tiene procesos de evaluación del desempeño permanente, lo que origina un alto índice de rotación del personal, no muy beneficioso para la empresa, pues corresponde entrenar permanentemente a nuevos empleados.

## 6.- Acciones para mejorar los procesos

**TABLA Nro. 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acción preventiva	8	13,3	13,3	13,3
Acción correctivas	52	86,7	86,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 6**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

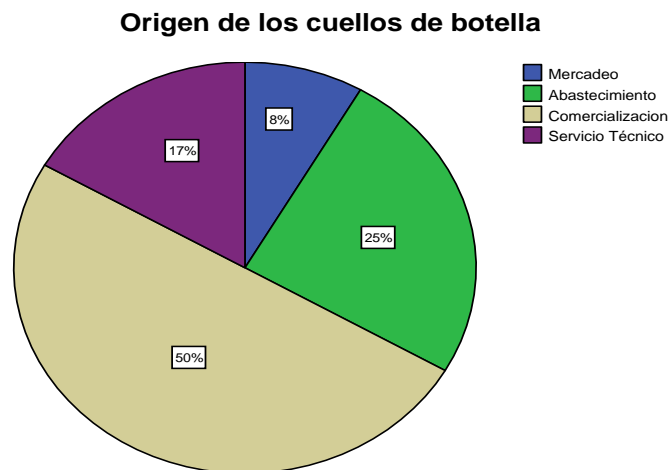
La información otorgada a través de las encuestas indica que el 13.3% son acciones preventivas y el 86.7% son acciones tomadas para solucionar problemas es decir acciones correctivas luego de encontrar fallas en la prestación del servicio. Se puede decir que en la empresa no existe análisis de procedimientos y procesos.

## 7.- Origen de los cuellos de botella

**TABLA Nro. 7**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mercadeo	5	8,3	8,3	8,3
Abastecimiento	15	25,0	25,0	33,3
Comercialización	30	50,0	50,0	83,3
Servicio Técnico	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 7**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

El resultado es que los cuellos de botella se originan con el siguiente porcentaje: 8.3% en el Departamento de Mercadeo, 25% en el Departamento de Abastecimiento, 50% en el Departamento de Comercialización y el 16.7% en el Departamento de Servicio Técnico. Dentro de la cadena de valor de la empresa la comercialización de los vehículos es el cuello de botella en el proceso de venta de vehículos

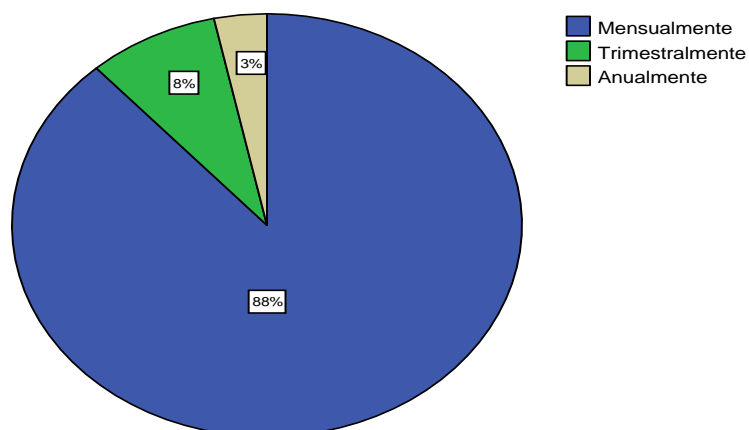
## 8.- Información respecto al desempeño laboral

**TABLA Nro. 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensualmente	53	88,3	88,3	88,3
Trimestralmente	5	8,3	8,3	96,7
Anualmente	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 8**

### Información respecto al desempeño laboral



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### Análisis e Interpretación

Los datos de la investigación afirman que el 88,3% de los encuestados reciben información sobre su desempeño mensualmente, el 8,3% lo reciben trimestralmente y el 3,3% anualmente. La mayoría de los empleados confirman que existen evaluaciones periódicas cuyos resultados son dados a conocer los interesados. Esto se debe a que no a todos los empleados se les aplica evaluaciones en el mismo período de tiempo.

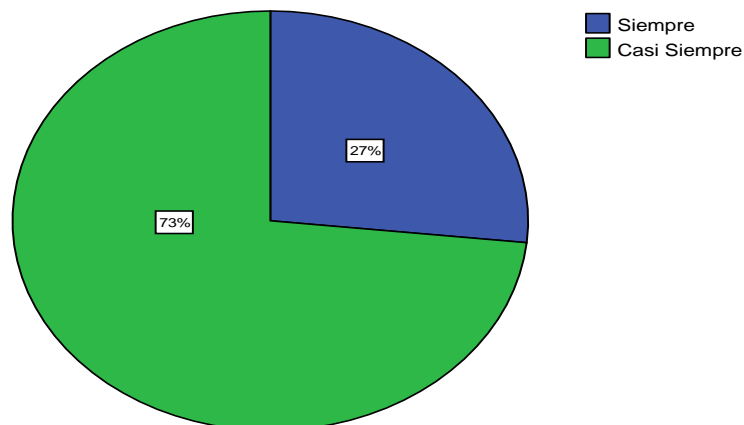
## 9.- Puntualidad en la entrega de trabajos

**TABLA Nro. 9**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	16	26,7	26,7	26,7
Casi Siempre	44	73,3	73,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 9**

### Puntualidad en la entrega de trabajos



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### Análisis e Interpretación

Se determina que el 26.7% de empleados encuestados cumplen con sus tareas siempre, la mayoría que son el 73.3% manifiestan que casi siempre.

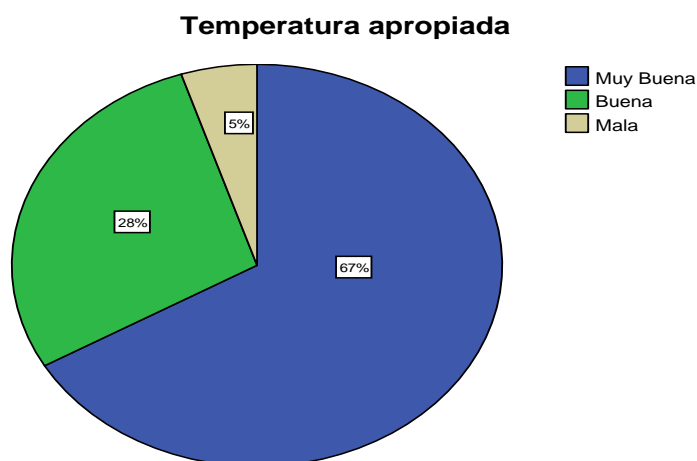
En la empresa no existe un manual de procedimientos con estudio de tiempos y movimientos para cada proceso, que permita que las tareas sean cumplidas en los tiempos permisibles.

## 10.- Temperatura apropiada

**TABLA Nro. 10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	40	66,7	66,7	66,7
Buena	17	28,3	28,3	95,0
Mala	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 10**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)

Elaborado por : Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

De los encuestados el 66.7% manifiesta que la temperatura es muy buena, el 28.3% considera que es buena y solo el 5% dice que es mala. Por lo tanto las condiciones ambientales son buenas en la empresa.

## 11.- Niveles de luz apropiada

TABLA Nro. 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	50	83,3	83,3	83,3
Buena	8	10,0	10,0	93,3
Mala	2	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

GRÁFICO Nro. 11



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### Análisis e Interpretación

El 83,3% de los encuestados manifiesta que la luz es muy buena, el 10% considera que es buena y solo el 6.7% dice que es mala. Las condiciones de iluminación son muy buenas en la empresa.



## 12.- Orden en el sitio de trabajo

**TABLA Nro. 12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	55	91,7	91,7	91,7
Buena	2	3,3	3,3	95,0
Mala	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**GRÁFICO Nro. 12**



Fuente: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
Elaborado por: Balladares, José Miguel

### **Análisis e Interpretación**

Los datos provenientes de los encuestados dicen que el 91.7% existe orden en el trabajo, el 3.3% considera que es bueno este factor y solo el 5% dice que es mala. Las condiciones ambientales permiten un buen desempeño laboral.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

#### Hipótesis

La implementación de procedimientos internos permite mejorar el rendimiento laboral en los empleados de la empresa Automotores y Anexos S. A.

#### Se plantea:

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_1$  = Hipótesis alternativa

$H_0$  = La implementación de procedimientos internos **NO** permite mejorar el rendimiento laboral en los empleados de la empresa Automotores y Anexos S. A.

$H_1$  = La implementación de procedimientos internos **SI** permite mejorar el rendimiento laboral en los empleados de la empresa Automotores y Anexos S. A.

#### Nivel de significación

Se trabajó con un nivel de significación de 005%

#### Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta **No. 3** de la encuesta aplicada a los empleados con respecto a los pasos a seguir en el cumplimiento de las tareas variable independiente y con la pregunta **No. 9** puntualidad en la entrega de las tareas que tiene relación con la variable dependiente; sus resultados fueron los siguientes:

### Pregunta N° 3

**¿Conoce los diversos pasos que debe seguir para el desarrollo de sus actividades de rutina?**

- 3.1 Siempre
- 3.2 Casi siempre
- 3.3 Nunca

### Pasos para la realización de las tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	12	20,0	20,0	20,0
Casi Siempre	38	63,3	63,3	83,3
Nunca	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)

ELABORADO: Balladares, José Miguel

### Pregunta N° 9

**¿Es puntual en la entrega de trabajos que se le asignan?**

- 9.1 Siempre
- 9.2 Casi siempre
- 9.3 Nunca

### 9.- Puntualidad en la entrega de trabajos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	16	26,7	26,7	26,7
Casi Siempre	44	73,3	73,3	100,0
Nunca				
Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)

ELABORADO: Balladares, José Miguel

TABLA Nro. 13

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

	Siempre	Casi Siempre	Nunca	TOTAL
Realización de la tarea	12	38	10	60
Puntualidad en las tareas	16	44	0	60
TOTAL	28	82	10	120

ELABORADO: Balladares, José Miguel (2012)

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Se procede al cálculo:

60	x	28		120	14
60	x	82		120	41
60	x	10		120	5
60	x	28		120	14
60	x	82		120	41
60	x	10		120	5

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

TABLA Nro. 14

### CALCULO DEL JI CUADRADO

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	Alternativa de Respuesta	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
	Realización de la tarea	12	14	-2	4	0,29
	Realización de la tarea	38	41	-3	9	0,22
	Realización de la tarea	10	5	5	25	5,00
	Puntualidad en las tareas	16	14	2	4	0,29
	Puntualidad en las tareas	44	41	3	9	0,22
	Puntualidad en las tareas	0	5	-5	25	5,00
						<b>11,01</b>

ELABORADO: Balladares, José Miguel (2012)

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 11.01

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2-1)(3-1)$$

$$Gl = 1 \times 2$$

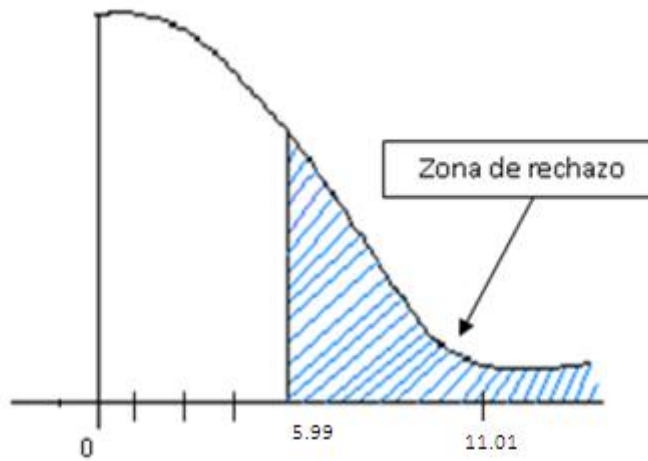
$$Gl = 2$$

Para obtener el nivel de significancia y por consiguiente la regla para decidir cuál de las dos hipótesis planteadas es aceptada, se tiene que considerar cual es la probabilidad . En este caso:

**Probabilidad**

$$\mathbf{a = 0.05}$$

El valor tabulado de  $X^2$  t con 2 grado de libertad, a un nivel de significación del 5% es de 5.9915



**Decisión:**

El valor de  $X^2_t = 5.9915 < X^2_c = 11.01$

Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de procedimientos internos si permitirá incrementar el rendimiento laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el presente estudio de la empresa Automotores y Anexos S.A. se presenta a continuación las siguientes conclusiones:

- En la empresa los empleados tienen establecidos y conocen perfectamente el manual de funciones como base para poder desempeñar el trabajo.
- La mayoría de los empleados por la antigüedad en sus puestos de trabajo conocen y mantienen sus propios procedimientos de trabajo, a pesar de que no se encuentran escritos de una manera formal
- En la empresa Automotores y Anexos S.A., la capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante para acompañar a los demás esfuerzos de cambio que vive la organización, se la realiza considerando



la necesidad de cada uno de los puestos de trabajo.

- En la Empresa la evaluación de los recursos humanos, es permanente, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora, pero origina un alto índice de rotación del personal.
- El cuello de botella en la empresa se encuentra en el Departamento de Comercialización, aunque los automotores continúan inercialmente a la alza y se registran niveles de producción y exportación de vehículos, en muchas ocasiones no se puede consolidar la venta debido a que la empresa no financia directamente la compra de vehículos y tiene necesidad de acudir a las Empresas Financieras.
- La mayoría de los empleados confirman que existen evaluaciones periódicas cuyos resultados son conocidos por todos los empleados. Con el fin de mejorar el desempeño laboral en la empresa.
- En la empresa no existe un manual de procedimientos con estudio de tiempos y movimientos para cada proceso, que permita que las tareas sean cumplidas a cabalidad.
- Las condiciones ambientales como iluminación, temperatura y orden son muy buenas en la empresa y favorecen el buen desempeño laboral.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- En la empresa Automotores y Anexos con el objeto de eliminar los cuellos de botella debe iniciar el proceso de documentación interna en el Departamento de Comercialización en donde se originan.

- Dado de que en la empresa existe una tasa alta de rotación de personal es recomendable la formación del mismo. Ya que un trabajador capacitado y desarrollado con un amplio conocimiento y experiencia en la empresa es un activo para la organización.
- Se sugiere que una vez realizadas las evaluaciones del desempeño, no solo se utilice la información como documento de llamada de atención, si no más bien se aproveche la información para estimular a los colaboradores, a través incentivos como incremento a las remuneraciones, ubicarles en puestos compatibles con sus conocimientos y destrezas y detectar las necesidades de capacitación en el área del desempeño.
- En el Departamento de Comercialización es en donde se estanca el proceso de venta, se debe a requisitos que exigen la Instituciones Financieras que trabajan con la Empresa, en la extensión de créditos para la adquisición de los vehículos, se debería pensar en financiamiento internos suficientes y oportunos, con el menor costo posible para facilitar la compra de los mismos.
- Se debe elaborar instructivos de trabajo, los mismos que permitirán que el personal nuevo o antiguo sepan cual es su trabajo, que tienen que hacer y cómo tienen que realizarlo, evitando de esta manera tener errores en el proceso de venta de vehículos, que es la actividad esencial de la Empresa.
- Se recomienda generar un sistema de gestión de procedimientos para obtener procesos sin errores y de calidad lo que le permitirá incrementar el rendimiento del personal en la Empresa Automotores y Anexos S. A.
- En la empresa se requiere un manual de procedimientos como documento que contenga la descripción de las actividades a seguirse en la realización de las funciones encomendadas a los empleados y que puedan desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

**Título:** Manual de Procedimientos para el Departamento de Comercialización y Ventas de la empresa Automotores y Anexos S.A.

**Institución Ejecutora:** Automotores y Anexos S.A.

**Beneficiarios:** La Empresa, clientes internos y externos.

**Tiempo Estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Abril del 2012

**Fin:** Diciembre del 2012

**Equipo Técnico Responsable:** Recursos Humanos, con el apoyo de todo el personal Automotores y Anexos S.A.

**Costo:** La propuesta tendrá un costo estimado de \$ 5.500

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

En la empresa Automotores y Anexos S.A., se siente, la necesidad de lograr una eficaz y eficiente organización de trabajo, disponiendo de la forma más adecuada las distintas actividades que tienen lugar en la misma, requiere hacer que las funciones que se desarrollan en la organización tenga que ser revisadas plenamente desde una perspectiva contextual, lo que justifica la necesidad de que cuente con un Manual de Procedimientos, que mejore la productividad de la empresa, así como el rendimiento laboral de sus empleados. Y obviamente para alcanzar la calidad en el servicio y así poder mantenerse en el mercado en la cual se desenvuelve.

Más aún ahora que se siente un nerviosismo entre los locales comerciales de venta de carros, pues el sector automotriz prevé una caída de ventas debido a la reforma a los créditos para autos. La razón es que la banca endurecería las exigencias a la hora de prestar dinero para este efecto y si el negocio ha funcionado se debe a que el 60% de las ventas de vehículos se realiza mediante créditos.

La reforma, dispone que en caso de mora, los deudores puedan saldar la totalidad de la deuda con la devolución del bien. En el caso de que en el remate del carro quede un excedente, la concesionaria deberá entregar ese monto al expropietario, para evitar que la banca persiga otros bienes o los incaute cuando hay imposibilidad de pago.

### **6.3 Justificación**

Para la adquisición de vehículos existen créditos que van desde promociones de un 0% de entrada hasta 72 meses plazos. Son financiamientos que serán eliminados porque con la nueva ley las exigencias serán entre un 40 o 50% mínimo de entrada. Esto, realmente exige que las empresas dedicadas a las ventas de vehículos alcancen competitividad, por medio de la garantía del servicio y mejorando sus procesos internos.

Se estudia los procesos de trabajo en toda la organización, a fin de que, al tiempo que el trabajador alcance la eficiencia en el desempeño de sus funciones las actividades desarrolladas le resulten satisfactorias y motivadoras.

Los manuales administrativos son importantes en toda organización y por su puesto en la empresa Automotores y Anexos S.A debido a la complejidad de su estructura, el volumen de sus operaciones, la demanda de servicios y la adopción de tecnologías avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional. Además de que la cada vez mayor importancia que los recursos humanos tienen, como elemento diferenciador de la competitividad de las organizaciones, hace necesaria la revisión de los procesos de trabajo a fin de que en su diseño e implantación se tengan en cuenta tanto los elementos organizativos como los conductuales y se logre un equilibrio entre los mismo, lo que contribuirá a que el personal alcance mayores niveles de satisfacción en el desempeño de sus funciones y a que asuma como propios la misión y objetivos de la organización, lo que redundada positivamente en los resultados tanto individuales como organizacionales, agilizando las actividades, lo que hace posible aprovechar eficientemente el tiempo y lograr los objetivos empresariales.

Se aspira entonces a que la implementación de los manuales de procedimientos, apoye la atención del quehacer cotidiano y permita ordenar las actividades para hacer más eficaz y eficiente a la Empresa Automotores y Anexos S.A.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Proponer un manual de procedimientos para mejorar el rendimiento del personal que labora en el Departamento de Comercialización y Ventas de la Empresa Automotores y Anexos S.A.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Detallar los procedimientos del Departamento de Comercialización y Ventas para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones de los asesores comerciales.

Aplicar los diagramas de flujo para compendiar en forma ordenada operaciones, formatos y métodos de trabajo.

Socializar la iniciativa, para su aprobación y aplicación en la organización.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1 Factibilidad Socio-Cultural**

Para la Empresa Automotores y Anexos S.A., es muy importante la implementación de un manual de procedimientos ya que este tendrá un impacto socio – cultural en los empleados de la empresa que tienen toda la predisposición de colaborar con el desarrollo de la misma para así no solo alcanzar el incremento en la productividad de la organización, sino también lograr un crecimiento personal, al desempeñarse mejor en sus labores diarias.

### **6.5.2 Factibilidad Tecnológica**

La Empresa Automotores y Anexos S.A, tiene una infraestructura tecnológica óptima con la cual se puede brindar un adecuado servicio a cada uno de los clientes. Tiene su propia página web desde la que se puede acceder a importante información de la organización y acceder a distintos servicios financieros.

### **6.5.3 Factibilidad Organizacional**

La Empresa Automotores y Anexos S.A brinda todas las facilidades organizacionales ya que provee la información necesaria para el desarrollo de la misma. Además de que permite a su personal colaborar con sus conocimientos técnicos y prácticos.

### **6.5.4 Factibilidad Económico-Financiera**

La Empresa Automotores y Anexos S.A posee los recursos económicos suficientes que permite la implementación del manual de procedimientos, lo que significa que este estudio tiene un gran potencial de convertirse en un hecho real que beneficiará a sus clientes entregando mejores servicios.

### **6.5.5 Factibilidad legal**

El gobierno ecuatoriano presentó a la Asamblea el proyecto de ley que apunta a que quienes obtuvieron su vehículo en base a un crédito hipotecario y por cualquier razón no pueden cubrir sus obligaciones, cancelan la misma exclusivamente con el bien hipotecado. Esta ley afecta enormemente a las ventas que tenía la empresa hasta el mes de Abril del presente año. Debiendo la empresa formular estrategias que le permitan estabilizar su margen de utilidad y sobre todo mantenerse en el mercado.

## **6.6 Fundamentación Científico-Técnica**

### **6.6.1 Manuales Administrativos**

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

TERRY, G. R. (2005, p. 346)

ARAYA, J. (2004, p. 129, 130) El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Para RODRIGUEZ, J. (2006, p. 88-89) Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones. La información referente a la organización funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativa. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.



### **6.6.2 Objetivos de los Manuales**

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según la clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **6.6.3 Clasificación de los Manuales**

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres, diversos y otros criterios, pero puede resumirse de la siguiente manera:

CUADRO Nro. 4

**CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

<b>POR SU CONTENIDO</b>	<b>POR SU FUNCION ESPECIFICA</b>
Historia de la Empresa	Ventas
Organización de la Empresa	Compras
Políticas de la Empresa	Finanzas
Procedimientos de la Empresa	Persona
Manuales de puestos	Crédito y Cobranzas
Manuales de Técnicas	Generales que se ocupan de dos o más de estas áreas

ELABORADO: Balladares, José Miguel (2012).

**6.6.4 Manuales de Procedimientos**

Un manual de procedimientos es un documento que referencia la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Este manual debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y como se hace (procedimiento) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. ÁLVAREZ, M. (2006, p. 24)

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. ÁLVAREZ, M. (2006, p. 35). AMADOR, J. (2007, p. 26) Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o

unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

#### **6.6.4.1 Utilidad del Manual de Procedimientos**

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. Criterios Metodológicos para el Diagnóstico de los Manuales de Procedimientos.

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento. Así pues, resulta indispensable establecer los puntos que deberán contener los

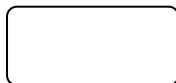
siguientes documentos. El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

#### **6.6.4.2 Procesos**

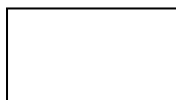
En un sistema empresarial, es el conjunto de la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Hammer y Champy lo definen, como el conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto, servicio y valor para el cliente; estas definiciones, nos permiten apoyar, diseñar y operacionalizar los procesos requeridos para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001. Un Proceso posee características, tales como: Unas Entradas, unas Actividades, unas Salidas, el objeto, un Responsable, los Límites, el proceso que lo precede, el proceso que le antecede, los requerimientos del Cliente, los Recursos, unos Parámetros de Control, documentación aplicable y una Retroalimentación y para representar su respectivo análisis y diseño se utilizan diferentes tipos de Diagrama, como son: Diagramas del Flujo de Procesos Diagramas de Operaciones del Proceso Fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos Diagrama de Bloque Sin embargo, cuando el Sistema de Gestión así lo requiera también podemos utilizar los Diagramas de Recorrido y los Diagramas de Análisis del Proceso.

#### **6.6.4.3 Diagrama de Flujo de Procesos**

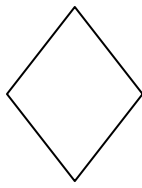
Para elaborar un Diagrama de Flujo de Procesos se utilizan los siguientes símbolos:



Representa el inicio y fin de una actividad.



Un rectángulo significa actividad. Dentro del rectángulo se debe colocar una breve descripción de la actividad



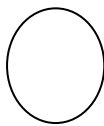
Un rombo significa decisión Señala un punto en el que hay que tomar decisión, a partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.



Este símbolo significa documento Representa un documento relativo al proceso.



Las flechas significan líneas de flujo Representan vías del proceso que unen los diferentes elementos del Proceso; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso



Un círculo significa conector. Se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo del proceso.

Con estos elementos se puede analizar y modelar un proceso requerido dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, con la posibilidad de mejorarlo continuamente en la medida en que las exigencias de la Organización lo requieran. HERRERA (2007, p.69)

## 6.7 Modelo Operativo

### Elementos que contienen el manual de procedimientos

**Carátula.** Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.

**Portada.** Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

**Presentación.** Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

**Cada uno de los procedimientos del manual contendrá:**

**Objetivos de procedimiento.** Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

**Base jurídica.** Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico –administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.

**Órganos que intervienen.** Enumeración de las unidades, sub-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.

**Políticas y normas de operación.** Exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

**Descripción de las operaciones:**

Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.

**Diagrama de flujo.** Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida en la sección "Metodología para la integración aplicación del diagnóstico en los procedimientos"

**Formas e instrucciones.** Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexaran, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

**Glosarios.** Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

Al igual que en el manual de procedimientos, también se deberán especificar objetivos, políticas de operación, ámbito de aplicación, descripción de operaciones y diagramas.

También se deberá verificar si existen procedimientos de enlace con el nivel central, ya que es importante analizar cómo se enlazan los procedimientos desconcentrados con los centrales, pues en este punto es donde pueden existir mayor número de anomalías que obviamente se van a convertir en fallas de control, de coordinación, de fluidez agilidad del procedimiento.

Automotores y Anexos S. A. se dedica a la comercialización de vehículos y repuestos en el Ecuador, distribuye en Ambato dos marcas de reconocido prestigio internacional como son: Nissan, Renault. En la actualidad cuenta con 20 concesionarios a nivel

nacional. La matriz se localiza en la ciudad de Quito y sus sucursales en Guayaquil, Manta, Cuenca y Ambato.

Su cultura corporativa se manifiesta a través de su misión, visión y valores que se los transcribimos a continuación:

### **MISIÓN**

AYASA es una corporación automotriz rentable en constante crecimiento que trabaja con pasión para exceder las expectativas de sus clientes; estructurada para enfrentar retos con tenacidad, flexibilidad e innovación.

### **VISIÓN**

En el año 2020 AYASA será la corporación automotriz líder en el Ecuador con presencia en otros países gracias al reconocimiento del mercado y la pasión de sus clientes por nuestras marcas, logrados a través de su aprendizaje organizacional, su responsabilidad con el medio ambiente y su red de puntos de contacto; valorado por su personal como el mejor lugar para trabajar y la sociedad por su contribución para que el Ecuador sea un mejor lugar para vivir.

### **VALORES**

Los valores son la base de nuestra eficacia organizacional y se manifiestan a través de:

#### **LEALTAD**

Honrar nuestros valores y nuestro código de conducta con los que nos hemos comprometido para el desempeño de nuestras actividades en la empresa, con los clientes y con la sociedad.

#### **HONESTIDAD**

Actuar con veracidad y claridad de acuerdo a lo que sentimos y pensamos.



## **RESPECTO**

Se ejerce mostrando reconocimiento por el valor y derechos que tienen nuestros clientes, la empresa, la sociedad, el medio ambiente y nosotros mismos.

## **PASIÓN**

Vivir con entusiasmo en todo lo que hacemos buscando la excelencia en cada detalle, manteniendo el equilibrio entre el trabajo, la familia y la vida personal.

## **CONFIANZA**

Generar credibilidad hacia la sociedad gestionando todos los procesos con claridad, imparcialidad, confidencialidad y rectitud.

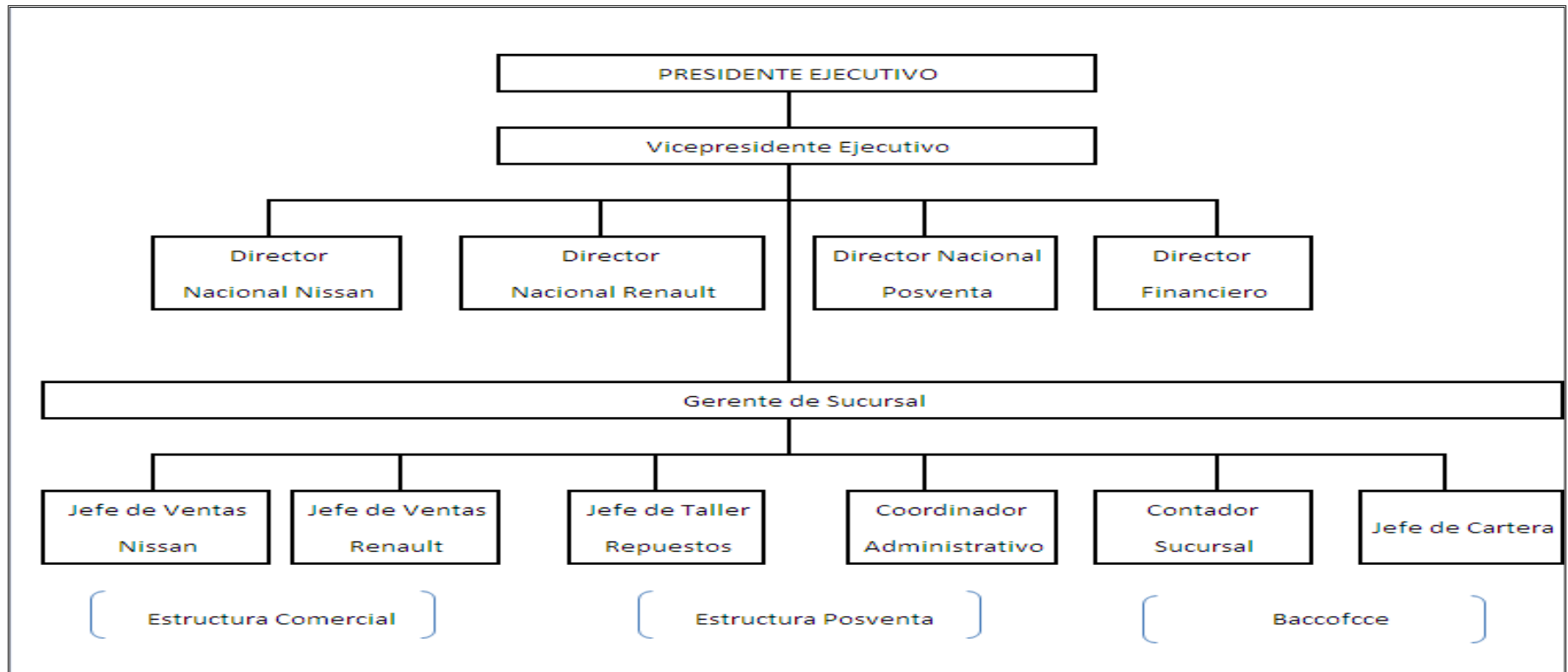
## **TRABAJO EN EQUIPO**

Crear compromiso y tener respeto por los criterios y opiniones de otros para lograr un objetivo positivo común.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa Automotores y Anexos S.A. dispone de un modelo formal, es decir, que se encuentra plasmado es visible y permite identificar fácilmente el esquema organizacional.

**GRÁFICO Nro. 7**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
 ELABORADO: Balladares, José Miguel

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**PARA EL DEPARTAMENTO DE**

**COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

**DE LA EMPRESA**

**AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.**

**DE LA CIUDAD DE AMBATO**

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo consiste en la elaboración de un manual de procedimientos para el Departamento de Comercialización y Ventas con información suministrada por la empresa AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.

La empresa en todo el proceso debe diseñar e implementar el sistema de control interno, para lo cual tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

Este manual presenta la forma como debe llevarse a cabo los procedimientos en el área de Comercialización. Este instrumento, facilita la depuración de actividades que pueden aparecer como repetidas y que crean duplicidad de funciones y peor aún crear o dar imagen de mala calidad en el servicio que presta la Empresa.

## **OBJETIVO**

Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporciona la empresa Automotores y Anexos mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo en el Departamento de Comercialización y Ventas.

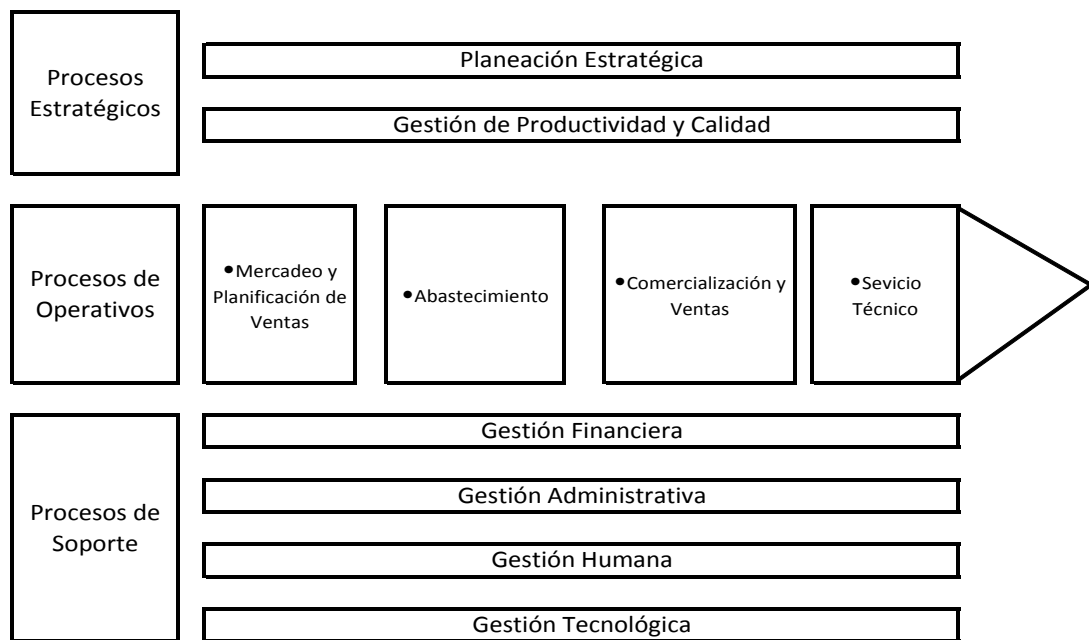
## **IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS**

La identificación e integración de los procesos se lo realiza utilizando como herramienta de gestión a la Cadena de Valor. La misma permitió realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de la empresa Automotores y

Anexos S. A. en dos: las actividades primarias o de línea, aquellas que están directamente relacionadas con la comercialización del producto y son: Mercadeo y Planificación de las ventas, Almacenamiento, Comercialización y Ventas, Servicio Técnico. Y las Actividades de apoyo o de soporte, aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias y son: Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión Humana y Gestión Tecnológica.

GRÁFICO Nro. 8

**ESTRUCTURA OPERATIVA. CADENA DE VALOR**



FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)  
 ELABORADO: Balladares, José Miguel

Las actividades que se cumplen cada uno de los procesos clave se los resumen en el siguiente cuadro, asignando también a los responsables.


CUADRO Nro. 5

ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

	ACTIVIDADES QUE HACE	RESPONSABLE
MERCADEO Y PLANIFICACIÓN DE VENTAS	Encargados de analizar el mercado automotriz para poder implementar estrategias que permitan que haya un mayor número de ventas	Gerente de Mercadeo
ABASTECIMIENTO	Encargado de importaciones, logística y movilización de los vehículos a nivel nacional después del arribo a los puertos nacionales	Jefe Nacional de Importaciones y Jefe Nacional de Logística
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Encargados principalmente de las ventas, de presentación del producto, negociación, cierre, entrega del vehículo, seguimiento, planificación de visitas corporativas a potenciales clientes.	Director de Comercialización
SERVICIO TÉCNICO	Encargados de proveer de mantenimientos, repuestos, garantías, enderezada y pintura, accesorización a nuestros clientes	Director Nacional de Pos venta

FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)

ELABORADO: Balladares, José Miguel

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ASESORAMIENTO
		Pág:
	COMERCIALIZACION Y VENTAS	Nro. Revisión: 1
		Fecha Vigencia: año 2012

## 1. OBJETIVO

Ayudar al cliente a determinar cuáles son sus necesidades y presentar los vehículos que cubran las mismas para establecer la posibilidad de realizar una venta.

## 2. ALCANCE

El alcance de este proceso es para clientes que visitan una agencia y para presentación de vehículos Renault y Nissan

## 3. DEFINICIONES

### 3.1 PROSPECTACIÓN DE CLIENTES EN EL SISTEMA

Prospectar un cliente significa que el asesor reclama a un cliente como suyo y el sistema no permitirá que otros asesores establezcan actividades de preventa con ese cliente. Sin embargo, es responsabilidad del asesor que prospecta un cliente realizar el seguimiento correspondiente; de lo contrario perderá la prospectación

### 3.2 GRADO

El grado de un vehículo se refiere a la disponibilidad de extras o accesorios en un modelo determinado. Por ejemplo, un modelo estándar, o un modelo full equipo; transmisión manual o automática, etc. Pueden existir varios grados para un mismo vehículo y cada uno tendrá un precio diferente.

#### 4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Nombre del Documento	Código
NSSW (Nissan Sales and Service Way)	001.001.001
Fundamentales (Renault)	001.001.002

#### 5. RESPONSABLES

Nombre del Cargo	Departamento
Jefe de Gestión de Calidad	Procesos
Jefe de Ventas	Comercial
Asesores Comerciales	Comercial

#### 6. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Es responsabilidad de los Asesores Comerciales el cumplimiento de este proceso. El Jefe de Ventas y el Jefe de Gestión de Calidad son los responsables de elaborar, difundir, aplicar y verificar el cumplimiento de este procedimiento.



## **7. PROCEDIMIENTO**

Si el contacto del cliente es vía telefónica el proceso continúa en la actividad 26 del procedimiento detallado a continuación, si es presencial inicia desde la actividad 1.

1. Al entrar el cliente, de inmediato el asesor comercial debe hacerle saber con una sonrisa que se ha dado cuenta de su presencia, aun si está atendiendo a otro cliente. Preséntese y permita que el cliente ofrezca un saludo de mano. Ofrezca al cliente cualquier comodidad de la agencia que sea conveniente (café, agua, etc.)

2. Pregunte inmediatamente cómo le puede ayudar para determinar el propósito de la visita. Si el propósito de la visita es hablar con una persona en específico el proceso continúa en la actividad 3. Si el propósito de la visita es observar sin asistencia el proceso continúa en la actividad 4. Si el cliente requiere asistencia o realiza una consulta el proceso continúa en la actividad 5

3. Se canaliza al cliente con dicha persona. Se debe permanecer con el cliente el tiempo necesario para confirmar que se le atenderá apropiadamente. En este punto el asesor se disculpa agradeciendo al cliente por venir a la agencia y ofrece posterior ayuda si fuera necesario y el proceso termina.

4. El asesor comercial agradece al cliente su visita, ofrece su tarjeta de presentación y ser ayuda posteriormente y permite que el cliente observe a su propio paso. En el momento en que el cliente requiera ayuda el proceso continúa en la actividad 5

5. Si el cliente requiere ayuda el asesor debe preguntarle como puede ayudarlo. Debe asegurarse de entender lo que el cliente ha dicho y asegurarse que éste perciba este entendimiento. (Repita lo que el cliente dice en sus propias palabras si es necesario). El asesor comercial agradece al cliente su visita, ofrece su tarjeta de presentación y pregunta si desea continuar al paso de consulta explicándole que desea hacerle unas preguntas para atenderlo mejor. El asesor comercial debe crear el cliente (si no existe en la base de datos)

en el módulo 0105. Debe llenar algunos datos mínimos: nombres, apellidos, número de cédula, dirección y teléfono. El asesor comercial debe prospectar al cliente. Se debe además determinar si el cliente ha decidido un modelo específico. Si no lo ha decidido el proceso continúa en la actividad 6. Si lo ha decidido continúa en la actividad 9

6. El cliente establece sus necesidades. El asesor comercial debe establecer las características de un vehículo que cubran las necesidades del cliente. Para hacerlo se debe ayudar del formato específico en el que registra ciertos datos del cliente como: estilo de vida, auto actual que posee, propósito de la visita.

- Si el cliente no desea un folleto de un modelo específico el proceso continúa en la actividad 8.
- Si lo desea se debe preguntarle si además del folleto desea más información.
  - Si la respuesta es negativa el proceso continúa en la actividad 7.
  - Si es afirmativa se determina el grado que el cliente prefiere para conocer si se puede pasar a la presentación del producto.
    - Si no se conoce el grado, el proceso continúa en la actividad 10.
    - Si se conoce se puede pasar a la presentación del producto, actividad 11

7. Se entrega el folleto al cliente. El asesor comercial pregunta al cliente que información desea y ofrece responder cualquier pregunta que tenga. Agradece al cliente por venir a la agencia, entrega su tarjeta de presentación y sugiere al cliente que llame si tiene alguna pregunta. Pregunta al cliente si está de acuerdo con que se le contacte nuevamente. El cliente se retira de la agencia y el proceso volverá a empezar en la prospección de este cliente.

8. El asesor comercial debe determinar qué modelo cubre las necesidades del cliente con la información que este proporciona. Datos importantes que ayudan a determinar el modelo son los siguientes:

Uso del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Quién conduce el vehículo?</li> <li>✓ ¿Cuál es el uso principal del vehículo? (¿Compras? ¿Trabajo? ¿Diversión?)</li> <li>✓ ¿Preferencias respecto al tipo de vehículo? (Tipo de carrocería/ Desempeño/ Necesidades emocionales y funcionales)</li> <li>✓ Segundo o tercer vehículo si el cliente los posee</li> </ul>
Vehículo actual (si el cliente lo posee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo</li> <li>✓ Año de compra</li> <li>✓ Historial de mantenimiento (lo que recuerde el cliente)</li> <li>✓ Puntos de satisfacción o insatisfacción sobre el vehículo</li> <li>✓ ¿Quién conduce el vehículo?</li> <li>✓ ¿Cuál es el uso principal del vehículo?</li> </ul>

El asesor comercial debe asegurarse de entender lo que el cliente especifica y de que éste perciba que fue entendido claramente (el asesor debe repetir lo que el cliente indica en sus propias palabras)

El asesor responde cualquier pregunta del cliente. Si no tiene la respuesta debe ofrecerle encontrar la información apropiada

Debe recomendar uno o dos modelos que cubran las necesidades del cliente.

A continuación se debe determinar el grado del vehículo preferido por el cliente.

Si no se conoce el grado el proceso continúa en la actividad 10.

Si se conoce se puede pasar a la presentación del producto, actividad 11

9. El cliente especifica qué modelo le interesa.

10. El asesor determina, por lo que el cliente indica, el grado del vehículo y si está interesado en pasar a la presentación del producto o si tiene otras consultas. Debe preguntar si el cliente ya ha visto el vehículo para no perder tiempo revisando información que el cliente ya tiene. Pregunte al cliente que otras agencias ha visitado para determinar que tanta experiencia tiene en la compra de vehículos.

11. Durante la presentación del producto, el Asesor Comercial debe identificar el interés que tiene el cliente en la adquisición del vehículo

12. El Asesor Comercial debe dar a conocer, de una forma visual, las características de los autos que más se acercan a los requerimientos del cliente, en la medida de lo posible con vehículos que se encuentren en la sala de exhibición, caso contrario, debe hacerlo mediante el uso de material impreso. Además debe comparar los vehículos con los de la competencia para resaltar sus fortalezas.

13. El asesor comercial debe, mientras presenta las características del vehículo, confirmar cómo las mismas cubren las necesidades del cliente.

14. Una vez explicadas las características del auto, el Asesor Comercial debe ofrecer al cliente la posibilidad de efectuar una prueba de manejo (test drive) con el auto que se acerque a sus necesidades. Si el cliente no desea realizar el test drive el asesor comercial debe preguntar si desea continuar a la negociación. Si el cliente acepta el proceso termina e inicia el proceso de Negociación. Si no desea continuar el proceso sigue en la actividad 17

15. Si desea realizar el test drive el Asesor Comercial debe solicitar al Jefe de Ventas la autorización para efectuar la prueba de manejo, llenando la solicitud de prueba de

vehículos. Si el cliente no desea realizar el manejo de prueba y está dispuesto, el proceso termina y se pasa a Negociación

16. El Jefe de Ventas debe analizar esta solicitud y autorizar la prueba

17. El proceso continúa con la preparación del manejo de pruebas por parte del Asesor Comercial

18. El Asesor Comercial debe solicitar la licencia y obtener una copia de la misma, además debe solicitar la cédula del cliente y dejar en custodia con una persona del área comercial

19. El Asesor Comercial debe explicar al cliente la ruta y condiciones de manejo que deberán ser observadas en su totalidad y durante toda la prueba

20. El Asesor Comercial, con la autorización de prueba de manejo, debe sacar el vehículo a ser utilizado en el test drive

21. El Asesor comercial cede la conducción al cliente. Si el cliente no tiene licencia para conducir o no desea hacerlo, el Asesor Comercial será quien conduzca el auto por la ruta establecida para la prueba de manejo, efectuando durante el tiempo que dure la ruta un reforzamiento de la venta, especialmente haciendo énfasis en la forma que se comporta el auto y los beneficios que éste otorga

22. Cuando se termine la prueba de manejo y hayan llegado al sitio de partida, se debe solicitar al cliente que llene el cuestionario de test drive. El Asesor Comercial debe informar al Jefe de Ventas sobre el test drive ejecutado y entregar el formulario llenado por el cliente

23. Si el cliente tiene preguntas adicionales el proceso regresa a la actividad 11.

24. Si el cliente no se encuentra interesado en el vehículo, el Asesor Comercial debe registrar en la base de datos como venta perdida. El proceso continúa en la actividad 7. Si el cliente está interesado en continuar con la negociación, termina el proceso y se continúa

con la negociación. Se debe dar al cliente una imagen completa de cómo será el proceso de negociación y cierre del negocio para que exprese su deseo de continuar

25. El Asesor Comercial contesta la llamada al tercer timbre, agradece la llamada y se presenta y a la agencia. Pregunta al cliente cómo puede ayudarlo

26. El cliente indica lo que necesita. El asesor debe asegurarse de entender perfectamente lo que el cliente solicita

27. El Asesor Comercial atiende cordialmente lo solicitado por el cliente:

Transfiere la llamada a la persona apropiada, comunica al cliente con quién se le va a transferir, explica las necesidades del cliente a la persona con quien va a transferir la llamada para ahorrarle al cliente tener que repetirlo.

Si la persona está ocupada pregunta al cliente si desea permanecer en la línea. (No permita que el cliente espere más de 30 segundos antes de regresar a preguntarle si desea continuar esperando)

Si la persona no está disponible toma el mensaje y pregunta al cliente sus datos para regresarle la llamada.

28. Registra toda la información del cliente en DMS (lo crea si no está en la base de datos)

29. Si es posible acuerda con el cliente una visita a la agencia. Pregunta si el cliente tiene algún otro requerimiento antes de agradecer y despedirse. Permite que el cliente cuelgue primero. Cuando el cliente visite la agencia de acuerdo a lo agendado el proceso inicia nuevamente.

## 8. REGISTROS

2 CODIGO	3 NOMBRE	4 PERIODICIDAD	5 CUSTODIA
	DOS – Hoja de Prospección	Cuando se atiende a un cliente	Asesor Comercial
	DOS - Check List de Manejo de Demostración	Cuando se realiza un manejo de demostración	Jefe de Ventas
	DOS - Control de vehículos de demostración	Cuando se realiza un manejo de demostración	Jefe de Ventas
	Formato del Manejo de Demostración	Cuando se realiza un manejo de demostración	Asesor Comercial
	DOS - Hoja de Permiso de Manejo de Demostración	Cuando se va a realizar un manejo de demostración	Asesor Comercial
	DOS - Cuestionario de Manejo de Demostración	Cuando termina el manejo de demostración	Asesor Comercial
	DOS – Hoja de Comparación vs Competidores	Durante la presentación del producto	Asesor Comercial

FUENTE: Empresa Automotores y Anexos (2012)

ELABORADO: Balladares, José Miguel

## 9. REVISIÓN

Primera revisión a cargo del jefe de cartera para evitar posibles errores en el procedimiento.

## 10. DISTRIBUCIÓN

CARGO	No. COPIA
Jefe de Gestión de Calidad	Original
Jefe Nacional de Ventas	1
Jefes de Ventas	1

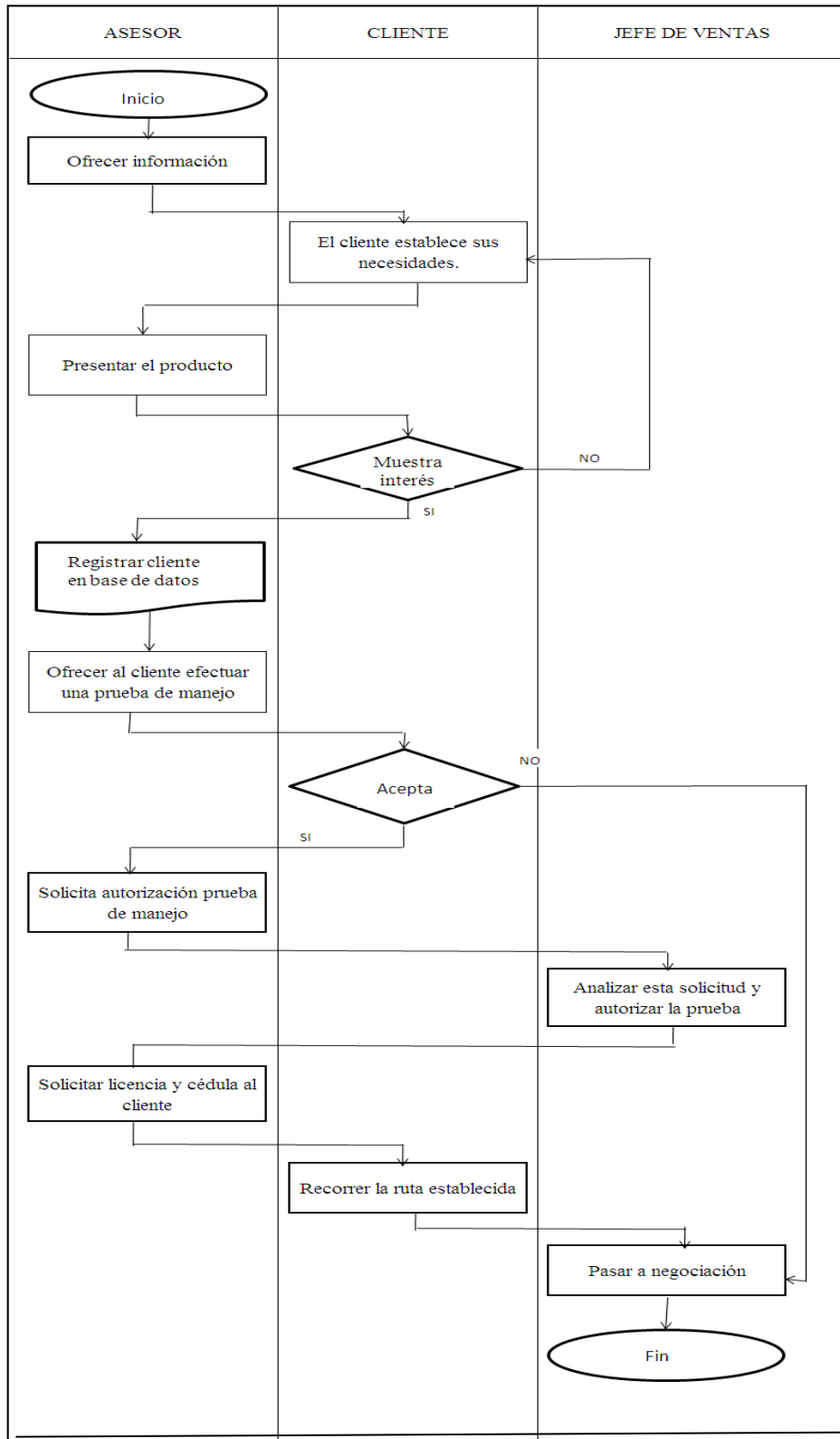
## 11. ANEXOS


ANEXO	NOMBRE	CODIGO
	Diagrama de Flujo del Proceso	

## 12. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE ASESORAMIENTO

El siguiente es el diagrama de flujo con el cual se determina el proceso de asesoramiento en la comercialización:





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCESO: CIERRE
		Pág:
	COMERCIALIZACION Y VENTAS	Nro. Revisión: 1
		Fecha Vigencia: año 2012

### 1. OBJETIVO

Realizar venta de vehículos a clientes que se acercan a las salas de exhibición de autos.

### 4. ALCANCE

Este procedimiento será aplicado tanto para vehículos Nissan como para Renault

### 5. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Nombre del Documento	Código
NSSW (Nissan Sales and Service Way)	
Fundamentales (Renault)	8.1.1.1.1.1.1.2

### 6. RESPONSABLES

Nombre del Cargo	Departamento
Jefe de Gestión de Calidad	Procesos
Jefe de Ventas	Comercial
Asesores Comerciales	Comercial

## **7. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

Es responsabilidad de los Asesores Comerciales el cumplimiento de este proceso. El Jefe de Ventas y el Jefe de Gestión de Calidad son los responsables de elaborar, difundir, aplicar y verificar el cumplimiento de este procedimiento.

## **8. PROCEDIMIENTO**

1. Para cerrar el negocio el Asesor Comercial debe verificar que toda la información de la Hoja de Negocio y los documentos adicionales sean los correctos. Después de esta verificación debe dirigir al cliente a la Caja para poder recibir el pago de la entrada/anticipo del vehículo

2. Cajera recibe del cliente el pago de la entrada como un anticipo. Ver anexo correspondiente: Resumen Venta de Vehículos

3. Cajera debe realizar un ingreso de caja en DMS, en el módulo 1802 para hacer válidos los documentos correspondientes en la hoja de negocio y poder aprobar la facturación.

Si se cancela el valor total de la entrada se debe reconfirmar la satisfacción del cliente

Si el cliente está satisfecho el proceso pasa a la actividad 7.

Si no está satisfecho pasa a la actividad 4

Si no se cancela el valor de la entrada, se debe consultar al cliente si desea completar la cancelación.

Si el cliente completa la totalidad de la entrada se debe reconfirmar la satisfacción del cliente.

Si el cliente confirma su satisfacción el proceso pasa a la actividad 7.

Si no confirma su satisfacción pasa a la actividad 4

Si no completa la cancelación se pasa a la actividad 4.

4. En el sistema se puede anular una hoja de negocio si el cliente decide que no desea continuar. Módulo 2201.

5. Simultáneamente a la anulación de la hoja de negocios es responsabilidad de los asesores levantar la reserva de los vehículos asociados a dicha hoja de negocios. Después de eliminar la reserva del vehículo se debe consultar al cliente si desea iniciar una nueva Hoja de Negocio y reservar otro vehículo diferente. Si la respuesta es afirmativa, el proceso regresa a la actividad 1. Si es negativa, y el cliente da por terminada la negociación el proceso pasa a la actividad 6.

6. En la base de datos del sistema se debe registrar la venta perdida (módulo 3310) y en la información sobre el cliente se deben ingresar las razones por las cuales no aceptó continuar con la negociación. Se da inicio a un proceso de devolución de valores al cliente y este se mantiene en la base de datos para futuras prospecciones. El proceso termina

7. Si la hoja de negocio ha sido aprobada entonces se puede proseguir a imprimirla y firmarla con el cliente y se pasa a la facturación. Se solicita a logística la reserva/transferencia del vehículo. Para cerrar la hoja de negocio se deben cargar los accesorios, si existieran, a la misma. Ver anexo sobre facturación de accesorios y el instructivo correspondiente

Si el vehículo se encuentra en bodega el proceso continúa en la actividad 9. Si está en otra sucursal logística da inicio al proceso Logística/Transferencia y en cuanto se realiza el traslado y el vehículo entra al inventario de destino se puede proceder a la actividad

9. Si el vehículo se encuentra en almacenera el proceso continúa en la actividad 8.

8. Si el vehículo está en almacenera, logística da inicio al proceso de Ingreso/Nacionalización mediante la documentación respectiva y en cuanto se actualiza el

estatus y el vehículo entra al inventario de destino se puede proceder a la actividad 9 del proceso.

9. El Asesor comercial debe solicitar a Talleres la pre entrega del vehículo que se vendió

10. El Asesor comercial debe verificar que el vehículo que se recibe de pre entrega esté en óptimas condiciones usando un check list.

11. En el módulo 2201 de la hoja de negocio se puede asignar al cliente el vehículo reservado anteriormente con un clic en asignar

12. El Asesor Comercial completa la documentación correspondiente a la venta: pro forma con firma de responsabilidad del Jefe de Ventas, datos del cliente cédula de identidad, RUC en caso de tratarse de persona jurídica, nombres y apellidos, dirección actualizada, números telefónicos, ciudad, características del vehículo (número de chasis, color, año), solicitud de venta, precio de venta final (debe constar: descuentos, financiamiento por obligaciones, adicionales como accesorios), condiciones de pago con los soportes que demuestren la cancelación del vehículo como: recibo de caja de pagos en efectivo realizados, aprobación de IFI en caso de contar con crédito bancario, aprobación de crédito directo otorgado por la Compañía al cliente (si fuera el caso), carta de avalúo externo de vehículo usado (si fuera el caso), canje publicitario con sus respectivos contratos firmados.

13. El asesor Comercial solicita al cliente los documentos de soporte descritos en la actividad anterior, en caso en que faltaren.

14. El Jefe de Ventas recibe de los Asesores Comerciales la documentación correspondiente a cada venta.

15. Para poder facturar una hoja de negocio el sistema requiere que la misma se apruebe. El Jefe de Ventas, responsable de dicha aprobación, debe verificar que los documentos requeridos al cliente estén todos en orden y después puede realizar la aprobación en el sistema. Ver anexo correspondiente: Resumen Venta de Vehículos

16. El Jefe de Ventas revisa que los documentos que le entregó el Asesor Comercial correspondan con el vehículo que esta vendiendo. Si todo está correcto el Jefe de Ventas autoriza la facturación de la Hoja de Negocios y el proceso pasa a la actividad 19

17. Si algún documento está incorrecto o falta, debe solicitar las correcciones correspondientes

18. El Asesor Comercial realiza las correcciones correspondientes y/o adjunta los documentos faltantes. El proceso regresa a la actividad 14.

19. El Asistente de Facturación revisará la que este completa la documentación, así como verificar que la suma de los pagos entregados por el cliente sean iguales al valor del vehículo vendido. Si todo esta correcto el proceso pasa a la actividad 21 si no a la 20.

20. El Asistente de Facturación envía al Asesor Comercial a realizar correcciones en la hoja de negocio o a completar la documentación requerida para facturar. El proceso regresa a la actividad 18.

21. El Asistente de Facturación revisa la fecha de los documentos. Específicamente revisa los documentos posfechados, para cuando se consignarán, su fecha de vencimiento, etc.

Si existen Documentos Posfechados, continuar con el paso 22. Caso contrario continuar con el paso 26.

Los Documentos posfechados se utilizan como soporte del Crédito Directo.

Para créditos menores a 30 días la autorización puede ser dada por los Gerentes de Marca y para plazos mayores debe pasar al departamento de Cartera.

22. El Asistente de Facturación recibe, letras de cambio, cheques posfechados, pagaré legalizado es decir firmado por el cliente como aceptación del negocio, y contratos

23. El Asistente de Facturación realiza el ingreso de Cheques Posfechados en módulo 1805.

Llena todos los campos requeridos como: Banco, Cheque, Nit, # Cuenta, Valor Cheque, Consignar (fecha).

Da clic en Hoja de Negocio, coloca el número y Carga la misma. Da doble clic en el renglón correspondiente a documentos posfechados y Aceptar. Esto permite asociar la HN con los documentos posfechados.

El sistema regresa a la ventana anterior, da clic en Actualizar para ingresar el documento posfechado por el valor indicado.

24. El Asistente de Facturación ingresa al módulo 2101, carga el Pedido dando clic en Pedidos, en Condición de Pago selecciona Cuotas Variables y da clic en Cuotas.

25. El Asistente de Facturación realiza ajuste en las cuotas. Ver Anexo “Resumen Venta Vehículos”.

26. El Asistente de Facturación debe elaborar la factura (original más 4 copias), e imprimirla en el módulo de facturación. Para realizarlo, el Asistente de Facturación debe cargar en el módulo 2101 el pedido realizado en la Hoja de Negocio del cliente con un clic en el botón pedido. En la ventana que se abre debe seleccionar la opción de pedidos autorizados y cargar. En la lista que se despliega selecciona el pedido correspondiente al cliente y lo carga. Por último solo debe seleccionar la condición de pago adecuada y dar clic en el botón actualizar. Marcar el casillero Cruce Rápido para que el sistema abra el módulo 1613.

Ver anexos correspondientes: Resumen Venta de Vehículos, Facturación de accesorios, instructivo sobre carga de accesorios

27. El Asistente de Facturación realiza el cruce del Anticipo recibido con la Factura del Vehículo.

Ingresa al módulo 1613, ingresa el Nit del tercero y carga los documentos.

Selecciona los documentos que se van a aplicar (para aplicar el valor total presione F1 cuando tenga el renglón marcado y se pondrá de color rojo).

En la factura del vehículo contra la que se quieren cruzar los documentos da doble clic y colocar el valor que se va a aplicar.

Nótese que los valores de los documentos que se cruzan corresponden con el valor que se está abonando a la factura del vehículo.

Seleccionar el centro de costo y actualiza el documento para realizar el cruce.

28. El Asistente de Facturación envía las facturas impresas al Asesor Comercial.

29. El Asesor Comercial recibe las facturas impresas

30. El Asesor Comercial revisa los datos de la factura; debe revisar los del cliente, el vehículo y las formas de pago.

Si algo no está correcto y se requieren cambios el proceso pasa a la actividad 31. Si todo esta correcto pasa a la actividad 36.

31. En caso de que existan cambios en la factura, por nueva negociación con el cliente o mala elaboración de la factura, el Asesor Comercial debe informar los mismos al Gerente Financiero solicitando la anulación de la factura y la emisión de una nueva, indicando los cambios pertinentes

32. El Gerente Financiero revisa la solicitud de Comercial y autoriza la anulación de la factura.

33. El Asesor Comercial envía la documentación a la Subcontadora para que apruebe la anulación con el visto bueno de la Gerencia Financiera.

34. La Subcontadora recibe la factura y la solicitud de anulación



35. La Subcontadora puede anular la factura físicamente y en DMS. En el sistema se puede anular la factura después de anular el cruce correspondiente. Envía a Asistente de Facturación para su registro y emisión de nueva factura. El subproceso regresa a la actividad 15

36. Si la factura no requiere cambios se debe observar si existe crédito directo. Si existe la Subcontadora/Asist de Contabilidad debe facturar los intereses al cliente. Debe hacerlo en el módulo 1304 seleccionando el tipo de documento FE y el ítem ING-003

Si no existe crédito directo se debe observar en las formas de pago si existe financiamiento con una **Financiera**; en caso que si exista financiera continuar con el paso 37. Caso contrario continuar con el paso 41

37. El Asistente de Facturación registra Salida de Documentos en módulo 2304, una vez que haya recibido la documentación del cliente a la financiera.

En este módulo, en la primera ventana que se despliega selecciona: ESTÁNDAR.

En la ventana que se despliega ingresa el número de la hoja de negocio y presiona tabulador para cargar la información.

Coloca la financiera, la fecha de envío de documentos y el valor solicitado e ingresa cualquier comentario en el campo notas y presiona Actualizar.

38. Cuando se complete el trámite en la financiera y se reciba la carta de aprobación, el Asistente de Facturación ingresa nuevamente al módulo 2304 para registrar la entrada de documentos (aprobación del crédito)

Carga el número de Hoja de Negocio y presiona tabulador para cargar los datos.

Marca la fecha de Aprobación/Negación y de entrada de documentos. También selecciona el estado (Aprobado), el valor aprobado (campo VI aprobado) y el número de aprobación (# Hoja de Negocio) y Actualizar.

Se desplegará una ventana que indica si desea realizar los cruces. Selecciona NO.

39. El Asistente de Facturación realiza Notas del cliente y Financiera en módulo 2304.

Ingresa al módulo 2304, ingresa el número de pedido, marca el casillero desembolso y el Cruce rápido y da clic en el botón generar notas.

40. Se abre el módulo 1613 y en se debe cruzar el documento DF20 del cliente con la factura del vehículo. Seleccionar el documento CRUC

En la pantalla que se despliega seleccionar Cargar todos los documentos. El sistema carga todos los documentos del cliente. Se debe presionar F1 sobre el documento DF20 del cliente y en la factura del vehículo dar doble clic y en la ventana que se abre colocar el valor de la nota en el renglón aplicación. Actualizar.

41. Si existe Pago de Contado, continuar con el paso 41. Caso contrario continuar con el paso 43.

En el momento que el cliente se acerca a cancelar el Contado, Cajero realiza Recibo de Caja del pago de contado del cliente en módulo 1802.

42. El Recibo de Caja por el contado que está cancelando el cliente, el Cajero debe aplicarlo con la factura en el módulo 1802.

Con un clic en cargar se cargan los documentos del cliente presionando cargar todos en la pequeña ventana que se despliega.

Selecciona el renglón correspondiente a la factura del vehículo y da doble clic. En la pantalla que se despliega coloca el valor que se va a aplicar, es decir, el correspondiente al valor de contado que está cancelando el cliente.

Seleccionar el centro de costo

Da clic en aplicar y completa el recibo de caja seleccionando el modelo contable correspondiente

43. Si existe vehículo usado en el negocio, es decir se recibe vehículo usado como parte de pago, y si el vehículo es tomado por el patiero, continuar con el paso 46. Caso contrario, si el vehículo no es tomado por el patiero sino por Ayasa, continuar con el paso 43. y si no existe vehículo usado en el negocio continuar con el paso 50

44. Una vez que el vehículo usado se ha vendido, cajero realiza recibo de caja del pago de vehículo usado en módulo 1802.

45. El recibo de caja por el pago del vehículo usado, el cajero debe aplicarlo con la factura del vehículo del cliente esta parte del proceso termina en este punto (fin).

46. El Asistente de Facturación revisa carta del patiero, la carta del patiero llegará al asistente de facturación firmada por el patiero y el cliente aceptando los valores expuestos en la misa. El asistente de facturación realizará una disminución de la cuenta por cobrar al cliente y aumentará la cuenta por cobrar del patiero.

47. El Asistente de Facturación ingresa al módulo 1606 y procede a disminuir la cuenta por cobrar del cliente con nota. Selecciona el tipo de documento correspondiente a vehículo usado(u100, u200, etc, según la ciudad), el documento de referencia (# hoja de negocio), ingresa el tercero, las notas, la condición de pago y el valor correspondiente. Para guardar el documento ingresa el centro de costo y marca el check de Cruce rápido y da clic en Actualizar.

48. El Asistente de Facturación aplica nota a la factura del vehículo. Al dar clic en actualizar, luego de realizar lo detallado en el paso anterior, se abre el módulo 1613. Se deben ingresar el tipo de documento CRUC y cargar todos los documentos.

Selecciona la factura del vehículo y aplica el valor correspondiente a la nota. Selecciona la nota y presiona F1sobre la misma. Presiona Esc para opciones adicionales. Ingresar el centro

de costo. Actualiza el documento presionando actualizar. Con esto se disminuye la cuenta por cobrar al cliente.

49. Una vez que se le ha disminuido la cuenta por cobrar del cliente, el Asistente de Facturación procede a aumentar la cuenta por cobrar del patiero. Para esto ingresa al módulo 1605. Ingresar el tipo de documento correspondiente a vehículo usado, el nit del tercero, las notas, el documento de referencia (# hoja de negocio) y el valor (subtotal). Actualiza el documento y se genera la cuenta por cobrar al patiero.

50. Si existe **cdt** (póliza) usado en el negocio continuar con el paso 50. Caso contrario continuar con los pasos 52. El asistente de facturación recibe cdt por el valor nominal de la póliza.

51. Asistente de facturación ingresa la póliza en el sistema como documento posfechado en el módulo 1805.

52. En caso de no requerirse cambios en la factura, el asesor comercial procede a obtener la firma del representante legal de Ayasa.

53. El Representante Legal firma las facturas de vehículos. Esta firma es necesaria en las facturas para completar la documentación requerida.

54. El Asesor Comercial debe recabar la firma del cliente en la factura.

55. El Asesor Comercial debe entregar la factura original y 1 copia al cliente, junto con la carta y la liquidación de venta.

56. El Asesor Comercial debe posteriormente enviar 1 copia de la factura (celeste) a caja y 2 copias al asistente de facturación (rosada y verde), junto con la documentación que soporta la factura.

57. El Asistente de Facturación deberá archivar las copias de la factura.

58. El Asistente de Facturación completa la carpeta del cliente con la documentación del negocio y las facturas firmadas por el representante legal.

59. Diariamente al final del día, el Asistente de Facturación, una vez que tenga lista la carpeta con toda la documentación del negocio del cliente, procede a enviarla al Jefe de Cartera. Esta documentación es necesaria para dar inicio al proceso de entrega

60. La información para el SRI se debe generar en el sistema y validar que esta correcta. Finalmente el Asistente de Facturación debe enviar el archivo generado mediante el uso de la página electrónica (WEB) del SRI para que el cliente pueda matricular el vehículo.

## 9. REGISTROS

2 CODIGO	3 NOMBRE	4 PERIODICIDAD	5 CUSTODIA
	1. DOS – Lista de chequeo de pre-entrega de vehículos	Al recibir el vehículo de preentrega	

## 10. REVISIÓN

Revisión a cargo de la Asistente de Facturación para evitar posibles errores en el procedimiento.

## 11. DISTRIBUCIÓN

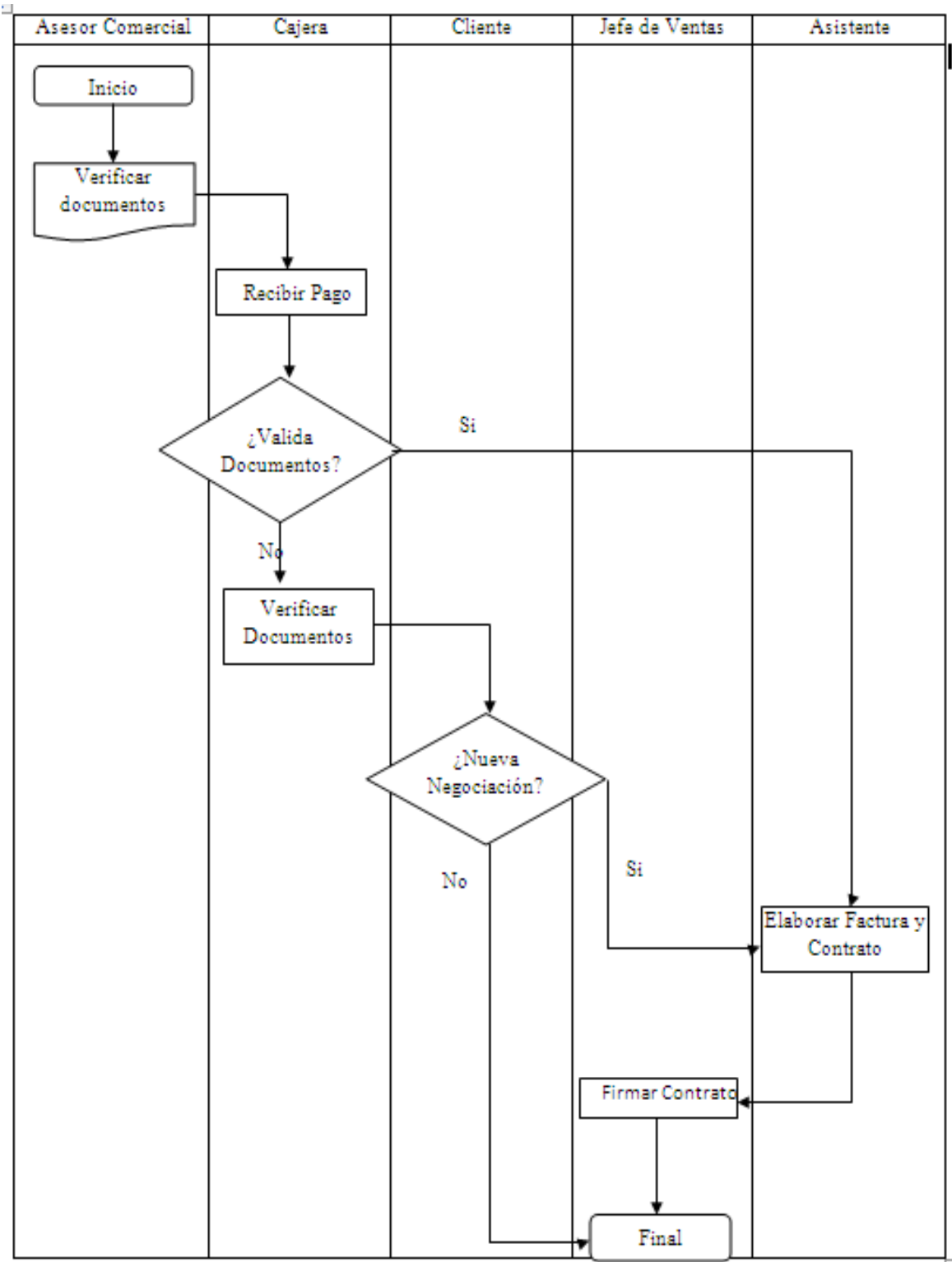
CARGO	No. COPIA
Vicepresidente Ejecutivo	1
Jefe de Gestión de Calidad	Original
Jefe Nacional de Ventas	1
Jefes de Ventas	1


## 12. ANEXOS

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
	Diagrama de Flujo del Proceso	
	Anexo Facturación	
	Anexo facturación accesorios	
	Instructivo sobre carga de accesorios	
	Anexo Cruces-Aplicaciones	

## 13.- DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE CIERRE

En este diagrama se indica la decisión de la negociación que termina en el cierre:



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ENTREGA DE VEHÍCULOS
		Pág:
	COMERCIALIZACION Y VENTAS	Nro. Revisión: 1
		Fecha Vigencia: año 2012

### 1. OBJETIVO

Verificar funcionamiento y accesorios del vehículo previo a la entrega definitiva al cliente y entregar el vehículo al mismo con su conformidad.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento será aplicado específicamente para la entrega de vehículos

### 3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Nombre del Documento	Código
NSSW (Nissan Sales and Service Way)	
DOS	
Fundamentales (Renault)	

### 4. RESPONSABLES

Nombre del Cargo	Departamento
Vicepresidente Ejecutivo	Comercial
Asesor Comercial	Comercial
Asistente de Patio	Logística



Jefe de Ventas	Comercial
Asesor de Servicio	Servicio

## **5. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

Es responsabilidad del Jefe de Ventas dar cumplimiento a este procedimiento. El Jefe Nacional de Ventas, el Jefe de Ventas y el Jefe de Gestión de Calidad son los responsables de elaborar, difundir, aplicar y verificar el cumplimiento de este procedimiento.

## **6. PROCEDIMIENTO**

1. Jefe de Cartera revisa documentación y pagos del cliente (documentos físicos, cruces y pagos en el sistema, etc.). Verifica que todo esté correctamente sustentado tanto en papeles como en el sistema.

2. La Jefe de Cartera debe revisar la factura verificando que la suma del efectivo y documentos valores entregados por el cliente sean iguales al valor del vehículo vendido.

3. Si todo está correcto puede autorizar la entrega del vehículo (El proceso continua en la actividad 4), si no debe continuar la gestión de cartera y cobranza. Además debe enviar diariamente la carpeta a Contabilidad (El proceso pasa a la actividad 27)

4. El Asesor Comercial debe definir con el cliente una fecha y hora en la cual se procederá a la entrega del vehículo. Debe planificar esta fecha coordinando con el personal de Talleres el tiempo que tomará la preentrega del vehículo

Debe esperar a que algún chofer movilice el vehículo de preentrega y recibirlo para poder inspeccionarlo

5. El Asesor Comercial debe verificar el funcionamiento del vehículo con base en el check list y anotar las novedades encontradas. Si existen novedades el proceso pasa a la actividad 6 .Si el vehículo no tiene novedades el proceso pasa a la actividad 12
6. Si existen novedades, debe comunicar las mismas al Jefe de Ventas
7. El Jefe de Ventas debe establecer la posibilidad de entrega del auto, dependiendo del tipo de novedades encontradas y la facilidad de corrección de las mismas. Si el vehículo no puede entregarse en la fecha establecida, debe comunicar al Asesor Comercial para que se disculpe con el cliente y agenda otra fecha de entrega después de realizada la reparación (El proceso pasa a la actividad 8). Si el inconveniente se puede solucionar para la fecha establecida con el cliente el Jefe de Ventas debe informar al Asesor Comercial para continuar la entrega (actividad 9)
8. Si no es conveniente entregar el auto, el Asesor Comercial debe notificar al cliente la demora, disculparse por la misma, explicar las razones y establecer una nueva fecha de entrega para cuando se haya realizado la reparación.
9. El Asesor Comercial solicita al asistente de patio que se aliste el vehículo.
10. El asistente de patio realiza la limpieza debida general del vehículo interna y externamente luego del arreglo y lo alista para entregarlo.
11. El Asesor Comercial recibe el vehículo listo para entregarlo
12. Si el vehículo no tiene novedades y se puede entregar al cliente, el Asesor Comercial debe elaborar la autorización de salida del vehículo y enviar al Jefe de Ventas que revisa la autorización de entrega de cartera y la firma
13. El Jefe de Ventas debe revisar que toda la documentación se encuentre en orden y en especial que el vehículo a ser entregado sea el que consta en la factura, y, después de revisar la autorización de cartera autoriza la salida del vehículo. Si autoriza pasa a la actividad 15; si no, a la 14

14. Si existe algún inconveniente, el Asesor Comercial debe solucionar el problema encontrado, regresando el proceso a la actividad 12
16. Se realiza una entrega abreviada del vehículo al cliente. Se le debe pedir que regrese cuando tenga tiempo para completar la entrega. El proceso pasa a la actividad 23
17. El Asesor Comercial debe validar la entrega del vehículo con la respectiva lista de control junto con el cliente
18. Entrega de documentos técnicos de vehículo
19. El Asesor Comercial debe explicar al cliente los mantenimientos periódicos que es requisito realizar al vehículo para que se mantenga dentro de garantía, solicitando al cliente la firma de un contrato de garantía
20. El Asesor Comercial debe entregar la autorización de entrega y archivar una copia en la carpeta del mismo
21. El Asesor Comercial contacta al Asesor de Servicio y lo presenta al cliente para que el Asesor de Servicio lo aconseje acerca de las inspecciones rutinarias que debe realizar el cliente y acerca de los mantenimientos y garantía en el servicio.
22. El cliente recibe la autorización de entrega, la cual debe entregar al guardia para salir de la agencia
23. El guardia debe solicitar al cliente la autorización de entrega del vehículo al momento de salir del patio
24. Dos días después de la entrega se debe contactar al cliente para actividades de seguimiento. En el módulo 2204 de DMS se puede dar seguimiento al cliente y establecer actividades de servicio posventa en la agenda. Entre estas actividades de seguimiento se debe recordarle al cliente su primer mantenimiento y contactarlo por lo menos una vez cada tres meses.

25. Diariamente al final del día, el Jefe de Cartera envía las carpetas de negocio a la Subcontadora. La carpeta contendrá la siguiente documentación dependiendo de la forma de pago del cliente:

<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>DOCUMENTACION REQUERIDA</b>
Anticipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo de Caja</li> </ul>
Contado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque Certificado</li> <li>• Orden de Compra</li> <li>• Crédito 8 días</li> </ul>
Financiera con ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Crédito</li> <li>• Orden de Facturación</li> <li>• Orden de Salida del Vehículo</li> </ul>
Contado (Vehículo Usado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de Patiero firmada también por el cliente. Debe constar también el valor de la comisión</li> </ul>
Documento Posfechado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Crédito por Cartera (depende de la política de crédito)</li> <li>• Pagaré firmado por el cliente y si cónyuge</li> <li>• Contratos</li> <li>• Seguro endosado a Ayasa</li> <li>• Soat</li> <li>• Cheques Posfechados</li> </ul>
CDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Póliza: endosada a favor de Ayasa; aprobada por Tesorería.</li> </ul>

28. Subcontadora revisa los registros del negocio (carpeta).

Según la forma de pago del cliente los documentos (registros del negocio) a revisar son los siguientes:

<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>DOCUMENTACION REQUERIDA</b>
Anticipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo de Caja</li> </ul>
Contado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque Certificado</li> <li>• Orden de Compra</li> <li>• Crédito 8 días</li> </ul>
Financiera con ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Crédito</li> <li>• Orden de Facturación</li> <li>• Orden de Salida del Vehículo</li> </ul>
Contado (Vehículo Usado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de Patiero firmada también por el cliente. Debe constar también el valor de la comisión</li> </ul>
Documento Posfechado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Crédito por Cartera (depende de la política de crédito)</li> <li>• Pagaré firmado por el cliente y si cónyuge</li> <li>• Contratos</li> <li>• Seguro endosado a Ayasa</li> <li>• Soat</li> <li>• Cheques Posfechados</li> </ul>
CDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Póliza: endosada a favor de Ayasa; aprobada por Tesorería.</li> </ul>

Si existe vehículo usado en el negocio, el proceso continúa. De lo contrario termina en este punto.

29. Subcontadora factura la comisión del patiero en el módulo 1304. Ingresa el tipo de documento correspondiente a factura de venta varios (FE), el cliente, vendedor, Ítems: para esto ingresa en este campo ING- y presione F1, seleccione el que corresponda a este rubro. Por ultimo ingresa cantidad y el valor y presiona enter para cargar.

Da clic en actualizar para generar la factura.

## 7. REGISTROS

2 CODIGO	3 NOMBRE	4 PERIODICIDAD	5 CUSTODIA
	DOS – Lista de chequeo de pre-entrega de vehículos	Antes del día de entrega agendando	Comercial
	Autorización de entrega de vehículos	Cuando se va a entregar el vehículo	Asesor Comercial
	DOS - Lista de chequeo para entrega de vehículo	Cuando se está entregando el vehículo. En presencia del cliente	Asesor Comercial

## 8. REVISIÓN

Revisión a cargo del Jefe de Ventas y Logística, para evitar posibles errores en el procedimiento.

## 9. DISTRIBUCIÓN

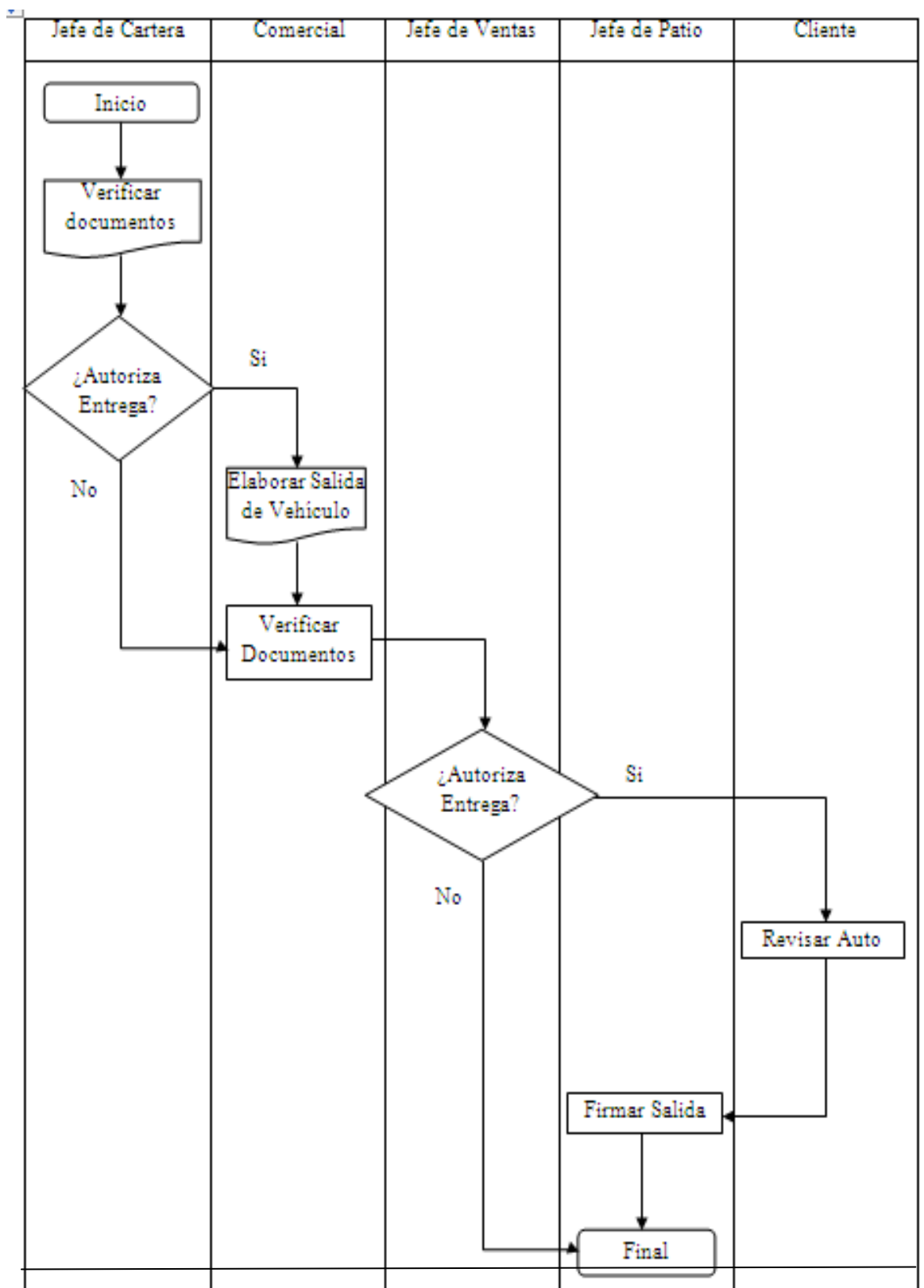
CARGO	No. COPIA
Vicepresidente Ejecutivo	1
Jefe de Gestión de Calidad	Original
Jefe Nacional de Ventas	1
Jefes de Ventas	1

## 10. ANEXOS

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
	Diagrama de Flujo del Proceso	

## 11.- DIAGRAMA DE FLUJO ENTREGA DE VEHÍCULO

Con el siguiente diagrama se observa el proceso que inicia con la verificación de documentos y finaliza con la entrega del vehículo:





## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán los siguientes recursos:

### **Recursos humanos**

- Investigador: José Miguel Balladares
- Directivos de la Empresa Automotores y Anexos S. A.
- Colaboradores de la Empresa Automotores y Anexos S. A.

### **Recursos físicos**

- Biblioteca Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato
- Laboratorio de Computación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

### **Recursos materiales**

- Computador portátil
- Memory Flash
- Impresora
- Internet
- Resmas de papel Bond
- Impresiones
- Empastados
- Esferográficos
- Lápiz
- Borrador
- Copias

- Anillados
- Resaltadores

### Recursos económicos

Para la presente investigación se han utilizado los siguientes recursos económicos

CUADRO Nro. 6

### PRESUPUESTO

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Diagnóstico contratando, a un equipo de personas especialista en O y M, por un mes de tiempo	3.000
Definición de procesos, refrigerio diario para cinco personas, por un mes.	300
Elaboración de los borradores del manual de procedimientos: compra de papel, tinta de impresora	100
Socialización: capacitación sobre el manejo del manual y cómo implementarlo	100
Lanzamiento e Implementación	1.000
Seguimiento: visitas periódicas de auditoría y control por parte de equipo de O y M.	1.000
TOTAL	5.500

Elaborado por: Balladares, J. (2012)

La empresa Automotores y Anexos S.A cuenta con una estructura organizacional, los mismos que se encargarán de administrar la propuesta, en base a lineamientos organizacionales como la planificación y la organización, los cual conllevará generar una alta participación de la empresa en el mercado y así poder generar competitividad, en base al siguiente calendario

CUADRO Nro. 7  
**CRONOGRAMA**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO					
		1er Mes	2do Mes	3er Mes	4to Mes	5to Mes	6to Mes
Diagnóstico	Gerencia Comercial						
Definición de procesos	Gerencia Comercial						
Definición de procedimientos	Gerencia Comercial y de personal de ventas						
Socialización	Gerencia Comercial y de personal de ventas						
Implementación	Asesores comerciales						
Seguimiento	Gerencia Comercial y de personal de ventas						

Elaborado por: Balladares, J. (2012)

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla. Se debe definir períodos en el tiempo respecto del diseño, ejecución y resultados de la propuesta. Las decisiones pueden estar orientadas a: mantener la propuesta de solución, modificarla, suprimirla definitivamente o sustituirla por otro. Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

CUADRO Nro. 8

### EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	DETALLE
¿Quiénes solicitan evaluar?	Empresa Automotores y Anexos S. A.
¿Por qué evaluar?	Por que se requiere conocer la realidad actual de la empresa
¿Para qué evaluar?	Para lograr un incremento en la productividad en la empresa
¿Qué evaluar?	La eficiencia y eficacia de las operaciones
¿Quién evalúa?	Investigador, analistas, y el nivel legislativo de la empresa
¿Cuándo evaluar?	Al culminar con el desarrollo, socialización y aplicación de la propuesta planteada.
¿Cómo evaluar?	Utilizando un proceso metodológico que sirva de guía para la evaluación
¿Con qué evaluar?	Aplicando encuestas y mediante la observación y análisis.

Elaborado por: Balladares, J. (2012)

## 6.10. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. (2006 ) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos Panorama. México.
- ARAYA, J. (2004) Técnicas de Organización y Métodos Euned. San José Costa Rica.
- CASTILLO, J. (2009) Administración de Recursos Humanos McGraw-Hill. México.
- CHIAVENATO I. (2007) Administración de Recursos Humanos octava edición McGraw-Hill. México.
- ESPONDA, A. (2003) Hacia una calidad más robusta con ISO 9000: 2000 Cenca de-Panorama. México.
- GUAJARDO, E. (2008) Administración de la calidad Total Ateneo. México.
- LASKI, JULIAN Gestión por procesos Business Process Management . Toledo.
- MONDEY (2005) Administración del Recurso Humano Novena Edición McGraw-Hill. México.
- POLONIO, B. (2010) Conceptos Fundamentales de Terapia Ocupacional Panamericana. México.
- RODRÍGUEZ J. (2006) Como elaborar y usar los manuales administrativos tercera edición Thomson. México.
- TERRY G. R. (2005) Principios de Administración Limusa. México.

TOBAR, A. Y MOTA, A. Administración por procesos Panorama.  
México.

WERTHER Y DAVIS (2005) Administración de Personal y Recursos Humanos Cuarta  
edición McGraw-Hill. México.

### **BIBLIOGRAFICA ELECTRONICA**

AVILEZ, M. El estudio del trabajo en los sistemas de procedimiento de oficinas.

Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 7.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10311603&ppg=7> Copyright © 2009. El Cid Editor  
| apuntes. All rights reserved.

CORZO, L. Control de calidad. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 19.

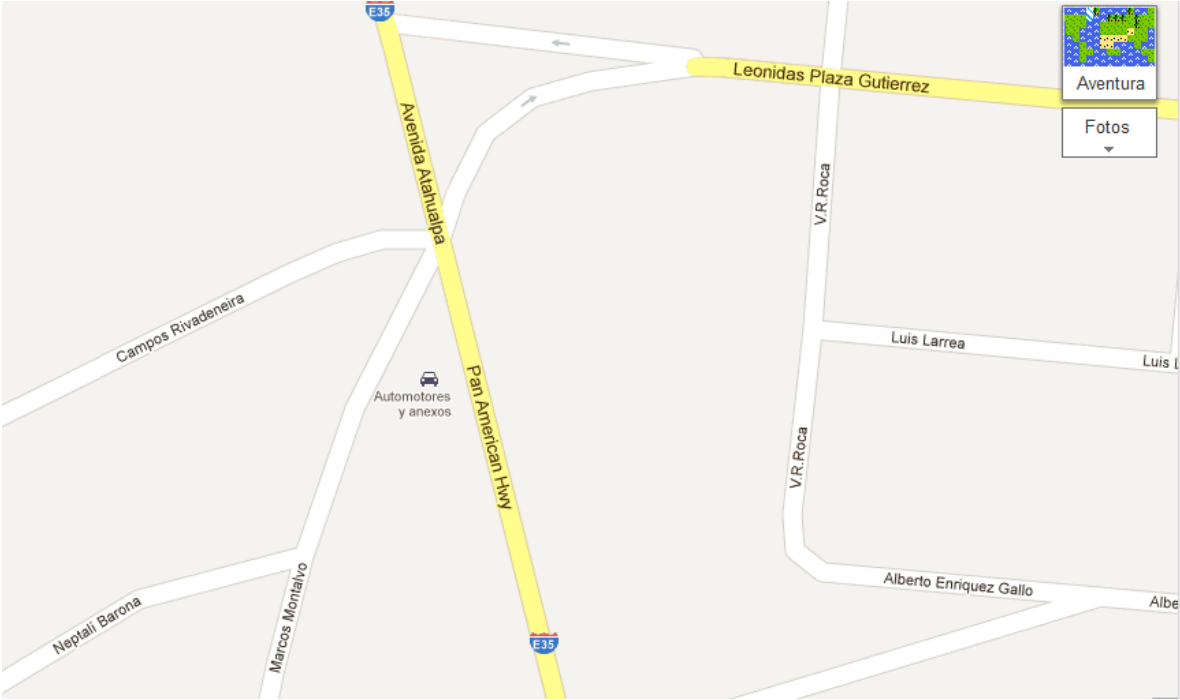
<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10316515&ppg=19> Copyright © 2009. El Cid  
Editor | apuntes. All rights reserved.

Fontalvo Herrera, Tomás José. Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un  
sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Colombia: Corporación para la gestión del  
conocimiento ASD 2000, 2007. p 69.

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10179606&ppg=70> Copyright © 2007.  
Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. All rights reserved

**ANEXO Nro. 1**  
**Localización de la**  
**Empresa Automotores y Anexos S. A.**

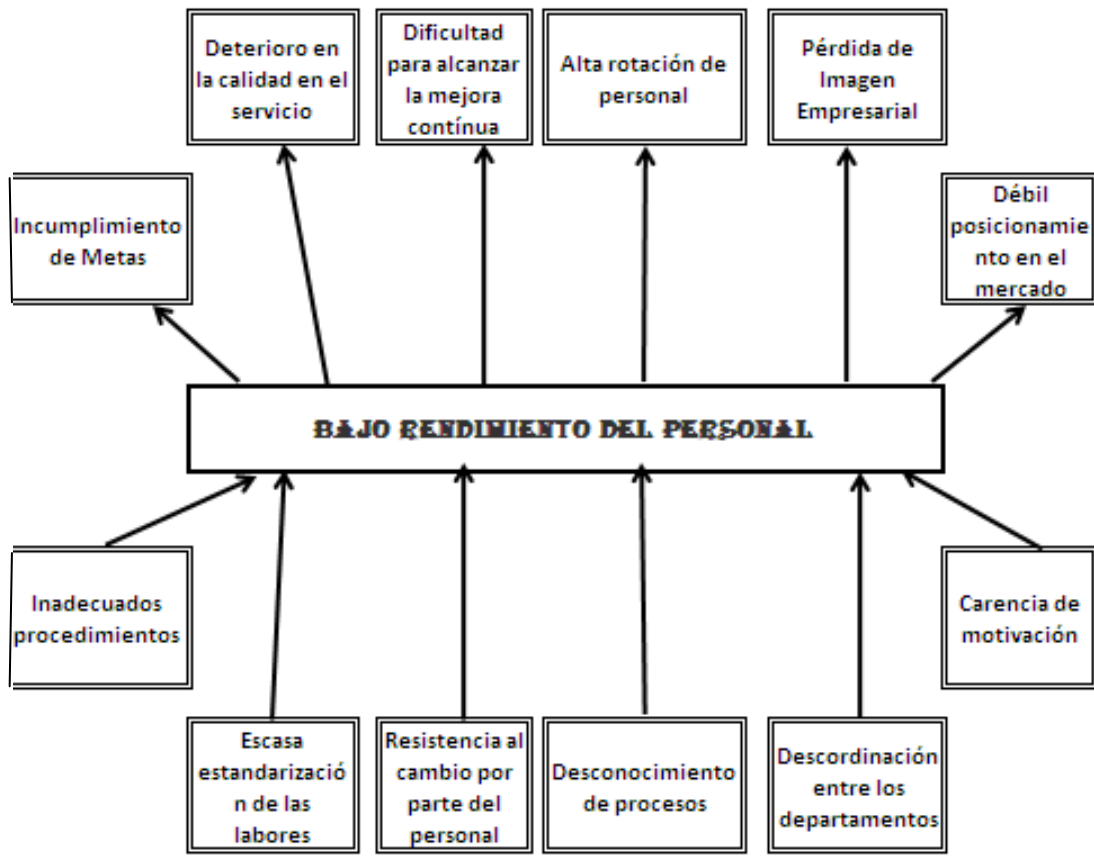
# LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA





# **ANEXO Nro. 2**

# **ÁRBOL DE PROBLEMAS**



# **ANEXO Nro. 3**

# **CUESTIONARIO**

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE AUTOMOTORES Y ANEXOS**  
**S.A.**  
**ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS Y EL RENDIMIENTO LABORAL**

**Objetivo:**

Identificar los problemas en la calidad de los procesos en el manejo del mercado y planificación de ventas, el abastecimiento, la comercialización, el servicio técnico y el efecto en el rendimiento laboral de Automotores y anexos S. A., de la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:**

Gracias por el tiempo que nos brinda para completar esta encuesta. Su opinión es de gran importancia para mejorar los procesos dentro de la empresa y aumentar el rendimiento laboral de la misma.

*Ponga una X en el casillero correspondiente y avance a la pregunta siguiente.*

**1. ¿Qué documentos dispone conoce como guía de actuación para ejecutar su trabajo?**

- 1.1. Manual de Funciones
- 1.2. Manual de procedimientos
- 1.3. Manual de Calidad

**2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Empresa?**

- 2.1. menos de un año
- 2.2. Más de un año

**3. ¿Conoce los diversos pasos que debe seguir para el desarrollo de sus actividades de rutina?**

- 3.1. Siempre
- 3.2. Casi siempre
- 3.3. Nunca

**4. ¿Recibe capacitación para mejorar los procesos de trabajo?**

- 4.1. Mensualmente
- 4.2. Trimestralmente
- 4.3. Anualmente

**5. ¿Es supervisado en su desempeño laboral?**

- 5.1. Mensualmente
- 5.2. Trimestralmente
- 5.3. Anualmente
- 5.4. Nunca

**6. ¿Qué tipo de acciones aplica para mejorar los procesos en el desempeño de su trabajo?**

- 6.1. acciones preventivas
- 6.2. acciones correctivas

**7. ¿A su criterio; En qué sección de la empresa se originan cuellos de botellas?**

- 7.1. Mercadeo
- 7.2. Abastecimiento
- 7.3. Comercialización
- 7.4. Servicio técnico

**8. ¿Recibe información con respecto al desempeño en su trabajo?**

- 8.1. Mensualmente
- 8.2. Semestralmente
- 8.3. Anualmente
- 8.4. Nunca

**9. ¿Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan?**

- 9.1. Siempre
- 9.2. Casi siempre
- 9.3. Nunca

**10. ¿Sus condiciones de trabajo son satisfactorias?**

- 10.1. La temperatura en el sitio de trabajo es apropiada
- 10.2. Los niveles de luz son apropiados
- 10.3. Su sitio de trabajo está ordenado
- 10.4. Existen cosas o archivos inservibles en su sitio de trabajo

**Nada   Algo   Mucho**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_