



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas.

TEMA: “La gestión organizacional y su incidencia en los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua”

AUTOR: Job Samuel Ashqui Cuji

TUTOR: Ing. Raúl Francisco Villalva Miranda, MBA

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación "**La gestión organizacional y su incidencia en los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua**", presentado por el **Señor Job Samuel Ashqui Cuji** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 16 de octubre del 2018.



Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA.

C.I.: 0500972369

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Job Samuel Ashqui Cuji**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.



.....
Job Samuel Ashqui Cuji

C.I. 1804201760

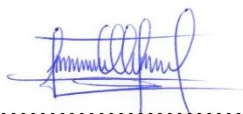
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

C.I. 1803101243



.....
Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.

C.I. 1803035086

Ambato, 11 de octubre del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....
Job Samuel Ashqui Cuji

C.I. 1804201760

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios por la salud y vida, por haberme dado sabiduría de seguir adelante y así culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres Jorge y Hortencia, por su amor, sacrificio y paciencia conmigo, por estar pendientes en todo momento y seguir adelante en lo que nos proponamos.

A mi esposa Anita y mi hijo Matheo por su motivación y apoyo en seguir adelante y no ceder ante los obstáculos que se presentan en nuestro diario vivir.

A mis hermanos Norma, Israel, Oscar y el consentido Stalin.

Un agradecimiento en especial al Ing. Raul Villaba por el apoyo en cada tutoría para la realización de este proyecto.

Job Samuel Ashqui Cuji

DEDICATORIA

A Dios por su bondad y sabiduría para llegar a la culminación de la carrera universitaria, a mi abuelo Santos Cuji que Dios lo tiene en su gloria, por sus anhelos y sus palabras que han sido de aliento para estudiar y terminar esta etapa profesional.

Job Samuel Ashqui Cuji

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE CUADROS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVI
ABSTRACT.....	XVII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema de Investigación	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Contextualización del Problema.....	1
1.2.2 Árbol de Problemas	3
1.2.3 Análisis crítico	3
1.2.4 Formulación del Problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación del problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Árbol de Objetivos	7
1.4.1 Análisis del árbol de objetivos	8

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
3.1 Antecedentes de la investigación	11
3.2. Fundamentación Filosófica	12
3.3. Categorías Fundamentales	12
3.3.1 Administración.....	12
3.3.3 Gestión de la Calidad	14
3.3.4 Gestión Organizacional.....	15
3.3.5 Indicadores de Gestión.....	16
3.3.6 Ejemplo de indicadores de gestión.....	17
3.3.7 Administración de la Producción	18
3.3.8 Planificación de la Producción.....	19
3.3.9 Gestión de la Producción	19
3.3.10 Proceso de Producción	20
3.3.11 Elementos del proceso de producción.....	21
3.3.12 Tipos de sistemas de producción.....	21
3.3.13 Flujograma productivo del sector automotor – autopartes.....	23
4. METODOLOGÍA	24
4.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo)	24
4.2. Nivel o Tipo de investigación	24
4.2.2 Investigación Descriptiva.....	24
4.2.3 Investigación Correlacional	25
4.3 Población y muestra	25
4.3.1 Población.....	25
4.3.2 Población infinita	26

4.3.3 Población finita	26
4.4 Plan de procesamiento de la información	27
4.4.1. Codificación de la Información.....	27
4.4.2. Tabulación de la Información	28
4.4.3. Gráfica.....	28
4.4.4. Analizar Gráficos Estadísticos	28
5. RESULTADOS.....	29
5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	29
5.2 Verificación de la Hipótesis	61
5.3 Hipotesis de investigación:	61
5.4 Planteamiento de hipótesis	61
5.4.1 Nivel de confianza.....	61
5.4.2 Regla de decisión	61
5.5 Calculo del Chi Cuadrado	63
4.6 Campana de GAUSS.....	66
5.7 Conclusión de la verificación de la Hipótesis	67
6. CONCLUSIONES.....	68
6.1. Conclusiones	68
7. RECOMENDACIONES.....	70
8. PROPUESTA	71
8.1. Datos Informativos.....	71
8.2 Objetivos de la Propuesta.....	71
8.2.1 Objetivo General	71
8.2.2 Objetivos Específicos.....	71
8.3 Desarrollo de la propuesta.....	72
8.4 Principios	78
8.5 Análisis Interno	78

8.6 Análisis de la matriz FODA en carrocerías CEPEDA Cía. Ltda.	80
8.7 Mapa Estratégico.....	81
8.8 Objetivos Estratégicos.....	82
8.8.1 Objetivos Estratégicos General	82
8.8.2 Objetivos Estratégicos Específicos	82
8.9 Diseño del Cuadro de Mando Integral de Carrocerías CEPEDA Cía.. Ltda.....	85
8.10 Beneficios Esperados en la propuesta de la implementación del BSC en las empresas carroceras	87
8.11 Cronograma de implantación de la Propuesta.....	88
8.12 Conclusiones	89
9. BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz de Marco Lógico	9
Tabla N° 2. Población	26
Tabla N° 3. Políticas y normas para evaluar metas y objetivos	29
Tabla N° 4. Producción a través de procesos	33
Tabla N° 5. Herramientas de Gestión	35
Tabla N° 6. Factores que limitan la productividad	39
Tabla N° 7. Dificultades de crecimiento empresarial	41
Tabla N° 8. Fuentes de financiamiento	43
Tabla N° 9. Herramientas para organizar y evaluar los procesos de producción	45
Tabla N° 10. Problemas en los procesos de producción	47
Tabla N° 11. Estándares de calidad en los procesos	49
Tabla N° 12. Factores de materias primas de proveedores	51
Tabla N° 13. Informes de desempeño	53
Tabla N° 14. Criterios para seleccionar al personal	55
Tabla N° 15. Desempeño laboral	57
Tabla N° 16. Gestión Organizacional	59
Tabla N° 17. de la Distribución Normal	62
Tabla N° 18. Valores Observados	63
Tabla N° 19. Valores Esperados	64
Tabla N° 20. Valores de cálculo del Chi Cuadrado	65
Tabla N° 21. Datos para la decisión	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Políticas y normas para evaluar metas y objetivos	29
Gráfico N° 2. Producción a través de procesos	33
Gráfico N° 3. Herramientas para organizar y evaluar los procesos de producción.....	45
Gráfico N° 4. Problemas en los procesos de producción.....	47
Gráfico N° 5. Estándares de calidad en los procesos	49
Gráfico N° 6. Factores de materias primas de proveedores	51
Gráfico N° 7. Informes de desempeño	53
Gráfico N° 8. Criterios para seleccionar al personal	55
Gráfico N° 9. Desempeño laboral.....	57
Gráfico N° 10. Gestión organizacional.....	59
Gráfico N° 11. Campana de Gauss	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Árbol de Problemas.....	3
Figura N° 2. Árbol de objetivos.....	7
Figura N° 3. Flujograma productivo del sector automotor	23
Figura N° 4. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Indicador de los temas financieros estratégicos	74
Cuadro N° 2. Indicadores perspectiva del cliente.....	75
Cuadro N° 3. Modelo de la cadena generica de valor. Perspectiva del proceso interno	76
Cuadro N° 4. Indicadores de aprendizaje y crecimiento	76
Cuadro N° 5. Procesos del diseño del modelo del Balanced Scorecard.....	77

RESUMEN EJECUTIVO

El sector carrocerero de la Provincia de Tungurahua esta conformado por 26 empresas, con presencia en el mercado en un promedio de 15 a 48 años. Empresas dedicadas a la producción y comercialización de carrocerías, urbanas, turismo, interprovinciales y escolares, en su mayoría estas empresas se encuentran asociadas a la CANFAC (Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías) y otras de manera independiente.

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la Gestión Organizacional con el fin de conocer las causas o factores que las limitan, de esta manera ver como influye en los procesos de producción de las empresas carroceras de la provincia de Tungurahua.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a las 26 empresas carroceras, se recopiló la información mediante el instrumento de la encuesta, dirigida a los gerentes o propietarios de las carrocerías, indican varias falencias e inconformidades tales como: políticas internas y externas, financiamiento directo, aplicar nuevas estrategias, mejorar área de producción, personal calificado, innovación constante, diseño Organizacional, ya que estas son las que limitan la Gestión, por ende el óptimo desarrollo Organizacional.

Así la propuesta y como resultado de la investigación direcciono a diseñar un modelo de Balanced Score Card, dirigido al sector carrocerero con el fin identificar la forma en que se llevan a cabo los procesos de producción y evaluarlos mediante indicadores de Gestión, de esta manera se permite alinear las estrategias con los objetivos y así mejorar los Procesos de Producción en las empresas carroceras

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN, INDUSTRIA CARROCERA

ABSTRACT

The bodybuilding sector of the Province of Tungurahua is made up of six companies, with a presence in the market in an average of 15 to 48 years. Companies dedicated to the production and marketing of coachbuilders, urban, tourism, interprovincial and school, mostly these companies are associated with the CANFAC (Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías) and others independently.

The present research work has focused on performing an analysis of Organizational Management in order to know the causes or factors that limit them, in this way to see how it influences the production processes of the company's coachbuilders of the province of Tungurahua

The data thrown by the field research applied to the twenty-six coachbuilders, the information was collected through the instrument of the survey, addressed to the six managers or owners of the coachbuilders, indicate several failures and nonconformities such as: internal policies and external, grant direct financing, apply new strategies, improve production area, qualified personnel, constant innovation, Organizational design, since these are the ones that limit the Management, therefore the optimal Organizational development.

So the proposal and as a result of the research led us to design a Balanced Score Card model, aimed at the coachbuilders sector in order to identify the way in which the production processes are carried out and evaluate them by means of Management indicators, in this way It allows to align the strategies with the objectives and thus improve the Production Processes in the coachbuilders companies

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, PRODUCTION PROCESSES, INVESTIGATION, COACHBUILDERS INDUSTRY.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Gestión Organizacional y su incidencia en los procesos de producción de Carrocerías en Tungurahua.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la década de 1770, es donde empieza el desarrollo automotriz en el mundo, y es gracias a Nicholas Cugnot, un inventor francés, quién en su incansable búsqueda de un artefacto que le permita movilizar grandes y pesadas cargas, decide adaptar un motor de vapor a un carruaje; este pequeño paso es el inicio de una enorme cadena evolutiva del sector automotor que hasta la actualidad no se detiene y cada vez es más innovadora respecto de las necesidades y requerimientos de los clientes (Garnelo Fernández, 2009).

En el Ecuador, el sector carrocerero tiene su mayor concentración en las Provincias de Chimborazo, Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, Santo Domingo de los Tsáchilas y Tungurahua; éstas empresas generan empleo para aproximadamente 5000 personas contratadas de forma directa y más de 10000 personas contratadas de forma indirecta, éstos últimos se encargan de la fabricación de asientos, ventanas y demás accesorios necesarios para el ensamblaje de las carrocerías (Revista Líderes, 2015).

El sector de la metalmecánica está conformado por industrias relacionadas a la importación, producción, postproducción, exportación, entre otras, de productos de metal, está clasificado en las Actividades Económicas del Ecuador con el código C2511. Entre éstas, la construcción de carrocerías está tomada como una parte de la mecánica que se dedica a la producción de todo tipo de estructuras que puedan ser utilizadas para la fabricación de buses o medios de transporte urbano, rural, nacional o internacional (INEC, 2017).

Estas empresas dedicadas a la construcción de carrocerías clasificadas por el INEC como CIIU C2920. Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques.

Tungurahua es una provincia reconocida por su productividad y desarrollo; en lo que respecta al sector carrocerero, cubre el 65 % de la producción del país, aportando con 2800 puestos de empleo, distribuido entre 26 empresas (INEC, 2017).

El sector carrocerero en Tungurahua necesita que la producción total de sus productos sea igual o mayor que la de sus competidores, además que los costos unitarios promedio sean iguales o menores que los de sus competidores con esto lograr posicionarse como líderes del mercado.

1.2.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Figura N° 1. Árbol de Problemas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Samuel Ashqui

1.2.3 Análisis crítico

La inadecuada Gestión Organizacional en los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua, es un problema cuyas causas principales se deben a que como primer punto, existe una mala utilización de los recursos dentro de la empresa, tomando como referencia el tipo de administración desordenada y empírica que se maneja en la mayoría de empresas, esto debido a que son empresas familiares y los altos mandos son destinados para los dueños de la empresa; cabe recalcar que actualmente los dueños y gerentes de las empresas carroceras, han tomado responsabilidad sobre su empresa y se han ido capacitando y preparando académicamente para el manejo adecuado de la empresa a la que representan.

De la mano del fundamento mencionado en el párrafo anterior, se suma el desconocimiento de los nuevos estándares de producción, mismos que permiten que las empresas carroceras se certifiquen y cumplan con las normas de calidad y de seguridad que rigen en el país a través del INEN; por lo que, si no se cuentan con los procesos de producción adecuados y actualizados, afecta directamente a la línea de producción, generando atrasos en los pedidos y poca satisfacción de los clientes finales.

La complejidad de los procesos en el área de producción también denota que no existe una buena Gestión Organizacional, ya que lo ideal es contar con un sistema que permita tener un orden sistemático, especialmente en producción, ya que se deben cumplir con normas de seguridad para preservar tanto a los recursos humanos como materiales.

Como todo problema trae consecuencias, el problema motivo de la investigación, en caso de no ser resuelto, presenta entre otros los siguientes efectos:

Disminución de la productividad de la empresa, debido a que una inadecuada gestión organizacional, retrasa el proceso de producción, haciendo que las unidades fabricadas se vean comprometidas, ya sea por la falta de aprovisionamiento o por la poca adaptación a los cambios que el sector considera para los nuevo y renovados diseños de carrocerías.

Lo anterior, conlleva a que exista un limitado crecimiento de la empresa, puesto que la productividad no permitirá que se tenga un avance económico y de crecimiento en líneas de producción; es por eso necesario establecer un sistema que controle la gestión productiva y administrativa con fines de posicionarse de mejor manera en el mercado.

Finalmente, la pérdida de competitividad en el mercado es un efecto que en ocasiones puede resultar bastante comprometedor, e incluso considerar el cese de funciones de la empresa; una adecuada Gestión Organizacional, daría las pautas para trabajar con miras hacia un crecimiento continuo y seguro.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide la Gestión Organizacional dentro de las empresas de Carrocerías de Tungurahua, en los procesos de producción de las mismas?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cuál es la Gestión Organizacional que emplean las empresas de Carrocerías en Tungurahua?
- ¿Qué actividades realizan las empresas de Carrocerías en Tungurahua, para mejorar sus procesos de producción?
- ¿Cuál es el impacto de implementar un modelo de Gestión Organizacional, dentro del cumplimiento de los objetivos empresariales?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Empresarial

Aspecto: Gestión Organizacional

Temporal: agosto 2017 – julio 2018

Espacial: Empresas de Carrocerías en Tungurahua

1.3 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de la competencia entre empresas juega un papel de mucha importancia en el mercado por esta razón las empresas están en la necesidad de contrarrestar los problemas que puedan aparecer interna o externamente que no permitan el crecimiento empresarial.

Hoy en día, la continua renovación tecnológica de las empresas de producción hace que la competitividad esté latente en todo momento; razón por la cual, el investigador considera poder abastecer a las empresas carroceras de la Provincia

de Tungurahua con un modelo que sea adaptable a sus requerimientos y considere cada fortaleza y debilidad de la empresa, para generar una mejora continua en los procesos de producción con un impacto directo en la producción en las empresas carroceras.

El sector carrocerero actualmente es cambiante, por lo que para mantenerse en el mercado es necesario que la industria carrocera opte por estrategias acordes con su capacidad de producción y paulatinamente ir mejorando la Gestión en los Procesos que involucra la producción, y así determinar las posibles soluciones a las posibles problemáticas que se encuentren dentro de la Gestión de procesos de producción en el sector carrocerero, de esta manera lograr obtener procesos con eficiencia y efectividad.

El interés por el desarrollo del proyecto radica en la gestión y el mejoramiento continuo en los procesos de producción con el propósito de que las empresas carroceras o la organización tengan una herramienta o instrumento que ayude a evaluar y a valorar todas las actividades vinculadas en los procesos de producción.

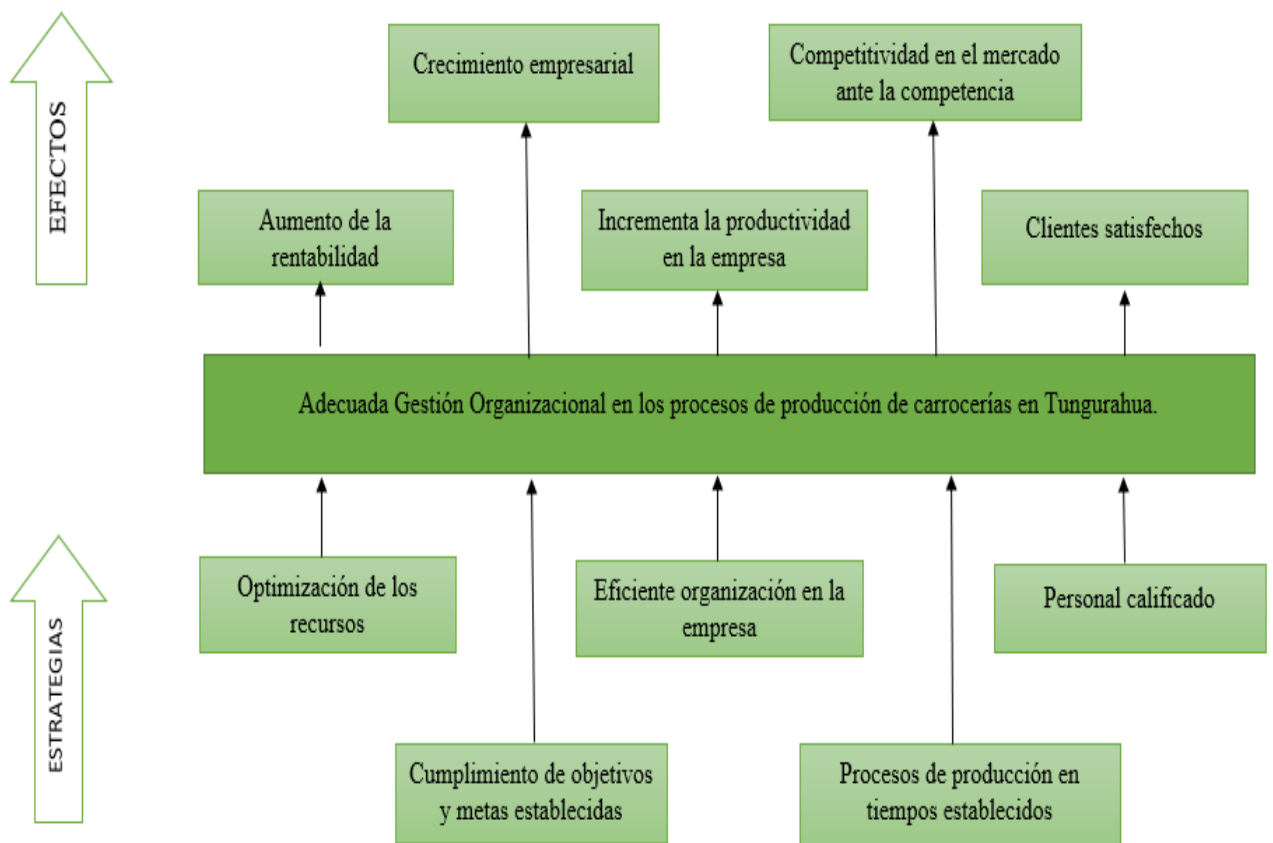
La Gestión en la Organización se enfoca en aspectos específicos y más precisos como son la toma de decisiones que debe tomar, al momento de elegir la estrategia más adecuada para proponer o crear los medios que se pretende emplear, dicha gestión en el medio de regulación y control para una adecuada ejecución de los procesos. Estos medios hacen más fáciles y rápido los procesos de un bien o servicio, en la que intervienen personas, empresa, producto.

Los principales beneficiarios serán las empresas del sector carrocerero de buses urbanos, interprovinciales e interprovinciales de la provincia de Tungurahua, de esta manera se pretende avanzar en la capacidad de competir en los diferentes mercados, ya sean locales, nacionales e internacionales.

1.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS

El árbol de objetivos es un proceso metodológico que nos permite, describir la situación futura que se presentara una vez solucionado el problema, identificar los objetivos y clasificar lo importante o lo necesario, visualizar mediante un diagrama De esta manera las estrategias negativas que presenta el árbol del problema se convierten en estrategias positivas que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto.

Figura N° 2. Árbol de objetivos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Samuel Ashqui

1.4.1 Análisis del árbol de objetivos

El correcto manejo de los recursos tiene como propósito mejorar el trabajo productivo de una organización. El manejo eficiente de los recursos (personas, dinero, tecnología y tiempo), conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de una empresa, los cuales son necesarios para que se pueda lograr los objetivos propuestos.

Para que el cumplimiento de objetivos y metas suceda eficazmente es indispensable que la empresa tenga bien definidos que ayuden a crear un plan de acción en el que estén involucrados cada empleado, mediante sus propios objetivos individuales, de esta manera alcanzar el éxito.

Mantener una eficiente organización involucra un direccionamiento de la empresa hacia los objetivos y metas propuestos, de esta manera se tendrá un crecimiento empresarial y ser competitivos.

Para crear un producto o servicio se elaboran los procesos de producción que logra la transformación de la materia prima en producto final, para ello debe pasar por varias etapas sufriendo modificaciones hasta el final del producto o servicio, es importante que las operaciones que se llevan a cabo en cada etapa incluyen el diseño, producir y distribuir los bienes o servicios que brinda la empresa.

El personal calificado es importante, porque esto permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la empresa. Al capacitar al personal, la empresa está haciendo una inversión para conseguir, empleados más competentes y por tanto mejores resultados y mejores beneficios económicos.

Tabla N° 1. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Fin: Incentivar el uso de herramientas de gestión para el desarrollo óptimo empresarial.</p>	<p>En el año 2019 mejorar: Posicionamiento de la empresa sobre la competencia. Satisfacción laboral Rotación laboral</p>	<p>Por medio de una encuesta dirigida al sector carrocero de la provincia de Tungurahua.</p>	<p>Mediante la CANFAC (Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías)</p>
<p>Propósito: Generar una correcta gestión en la empresa, mejorando los procesos de producción, promoviendo el desarrollo y competitividad del sector carrocero de Tungurahua.</p>	<p>Para el año 2019 se capacitará en temas relacionados con la correcta gestión en la producción, promoviendo el crecimiento económico y ser competitivos en el mercado</p>	<p>Por medio de una encuesta dirigida a los gerentes o propietarios del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.</p>	<p>Con el apoyo de centros de especialización de gestión y capacitación de la producción.</p>
<p>Componentes: Proponer anualmente/semestral, planes o actividades de mejora en los procesos de producción con el fin de cumplir los objetivos propuestos.</p>	<p>Ejecutar los planes y dar seguimiento a las metas a cumplir, para el año 2019, se espera que se cumpla con el 60% de lo propuesto</p>	<p>Mediante cronogramas establecidos, informes semestrales/anuales de los objetivos propuestos e informes de seguimiento.</p>	<p>Con la participación de los empresarios y profesionales para el mejoramiento de la gestión.</p>
<p>Actividades: Desarrollar planes u objetivos a fin de cumplir las metas propuestas por la empresa.</p>	<p>Durante el año 2019 se establecerá metas y objetivos proyectados con un beneficio anual del 25 % de lo establecido</p>	<p>Por medio del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa</p>	<p>Las empresas carroceras deben estar dispuestas a desarrollar los planes y estar pendientes del cumplimiento de estas.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Samuel Ashqui

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Determinar cuál es la incidencia de la Gestión Organizacional en los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua.

2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la Gestión Organizacional en los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua.
- Identificar los factores que afectan a los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua.
- Proponer un modelo de Gestión Organizacional que mejore los procesos de producción de carrocerías en Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Antecedentes de la investigación

Narváez, Gutiérrez y Senior (2011, pág. 46), en su trabajo de investigación “Gestión Organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad”, concluye que, la gestión de las organizaciones complejas requiere que las mismas sean dirigidas en el marco de procesos emergentes de: auto-organización, adaptación, innovación, aprendizaje permanente, simplificación, complementariedad y equilibrio sostenible entre empresa, hombre y ambiente. Desde esta perspectiva, el paradigma de la complejidad se posiciona en favor de una ética empresarial sustentada en el diálogo entre individuos y colectivo organizacional, naturaleza y sociedad, autonomía y dependencia; procesos que integrados han de proporcionar a la organización, la fortaleza y el dinamismo para enfrentarse a un entorno cada vez más incierto y aleatorio.

Mayorga, Guajala, Mantilla y Moyolema (2015, pág. 19), en su investigación titulada “Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana: Caso empresa Mabelyz”, han concluido que, los procesos de producción de calzado, en nuestro país, no están técnicamente definidos por lo cual se producen desperdicios y la productividad se ve afectada porque la empresa no cuenta con una herramienta apropiada para realizar un control de la producción. Los obreros se confunden respecto a la emisión de Órdenes de Trabajo porque lo hacen indistintamente el Jefe de Producción y el Propietario, esto demuestra un bajo nivel de empoderamiento. Se determinó que el porcentaje no utilizable de la materia prima es muy alto, lo que significa disminución de las ganancias de la empresa. La carencia de algunas herramientas importantes para el trabajo ocasiona retrasos en la entrega de pedidos a los clientes. La falta de capacitación al personal es perjudicial para la empresa porque no se actualizan en las innovaciones productivas. Si no existe una planificación para el mantenimiento preventivo, no se puede cumplir con los despachos de producción de manera oportuna y se disminuye la productividad. Los márgenes de desperdicio considerados son muy altos ya que repercuten en el costo de producción y por consiguiente, en la disminución de la rentabilidad. No se ha tomado ninguna acción para contrarrestar los aspectos que

inciden negativamente en la productividad, así como los factores que interrumpen la producción.

3.2. Fundamentación Filosófica

La investigación fue ubicada en el paradigma crítico – propositivo – reflexivo, dado que considera el análisis de las causas y efectos del problema objeto de estudio, de modo que se pueda proponer una solución al mismo mediante la aplicación de la gestión organizacional y su impacto en los procesos de producción del sector carroceros de la Provincia de Tungurahua.

3.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

3.3.1 Administración

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2004, pág. 10).

3.3.2. Definición

Administración es un término utilizado en varias ramas, entre las cuales se destacan las siguientes definiciones

- “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7).
- “Conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Oliveira da Silva, 2002, pág. 6).
- “Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8).

- “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz, Weihtrich, & Cannice, 2008, pág. 4).
- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, pág. 10)
- “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Thompson, 2008, pág. 10).
- “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (Diez de Castro, García del Junco, Martínez, & Periañes, 2001, pág. 4).

En la actualidad, la globalización ha marcado diferentes esquemas en los aspectos de la sociedad, de esta manera la administración de las organizaciones ha evolucionado a la par del mercado y de sus exigencias. El manejo de información, el control de procesos, la satisfacción del cliente, los objetivos organizacionales y la calidad han marcado estándares de competitividad dentro de las corporaciones. Es por esto que, hoy en día la administración toma como punto de partida para la toma de decisiones y asignación de recursos, al conocimiento, para así establecer parámetros claros para las organizaciones y contribuir con su posicionamiento de acuerdo a las competitivas economías de escala, los estándares de procesos de producción y a la gestión de los recursos y decisiones. De tal forma, hoy en día se puede enmarcar en seis elementos primordiales prever, organizar, dirigir, integrar, controlar y proyectar. (Martinez Crespo, Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo, 2015).

De igual manera, como menciona Torres Valdivieso & Mejía Villa (2006) la administración parte del conocimiento y con esto se refiere al comprender la

interacción de la corporación en el mercado, a estudiar factores internos y externos que influyen en el desempeño del giro del negocio, a analizar las necesidades de los consumidores y los clientes y por último pero no menos importante a utilizar esa información como punto de partida para la toma de decisiones. Además, se menciona que los colaboradores, los consumidores y los clientes forman parte fundamental en el centro del proceso de integración y generación de conocimientos, pues son ellos quienes interactúan y generan productos y servicios a partir de símbolos, objetivos, visión y lineamientos de las instituciones.

Basado en lo antes mencionado se puede afirmar que la administración es vista hoy en día como un proceso de integración de conocimientos, de colaboración multilateral y de aplicación de diferentes habilidades individuales y colectivas para alinearlas a los principios de las empresas y de esta manera crear continuidad, seguimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera, las corporaciones podrán adaptarse a diferentes escenarios en pro de las metas propuestas y de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.3.3 Gestión de la Calidad

Basado en la visión actual de la administración, la calidad forma parte fundamental de la gestión interna y externa de las empresas así como del posicionamiento en el mercado. Ahora bien, así como la administración ha evolucionado la calidad ha ido a la par pues las exigencias, necesidades y expectativas también han variado. La calidad ya no es vista solo como el ofertar un producto o servicio en óptimas condiciones sino también en que el cliente se sienta tan satisfecho con el producto que se convierta en un embajador del mismo. La calidad cambia de un plano unilateral a uno multilateral en el que la calidad se une al conocimiento, a fin de garantizar la aptitud para el uso y la maximización de la variabilidad. Esto quiere decir, que no se espera que la calidad se mantenga de igual manera en el tiempo sino que evolucione y se modifique de acuerdo a las exigencias del mercado. (Bous Llusar, Ecrig Tena, Roca Puig, & Beltrán Martín, 2010)

Igualmente Camisón, Cruz, & González mencionan que existe un nuevo elemento en la calidad y es el servicio. Los autores mencionan que si bien es cierto el servicio ha estado inmerso siempre pero el concepto que se da al mismo es el que ha evolucionado. Muchas veces las corporaciones dan por sentado este elemento como parte de la negociación y no se realizan seguimientos para comprobar que el servicio aporta a la calidad y que lo ofertado al cliente se ha adaptado a sus cambiantes necesidades. Además esta literatura sobre calidad menciona que dentro del servicio en enfoque humano es primordial. La capacitación, motivación y proyección del mismo debe ser promovida internamente en la empresa completando así las visiones anteriores insistiendo en la importancia de la satisfacción de las expectativas (de los clientes y de los empleados, respectivamente) (Camisón, Cruz, & González, 2006). Por último, basado en lo antes mencionado la Gestión de calidad incorpora a las dimensiones internas y externas de la compañía en pro de la consecución de los objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades para todos los grupos de la organización.

Es por eso que se puede argumentar que dada la gran competitividad actual en el mercado, la gestión de calidad marca una diferencia entre corporaciones. Esta diferencia crea ventajas competitivas que les permiten a convertirse en empresas estables, flexibles y sostenibles. Por esto, actualmente las empresas buscan traducir la relevancia de la calidad en prácticas aplicables a las mismas de tal forma que se genere información que permita reflejar la gestión de calidad en los procesos internos y externos para tomar decisiones prudentes y oportunas.

3.3.4 Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional es una valiosa herramienta en las empresas pues permite incorporar diferentes factores y hacerlos interactuar entre ellos para transformarlos en bienes y servicios que sean productivos para la sociedad. Por consecuencia, esta herramienta impacta los procesos gerenciales y la rentabilidad de las empresas. Dicho impacto crea escenarios en los que se analizan ventajas y desventajas de los factores internos y externos de las compañías y los posiciona en un lugar fundamental para la base de toma de decisiones y consecución de objetivos. Así se

determinan dos aplicaciones de la gestión organizacional, por un lado se plantea la discriminación de las empresas, procesos y resultados según su rentabilidad y por otro lado, la pronosticación e inferencia de posibles resultados basados en el escenario actual de las corporaciones. De esta manera, los indicadores de gestión se alienan a estas aplicaciones y reflejan información valiosa para la empresa, para el crecimiento y la permanencia en el mercado. (Ortiz & Pérez, 2010).

De igual manera como lo menciona Rodríguez (2006) la Gestión Organizacional es un proceso interconectado pues todos los procesos, actividades y personal envueltos se apoyan entre sí para lograr los objetivos planteados por las organizaciones. Esta interconexión es el punto de partida de una coordinación total pues mientras mejor desempeño tenga cada elemento mejor será el resultado organizacional reflejado en satisfacción tanto interna como externa, en el posicionamiento en el mercado, así como en la rentabilidad económica.

Sin duda, la relevancia de la gestión organizacional es evidente pues agrupa diferentes factores de las organizaciones que permiten comprender la situación interna de la empresa para proyectarse óptimamente de manera externa. De esta manera, se genera un camino a seguir con base en factores internos y externos en pro de la productividad y del posicionamiento empresarial. Las mediciones serán el punto de partida mencionado, esto crea un ambiente de pertinencia, confiabilidad y respaldo hacia los aspectos relevantes.

3.3.5 Indicadores de Gestión

Son instrumentos de evaluación aplicables en compañías que reflejan las condiciones en los que se encuentran los procesos relevantes de la misma. Los indicadores de gestión se manejan enmarcados en la productividad y administración de las corporaciones. Estas mediciones se alinean con la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos. (Rincón, 1998). Además, un indicador se define como una medida que refleja una condición al momento de estudio. Por tanto, los indicadores de gestión crean un panorama de los resultados de las operaciones de la empresa a fin de conocer la situación actual, tomar medidas al

respecto, plantear decisiones en pro de la consecución de objetivos. (Stuart & Hanns, 2001).

3.3.6 Ejemplo de indicadores de gestión

Productividad de mano de obra:	Producción (unidades producidas) / horas – hombre trabajadas
Rentabilidad por producto:	Margen individual/ margen total
Comercialidad:	Venta producto/ ventas totales
Nivel de calidad:	Total productos sin defectos / total de productos elaborados
Productividad de materiales:	Producción/insumo de materiales.
Control:	Número de inspecciones planificadas/ número de inspecciones realizadas

Tecnología:	Número de mantenimiento realizados/ total de maquinaria
Nuevos mercados:	Número de lugares de distribución / total de ciudades en el país.

Fuente: (Beltrán, 2012)

Así, los indicadores de gestión forman parte de la retroalimentación de la empresa pues no solo contribuye con el monitoreo del avance y ejecución de los procesos sino también muestra el escenario de tal forma que se pueda tomar una respuesta de inmediato para generar correcciones a tiempo. Además, los indicadores de gestión son muy flexibles y se adaptan a las condiciones y necesidades de la empresa por lo que no se requiere de tener muchos indicadores sino más bien de crear aquellos que engloben el desempeño de la compañía.

3.3.7 Administración de la Producción

Norman Gaither Greg Frazier (Gaither & Frazier, 2013) menciona que la administración de producción es aquel manejo en el que están envueltos insumos, materia prima, maquinaria, tecnología, información y recursos para convertirlos en un producto terminado el cual sea útil para satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más demandante y cambiante. De esta manera, la administración de la producción forma parte de un pilar fundamental para los aspectos financieros de la empresa pues sin producción no se podrían ofertar bienes o servicios y por ende el giro del negocio no sería productivo y no se obtendrían ganancias ni se alcanzaría los objetivos estratégicos. Si bien es cierto estos factores son relevantes y primordiales sin embargo no se puede dejar de lado el hecho de que si el clima comercial y corporativo no es óptimo la conversión por más eficiente que fuere no aportaría a la obtención de resultados satisfactorios tanto internos como externos.

Adicionalmente, la administración de la producción se refiere a la función encargada del seguimiento y control de la transformación de materiales e insumos en productos terminados. Esta función permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos para el cumplimiento de lineamientos del producto o servicio a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. (Carro Paz & González Gómez, 2006)

Por tanto, es claro que la administración de la producción es fundamental en una compañía, pues si el giro del negocio es la elaboración, comercialización y distribución de un producto éste se convierte en el elemento primordial de las finanzas. De su venta, aceptación y posicionamiento dependerán los resultados organizaciones. Así, la empresa podrá obtener ingresos económicos acordes a sus expectativas. Es por ello por lo que la Gestión Organizacional contribuye con la planificación, control, evaluación y mejora de este sistema para así presentar resultados que reflejen la situación de la empresa y tomar medidas oportunas para el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

3.3.8 Planificación de la Producción

Alford, Bangs (2012) afirman que la planificación de la producción es un proceso que involucra diferentes elementos entre ellos “la organización, el planteamiento ,la comprobación de materiales , los métodos , los tiempos de operación , la manipulación de las rutas de fabricación , la formación de programas y su distribución y coordinación con los inspectores de trabajo de modo que los suministros y el movimientos de materiales, las operaciones de mano de obra la utilización de maquinaria y las actividades afines” y a la par considerando la calidad. Es por ello que la planificación se refiere a una determinación eficiente y eficaz de cada parte del proceso de transformación de productos, de los procedimientos que se llevarán a cabo, de los recursos; humanos, materiales, económicos y tecnológicos que se necesitarán para así entregar al mercado un bien que satisfaga necesidades externas e internas de la compañía.

Además se puede mencionar que la planificación de la producción es el conjunto de actividades que se realizarán basados en los escenarios que presente la empresa a un momento determinado. Lo que permite dotar de recursos oportunos y de prever situación y variedades que puedan afectar la producción planificada. Esto permite visualizar el crecimiento o el comportamiento de la producción su oferta y su demanda para así realizar correcciones mejores oportunas que permitan la satisfacción de los clientes y la expansión de la compañía. (Paredes Roldán, 2001)

Dado lo antes mencionado se puede determinar que la planificación de la producción desarrollo métodos para crear un presupuesto y un modelo que permita conocer la distribución de los recursos y actividades para obtener un producto terminado. De esta manera, se podrá evaluar, controlar, monitorear este proceso a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

3.3.9 Gestión de la Producción

Miguel Ángel Muñoz (2006) afirma que “en una empresa productora hay materias primas que recorren las instalaciones de la fábrica, por medio de los empleados o

operarios para ser procesadas y dando como resultado un producto final. Pues bien, la gestión de la producción intenta ordenar el flujo de todos los materiales en la fábrica: cuándo hay que fabricar y en qué cantidades en las organizaciones.” Por ende, la gestión de producción planifica y realiza un seguimiento a la elaboración de bienes. Este se encarga de que el manejo de los procesos y recursos sean óptimos para minimizar pérdidas, inconformidades y desperfectos en lo ofertado.

Rubén Apaza (2010) menciona que la gestión de producción son todas las herramientas que se emplean en el control de los planificado para la producción, esto permite maximizar a productividad, eficiencia y eficacia de cada proceso. Por lo que se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.

Por tanto se puede afirmar que la gestión de la producción crea un camino para el uso correcto de los recursos a fin de obtener un producto terminado de calidad y en el tiempo determinado. Esto permite la optimización de tiempo, dinero, recursos y mano de obra para que la empresa obtenga ganancias económicas y alcance sus objetivos planteados.

3.3.10 Proceso de Producción

El proceso de producción se enfoca en la transformación de materiales e insumos en bienes para satisfacer las necesidades del mercado. Dicha transformación crea un valor diferencial a los productos lo que les convierte en más competitivos. Este proceso está compuesto por diferentes flujos que incluyen actividades, tareas, tiempos, recursos y actores para la consecución de los mismos. Así se obtiene un mayor valor diferenciado en los productos terminados que en los iniciales del proceso. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011)

Además, el proceso de producción es el conjunto de tareas que se llevan a cabo con el fin de crear un nuevo producto a partir de insumos y materiales. Este producto es el que las compañías esperan comercializar y distribuir por lo que forma parte fundamental del giro del negocio. Los productos forman parte de la carta de

presentación de la empresa de su venta y creación depende las ganancias de la misma y la consecución de objetivos planteados. Es por ello que es fundamental controlar y evaluar este proceso pues así se realiza una mayor gestión administrativa. (Mayorga, Ruiz, Mantilla, & Moyolema, 2013)

Dentro de este proceso es fundamental el seguimiento que se dé al mismo, pues no siempre el alcanzar productos terminados significa que el proceso sea óptimo. Muchas de las veces dentro de las tareas se pueden realizar correcciones y mejoras que permitan que el proceso fluya de mejor manera o por otro lado hay tareas que se puede tomar como punto de partida para congratular a los colaboradores, motivarlos e incrementar así su efectividad en las labores. Es por ello que es importante crear diferentes indicadores que permitan monitorear los flujos productivos para obtener un panorama claro del manejo de los mismos con el fin de tomar decisiones de manera precisa y oportuna.

3.3.11 Elementos del proceso de producción

- Elemento padre
- Componente
- Lista de materiales de producto terminado
- Ordenes de fabricación
- Informe de prueba y error de producto terminado. (Bravo, 1991)

3.3.12 Tipos de sistemas de producción

Sistema de producción continua: En este tipo de sistemas de producción se siguen escalas son interrupciones, es decir los itinerarios son consecutivos y se homogenizan para obtener productos estandarizados. Por lo que la producción en masa se realiza en base a este sistema.

Sistema de producción intermitente: La producción intermitente se caracteriza por la flexibilidad y adaptación en cuanto a insumos y materiales. Este tipo de

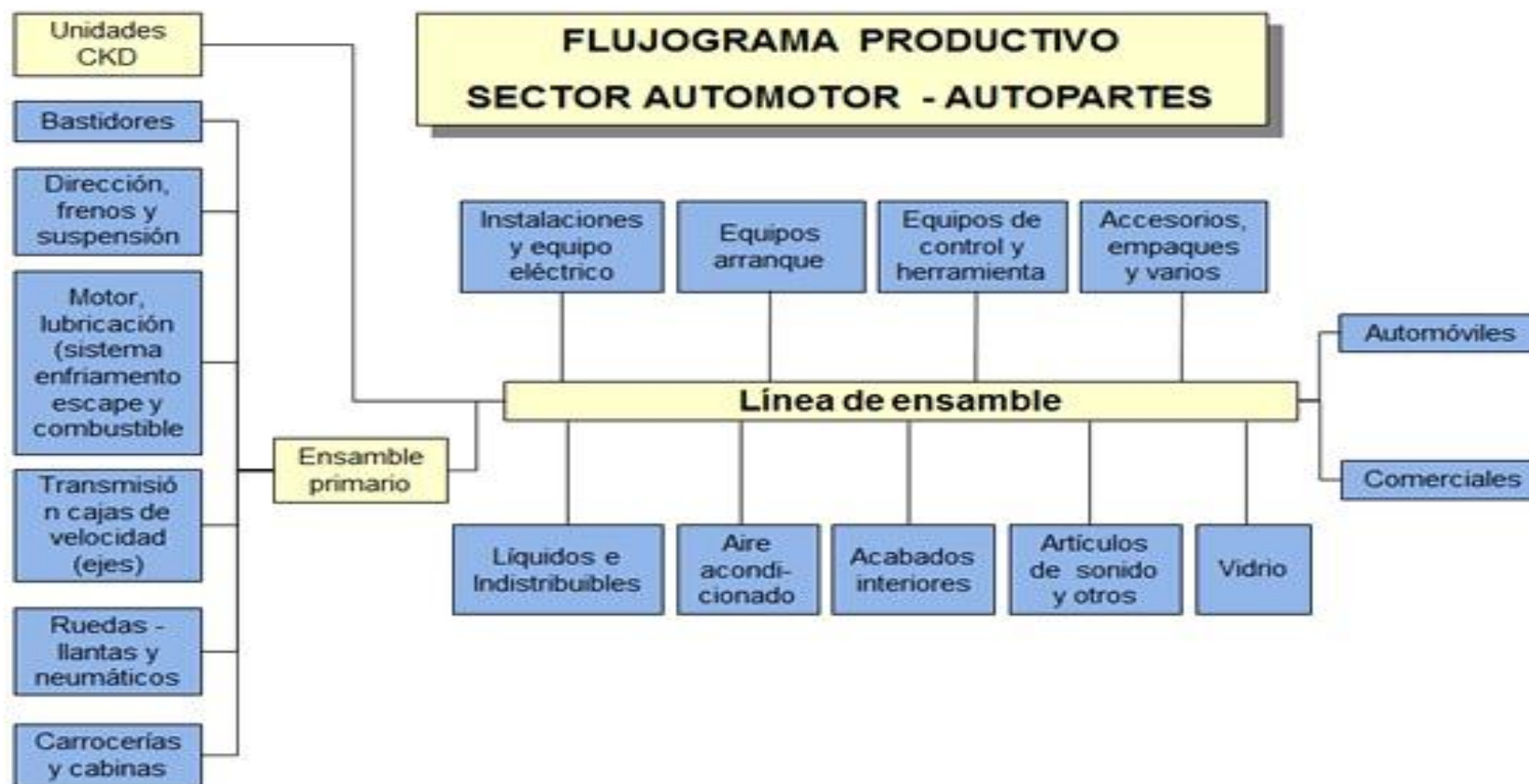
producción se adapta a los requerimientos de un cliente de acuerdo a un lote pactado, por lo que los grupos de producción son diferentes entre ellos.

Sistema de producción por proyectos; Este tipo de producción es especializada y personalizada pues parte de una idea del potencial de un producto o mercado. Para satisfacer una necesidad primordial de objetivos empresariales, es necesario que se consideren todos los factores que deberán proyectarse con el fin de lograr que los objetivos se realicen óptimamente. (Sánchez, Ceballos, & Sanchez, 2014)

Para el fin de este trabajo de investigación el tipo de proceso de producción que se lleva a cabo es una producción por proyectos en donde el cliente plantea sus necesidades, expectativas y requerimientos de la carrocería que busca obtener. A partir de ello, se realiza un producto personalizado a dichos lineamientos. Es por ello que es importante establecer medidas de control de este proceso pues así se minimiza el desperdicio de recursos materiales y económicos.

3.3.13 Flujograma productivo del sector automotor – autopartes

Figura N° 3. Flujograma productivo del sector automotor



Fuente: (ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Cámara de la Industria Automotriz, 2016)

Elaborado por: Samuel Ashqui

4. METODOLOGÍA

4.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo)

La investigación cuenta con un enfoque cuali – cuantitativo; cualitativo ya que emplea varias técnicas cualitativas, que corrobora la comprobación de la hipótesis, considerando netamente el resultado; cuantitativo porque utiliza técnicas cualitativas que faciliten la comprensión del problema, y el proceso de descubrimiento de la hipótesis, enfatizando el proceso que este enfoque propone al asumir una posición dinámica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 525).

4.2. Nivel o Tipo de investigación

4.2.1 Investigación Exploratoria

De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista, la investigación exploratoria, es aquella que ayuda a conocer fenómenos desconocidos, mediante la indagación de información sobre la viabilidad de realizar una investigación más profunda del contexto tomado en consideración (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 101).

La presente investigación aplica la investigación exploratoria, ya que no existe un estudio preliminar respecto al tema de estudio o a la entidad donde se realizará la investigación, por lo que los resultados reflejarán el estado actual del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

4.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómenos que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 103)

La investigación descriptiva, obtiene información sobre una hipótesis o teoría a ser estudiada, para luego analizarla y compararla con los resultados, de modo que las conclusiones obtenidas sean significativas para la construcción del conocimiento y solución del problema.

4.2.3 Investigación Correlacional

Es aquella que asocia variables a través de un patrón predeterminado que se manifiesta dentro de una población, permite responder preguntas sobre la influencia de una variable sobre otra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 104).

La investigación correlacional, analiza la relación existente entre dos o más variables dentro de un contexto con características similares; de modo que se puede determinar si éstas variables tienen o no influencia una sobre la otra en el campo donde se analizan.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Desde la perspectiva de varios autores, la población es un conjunto de personas, animales o cosas que tienen características en común; mientras que la muestra es una parte de esa población, ésta se obtiene mediante la segmentación a través de una característica en común de los mismos; de modo que de una población es posible obtener varias muestras (Ludewig, 2005, pág. 1).

Existen dos tipos de población; la población finita, que es donde se conoce la cantidad exacta de elementos que forman parte de la población: por el contrario, la población infinita, es aquella donde no se conoce con exactitud la cantidad de elementos de la población (Freund & Simon, 1992, pág. 234).

4.3.2 Población infinita

Es cuando es extremadamente grande y se desconoce el total de la población, con relación al sistema de servicio, como para que el cambio de tamaño no afecte significativamente las probabilidades del sistema. (Morrillas, 2014)

4.3.3 Población finita

Se dice de grupos o seres los cuales comparten atributos comunes, ya los cuales se puede acceder a todos los individuos o elementos que la componen, también se dice población finita cuando se reconoce el total de la población. (Morrillas, 2014)

Tabla N° 2. Población

POBLACIÓN			
	N°	Nombre de la carrocería	Gerente o propietario
CANFAC	1	ALME	1
	2	ALTAMIRANO	1
	3	CEPEDA CIA. LTDA.	1
	4	DAVMOTOR CIA. LTDA.	1
	5	FIALLOS	1
	6	IBIMCO S.A.	1
	7	IMCE	1
	8	IMESCO	1
	9	IMPA	1
	10	IMDEPSA	1
	11	JACOME	1
	12	M & S	1
	13	MEGA SANTA CRUZ	1
	14	MIRAL	1
	15	PAREGO	1
	16	PATRICIO CEPEDA CIA. LTDA.	1
	17	PICOSA CIA. LTDA.	1
	18	SOLIS	1
	19	SERMAN	1
	20	VARMA	1
INDEPENDIENTE	21	PAPERS	1
	22	METALICAS PILLAPAS	1
	23	COPSA	1
	24	LOS ANDES	1
	25	JORDAN	1
	26	ECUABUSS	1
TOTAL			26

Fuente: INEC 2016

Elaborado por: Samuel Ashqui

La presente investigación se considera su totalidad de la población, es decir, 26 empresas que conforman el sector carrocero de la Provincia de Tungurahua, por lo que no es necesario calcular una muestra, ya que la población no sobrepasa los 100 individuos; sin embargo, para fines académicos, se dejará indicada la fórmula del cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1,96)

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

N = Población – Universo a estudiar

e = Margen de error 5%

4.4 Plan de procesamiento de la información

4.4.1. Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los gerentes y/o propietarios de las diferentes empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema

En el procesamiento y análisis de la información, se procederá a revisarla y analizarla verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas con todas las preguntas contestadas.

4.4.2. Tabulación de la Información

La tabulación de datos se realizará a través del programa Excel, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

4.4.3. Gráfica

Se utilizará gráficas de barra o pastel.

4.4.4. Analizar Gráficos Estadísticos

Para analizar los datos se realizará por medio de porcentajes, mismos que permitirán interpretar los resultados obtenidos.

5. RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de resultados

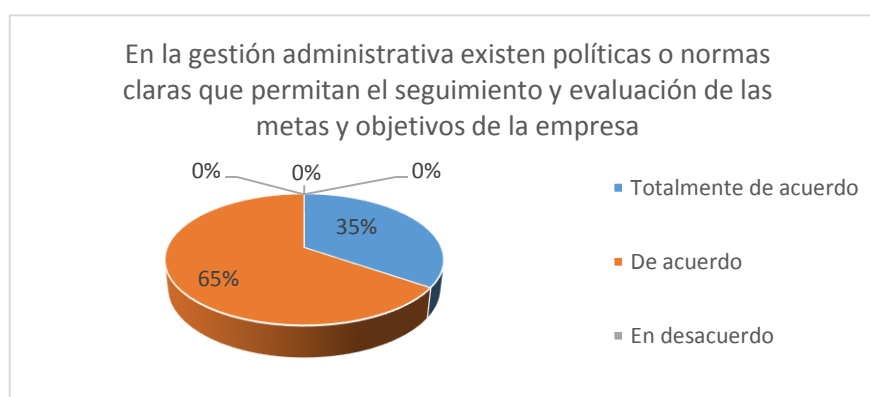
A continuación, como parte de la investigación se tabularán las encuestas realizadas a los Gerentes de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

1. ¿En la gestión administrativa existen políticas o normas claras que permitan el seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de la empresa?

Tabla N° 3. Políticas y normas para evaluar metas y objetivos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	0,35	9	34,62%
De acuerdo	17	0,65	26	65,38%
En desacuerdo	0	0,00	26	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	26	0,00%
Sin información	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 1. Políticas y normas para evaluar metas y objetivos



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 34.62% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo con la gestión administrativa al indicar que existen políticas o normas claras que permitan el seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de la empresa; mientras que un 65.38% manifiestan que solamente están de acuerdo.

Interpretación

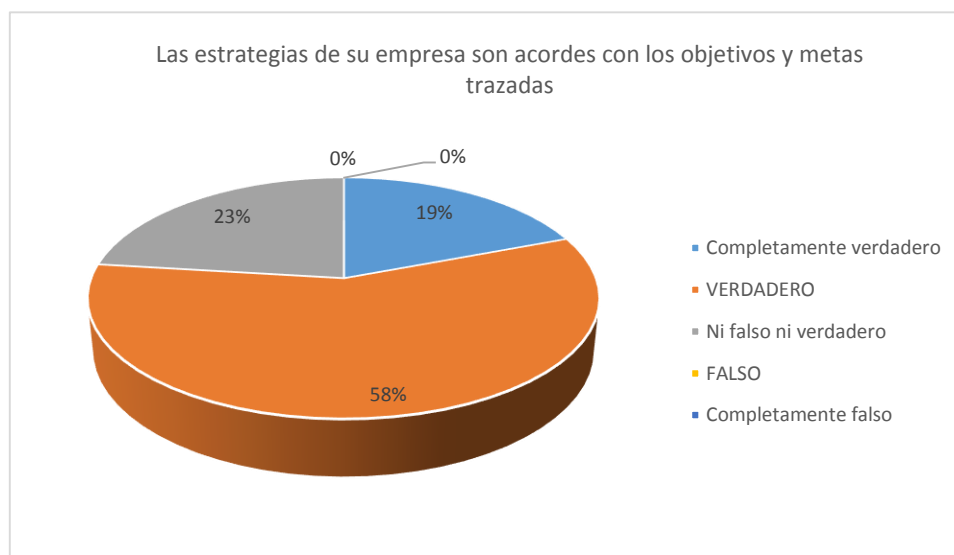
En su mayoría las empresas carroceras, consideran que la gestión administrativa es una herramienta que permite tener un control sobre el cumplimiento de objetivos, sin embargo esta mayoría no está totalmente de acuerdo con las políticas, lo cual si representa un factor a considerarse en la gestión de la organización.

2. ¿Las estrategias de su empresa son acordes con los objetivos y metas trazadas?

Tabla N°4 Objetivos y metas trazadas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Completamente verdadero	5	0,19	5	19,23%
VERDADERO	15	0,58	20	57,69%
Ni falso ni verdadero	6	0,23	26	23,08%
FALSO	0	0,00	26	0,00%
Completamente falso	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 1. Objetivos y metas trazadas



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 19.23% de las empresas carroceras encuestadas afirman que es completamente verdadero que las estrategias de las empresas van acorde a las metas trazadas, un 57.69% considera que son verdaderas las relaciones entre las estrategias y las metas, en tanto el 23.08% considera que no es ni falso ni verdadero la incidencia de las estrategias en las metas de la organización.

Interpretación

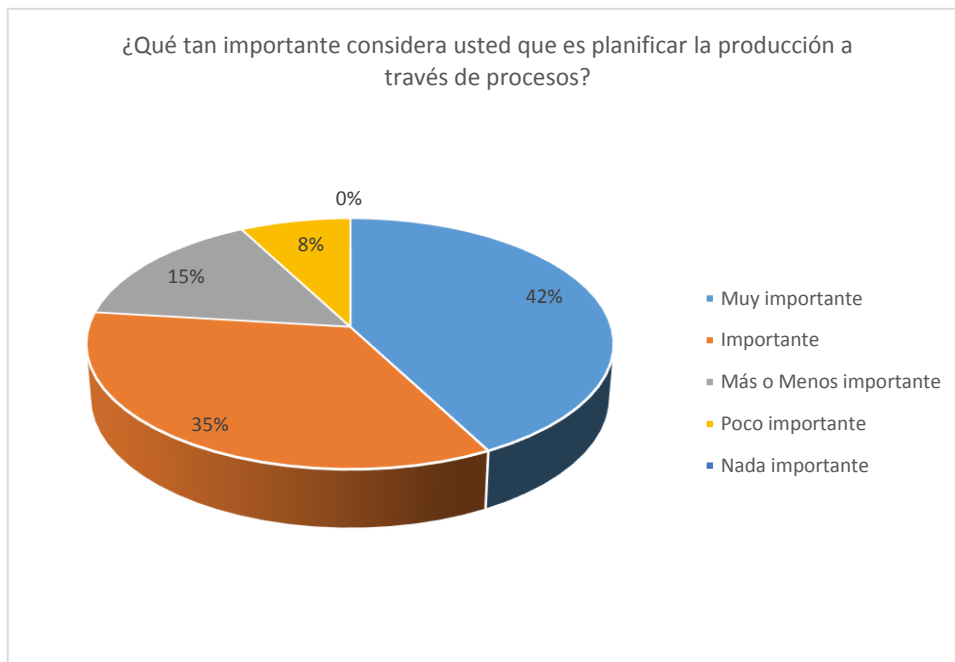
Esto permite identificar que existen empresas en las cuales no se tiene un vasto conocimiento sobre las metas y objetivos trazados, ni el camino que llevan para poder cumplirlas, de esta manera determinar la relación estrecha entre los objetivos y las metas por parte de la organización, además dar posibles soluciones empresariales.

3. ¿Qué tan importante considera usted que es planificar la producción a través de procesos?

Tabla N° 4. Producción a través de procesos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Muy importante	11	0,42	11	42,31%
Importante	9	0,35	20	34,62%
Más o Menos importante	4	0,15	24	15,38%
Poco importante	2	0,08	26	7,69%
Nada importante	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 2. Producción a través de procesos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de las empresas carroceras consideran, en un 42,31% manifiestan que planificar la producción a través de procesos es muy importante, el 34,62% considera importante la planificación de los procesos, en tanto el 15,38% manifiesta que es más o menos importante dicha planificación y, el 7,69% afirman que es de poca importancia.

Interpretación

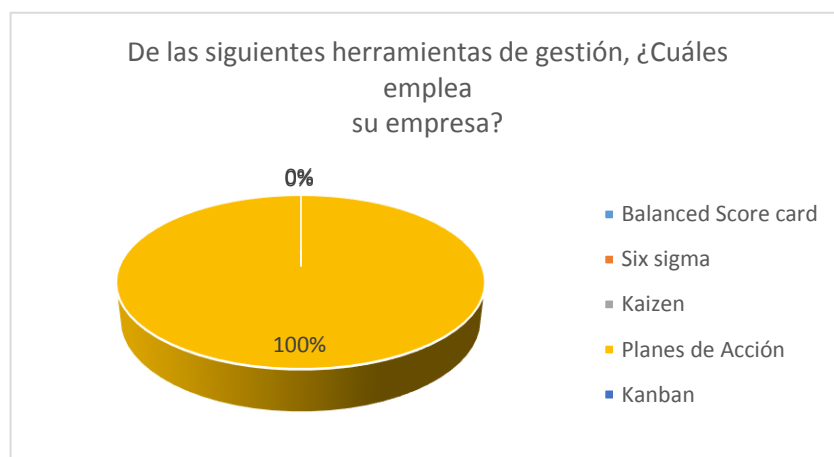
Los datos anteriores son indicadores directos de que en la Provincia de Tungurahua existen empresas carroceras que aún se manejan de forma empírica en la parte de producción, y esto proyectado a futuro, puede generar pérdidas de recursos, permanencia en el tiempo e incluso la desaparición de la empresa.

4. De las siguientes herramientas de gestión, ¿Cuáles emplea su empresa?

Tabla N° 5. Herramientas de Gestión

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Balanced Score card	0	0,00	0	0,00%
Six sigma	0	0,00	0	0,00%
Kaizen	0	0,00	0	0,00%
Planes de Acción	26	1,00	26	100,00%
Kanban	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N°9 Herramientas de Gestión



Fuente: Encuesta Aplicada
 Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 100% de las empresas carroceras encuestadas, el 100% han indicado que usan planes de acción, como herramienta de gestión empresarial.

Interpretación

Las empresas carroceras están implementando sistemas más técnicos para poder administrar de mejor manera sus recursos, considerando que el plan de acción es una herramienta que actúa de forma autónoma para cada área o departamentos de la empresa, lo cual a veces generan descoordinación en los procesos de producción, ya que al tener sistematizado la organización se podrá alcanzar los objetivos organizacionales.

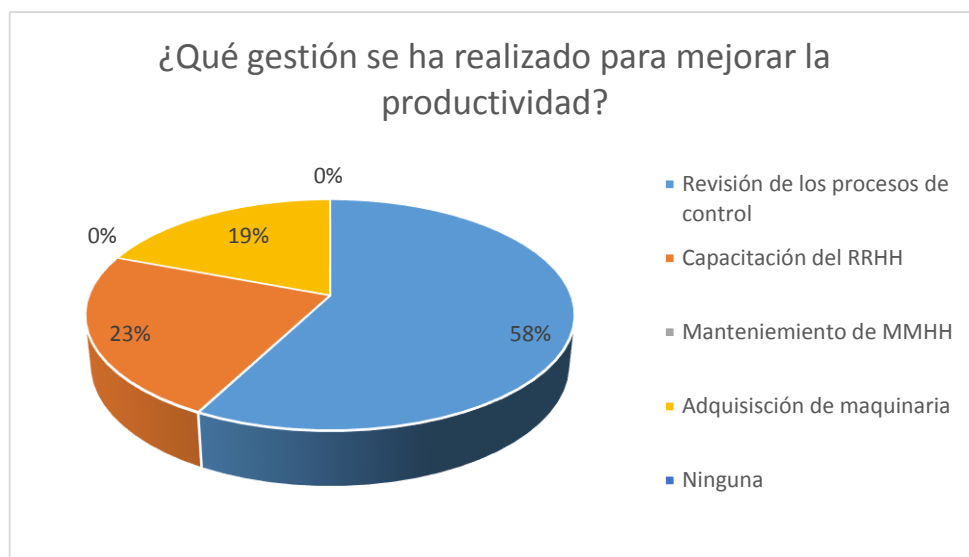
5. ¿Qué gestión se ha realizado para mejorar la productividad?

Tabla N°7 Gestión de la productividad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Revisión de los procesos de control	15	0,58	15	57,69%
Capacitación del RRHH	6	0,23	21	23,08%
Mantenimiento de MMHH	0	0,00	21	0,00%
Adquisición de maquinaria	5	0,19	26	19,23%
Ninguna	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N°10

Gestión de la productividad



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del total de los encuestados, el 57,69% de las empresas encuestadas indican que para mejorar su productividad se enfocan en la revisión de los procesos de control, un 23,08% manifiesta capacitación del recurso humano, un 19,23% ha creído conveniente en la adquisición de maquinaria para mejorar la productividad de la empresa.

Interpretación

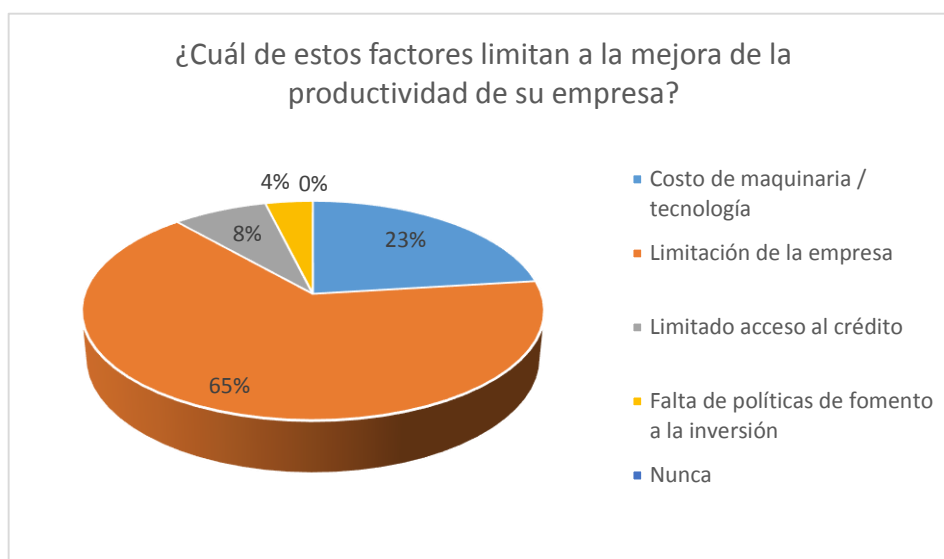
Las empresas carroceras al ser empresas de producción se han enfocado principalmente en las áreas de producción, de manera que sus procesos sean ordenados. Se puede considerar que existen sectores que no se consideran dentro del análisis de productividad se evidencia que existe un enfoque más apegado hacia la actividad propia de la empresa, dejando en segunda instancia al factor humano ya que al poseer un personal capacitado se tendrá un personal listo para enfrentar y dar solución a los problemas.

6. ¿Cuál de estos factores limitan a la mejora de la productividad de su empresa?

Tabla N° 6. Factores que limitan la productividad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Costo de maquinaria / tecnología	6	0,23	6	23,08%
Limitación de la empresa	17	0,65	23	65,38%
Limitado acceso al crédito	2	0,08	25	7,69%
Falta de políticas de fomento a la inversión	1	0,04	26	3,85%
Ninguna	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N°11 Factores que limitan la productividad



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de las encuestas, el 23,08% expresan que los factores limitantes de la mejora de la productividad se debe al costo elevado de la maquinaria, un 65,38% manifiesta la limitación propia de la empresa, en tanto un 7,69% se debe al limitado acceso al crédito y un 3,85% a la falta de políticas de fomento a la inversión

Interpretación

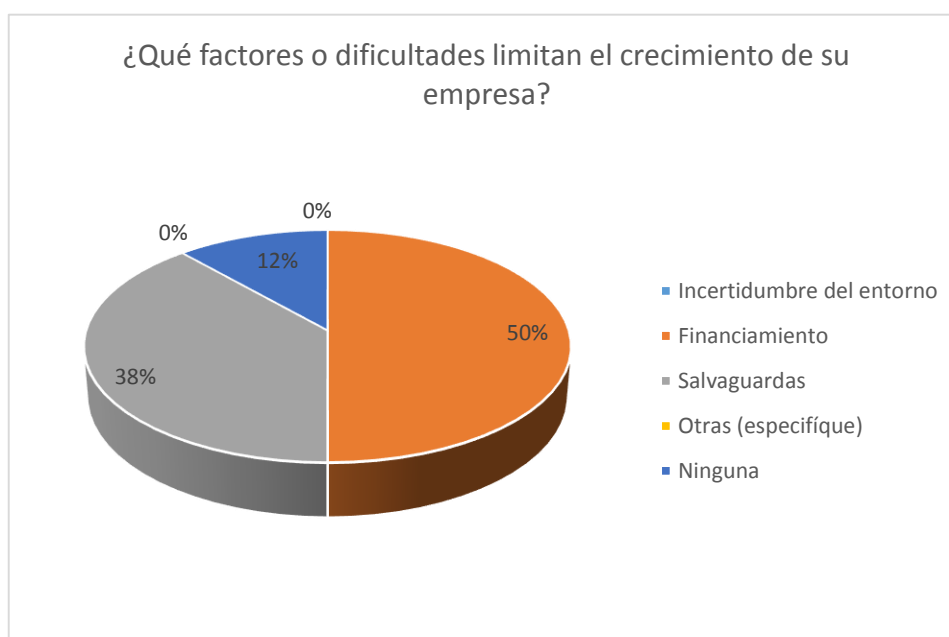
En su mayoría las empresas carroceras consideran que las limitaciones propias de la empresa hacen que resulte como un factor limitante, además el mejoramiento de los procesos productivos va de la mano en la adquisición de maquinaria y tecnología y al tener un elevado costo se vuelve una limitación para el fortalecimiento de la empresa.

7. ¿Qué factores o dificultades limitan el crecimiento de su empresa?

Tabla N° 7. Dificultades de crecimiento empresarial

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Incertidumbre del entorno	0	0,00	0	0,00%
Financiamiento	13	0,50	13	50,00%
Salvuardas	10	0,38	23	38,46%
Otras (especifique)	0	0,00	23	0,00%
Ninguna	3	0,12	26	11,54%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N°12 Dificultades de crecimiento empresarial



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de las empresas carroceras, el 50% lo atribuye al financiamiento como un limitante al crecimiento empresarial, el 38,46 % manifiesta que son las salvaguardas, y el 11,54% cree que no existe ningún tipo de dificultades.

Interpretación

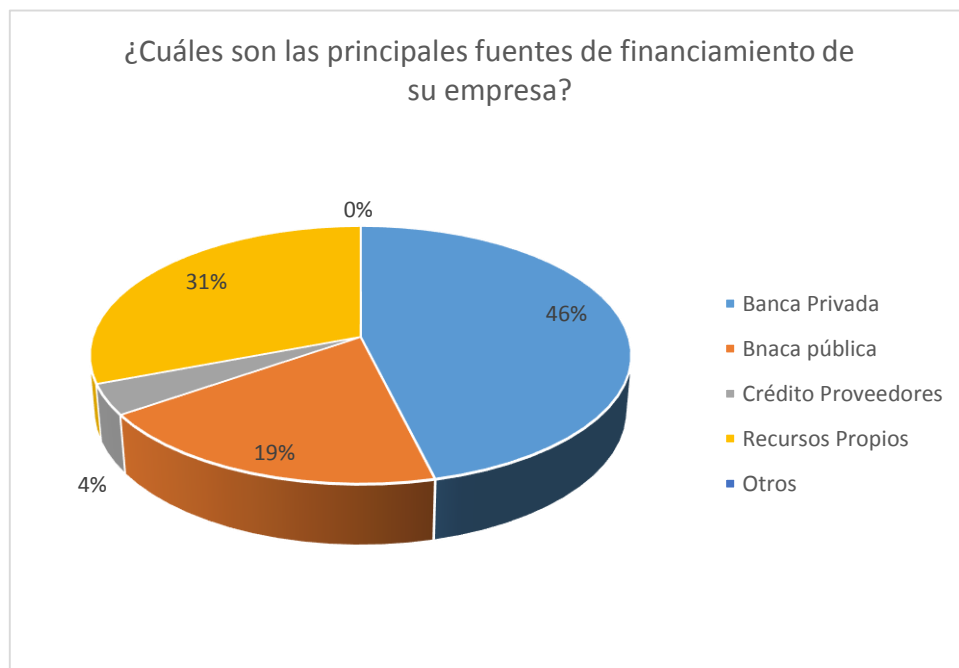
Existen varios factores que dificultan el crecimiento de las empresas carroceras, también han sentido el peso de la crisis económica que se vive en la región, donde se dificulta poder obtener créditos o liquidez para poder crecer e invertir, además salvaguardas limitan a la empresa.

8. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de su empresa?

Tabla N° 8. Fuentes de financiamiento

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Banca Privada	12	0,46	12	46,15%
Banca pública	5	0,19	17	19,23%
Crédito Proveedores	1	0,04	18	3,85%
Recursos Propios	8	0,31	26	30,77%
Otros	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N°13 Fuente de financiamiento



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de las empresas carroceras de la provincia han indicado que sus principales fuentes de financiamiento son: en un 46,15% de la banca privada, un 19,23% de la banca pública, en 3,85% mediante crédito otorgados por los proveedores, en tanto el 30,77% con recursos propios de la empresa.

Interpretación

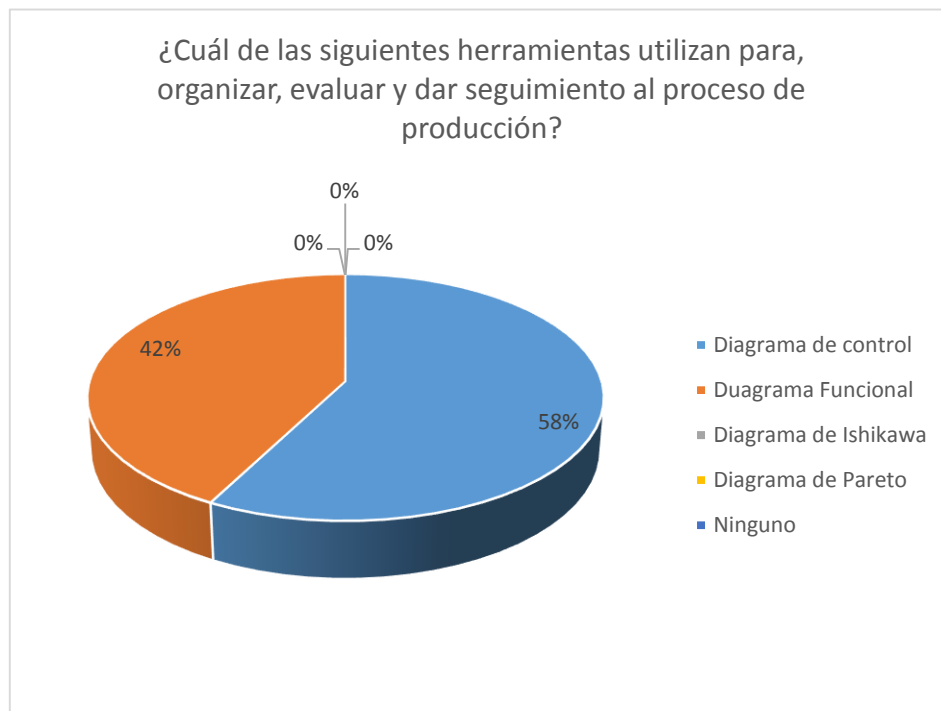
Las empresas carroceras ven a la banca privada como un aliado significativo dentro de sus intereses, ya que en muchas entidades ofrecen buenas opciones que en verdad ayuden al crecimiento con tasas de interés asequibles, en tanto el financiamiento por parte de la banca pública limita, por su accesibilidad para la obtención del financiamiento, además las empresas carroceras poseen convenios con proveedores que les ayuda de cierta manera en financiar sus recursos.

9. ¿Cuál de las siguientes herramientas utilizan para, organizar, evaluar y dar seguimiento al proceso de producción?

Tabla N° 9. Herramientas para organizar y evaluar los procesos de producción

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Diagrama de control	15	0,58	15	57,69%
Diagrama Funcional	11	0,42	26	42,31%
Diagrama de Ishikawa	0	0,00	26	0,00%
Diagrama de Pareto	0	0,00	26	0,00%
Ninguno	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 3. Herramientas para organizar y evaluar los procesos de producción



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Según el 100%, el diagrama de control es utilizado en un 57,69% de las empresas encuestadas, mientras que el 42,31% emplea el diagrama funcional como herramientas que permiten organizar y evaluar los procesos de producción.

Interpretación

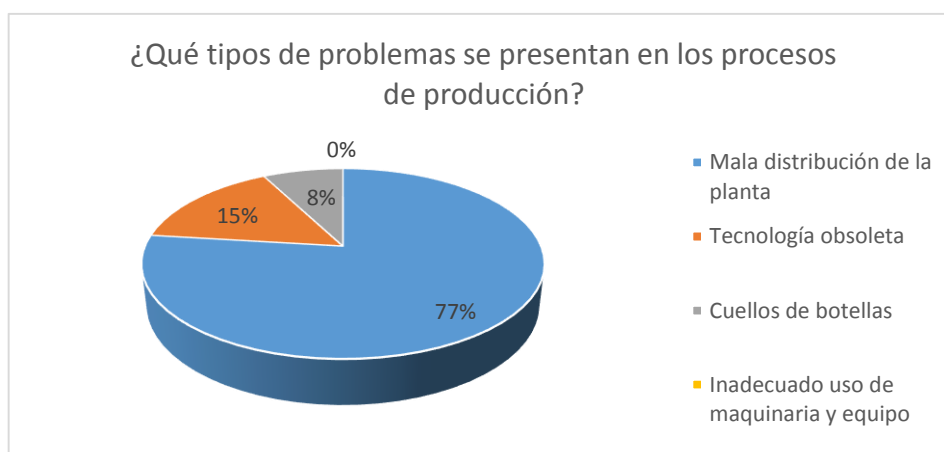
Si bien es cierto que un diagrama de control permite realizar evaluaciones sobre el manejo de las actividades en el área de producción, también ésta se puede complementar con otras de forma que se tengan cuadros comparativos y así mejorar los procesos de producción, imagen empresarial y calidad en los productos terminados, de este modo saber reconocer donde existe problemas y dar posibles soluciones en la toma de decisiones.

10. ¿Qué tipos de problemas se presentan en los procesos de producción?

Tabla N° 10. Problemas en los procesos de producción

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Mala distribución de la planta	20	0,77	20	76,92%
Tecnología obsoleta	4	0,15	24	15,38%
Cuellos de botellas	2	0,08	26	7,69%
Inadecuado uso de maquinaria y equipo	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 4. Problemas en los procesos de producción



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de los gerentes o propietarios de las carrocías encuestadas, el 76,92% aduce que estos problemas se deben a la mala distribución de la planta existente, el 15,38% comenta que la tecnología es obsoleta y causa dichos problemas, y finalmente el 7,69% considera que los cuellos de botella en el área de producción son los que causan mayores problemas o demoras en la línea de producción.

Interpretación

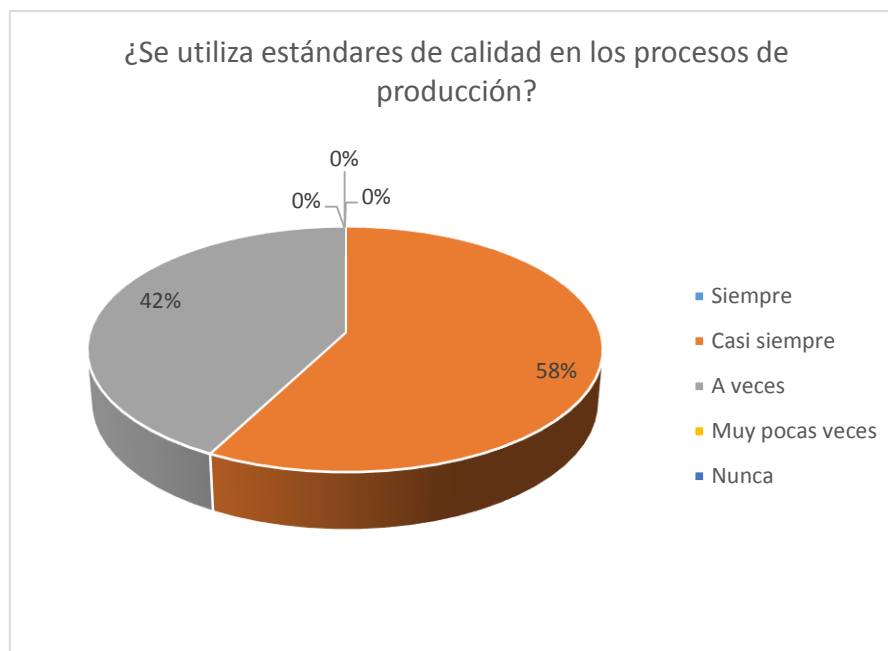
Los problemas en los procesos de producción no es una cuestión de fondo sino de forma, al tener un enfoque nos permite determinar las falencias y poder retroalimentar los procesos de producción. En este punto cabría la posibilidad de analizar y plantear un manejo adecuado de la planta de producción con una tecnología adecuada a las exigencias del factor humano y del mercado, aplicando una teoría de tiempos y movimientos que permitan mejorar la calidad de los productos terminados.

11. ¿Se utiliza estándares de calidad en los procesos de producción?

Tabla N° 11. Estándares de calidad en los procesos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Siempre	0	0,00	0	0,00%
Casi siempre	15	0,58	15	57,69%
A veces	11	0,42	26	42,31%
Muy pocas veces	0	0,00	26	0,00%
Nunca	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 5. Estándares de calidad en los procesos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100% de los gerentes o propietarios de carrocerías de Tungurahua, el 57,69% de las empresas encuestadas casi siempre utilizan estándares de calidad para la entrega del producto, mientras tanto que el 42,31% manifiestan que a veces utiliza estándares de calidad en los procesos de producción.

Interpretación

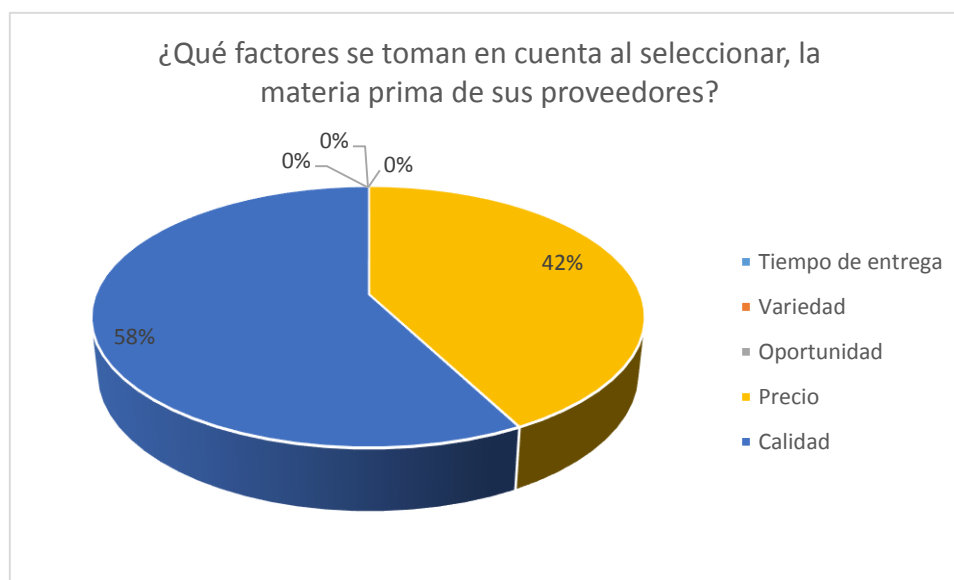
Con la información preliminar por parte de los gerentes o propietarios de las empresas carroceras se debería considerar que es necesario emplear estándares de calidad de forma permanente y en todas las áreas de la organización, que estos sean medibles y verificables como indicador de gestión. Los estándares de calidad son fundamentales en toda empresa de producción ya que al no poseerla se asegura un producto defectuoso con poca durabilidad y calidad en el producto.

12. ¿Qué factores se toman en cuenta al seleccionar, la materia prima de sus proveedores?

Tabla N° 12. Factores de materias primas de proveedores

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Tiempo de entrega	0	0,00	0	0,00%
Variedad	0	0,00	0	0,00%
Oportunidad	0	0,00	0	0,00%
Precio	11	0,42	11	42,31%
Calidad	15	0,58	26	57,69%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 6. Factores de materias primas de proveedores



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100 % de los encuestados, el 42,31% de las empresas han indicado que el precio es el factor que consideran al momento de seleccionar la materia prima para la producción; mientras que un 57,69% tienen un análisis basado en la calidad de la materia prima.

Interpretación

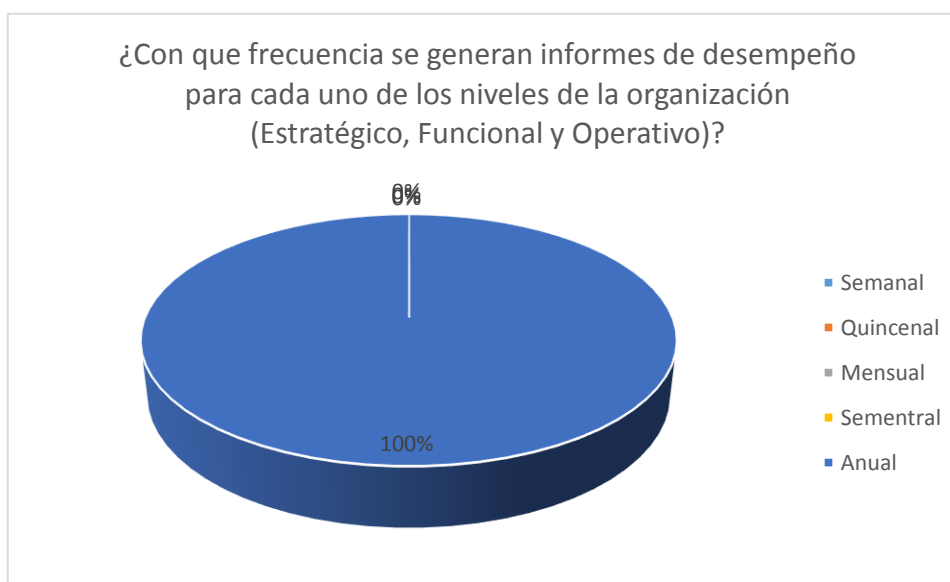
Si bien es cierto los parámetros para tomar en cuenta dentro de una empresa de producción es el precio y la calidad, también existen factores complementarios que permitan tener una mejora en la producción en función del requerimiento de los clientes internos y externos.

13. ¿Con que frecuencia se generan informes de desempeño para cada uno de los niveles de la organización (Estratégico, Funcional y Operativo)?

Tabla N° 13. Informes de desempeño

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Semanal	0	0,00	0	0,00%
Quincenal	0	0,00	0	0,00%
Mensual	0	0,00	0	0,00%
Semestral	0	0,00	0	0,00%
Anual	26	1,00	26	100,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 7. Informes de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 100% de los gerentes o propietarios de carrocerías en Tungurahua encuestados manifiestan que los informes de desempeño de los diversos niveles de organización se realizan anualmente.

Interpretación

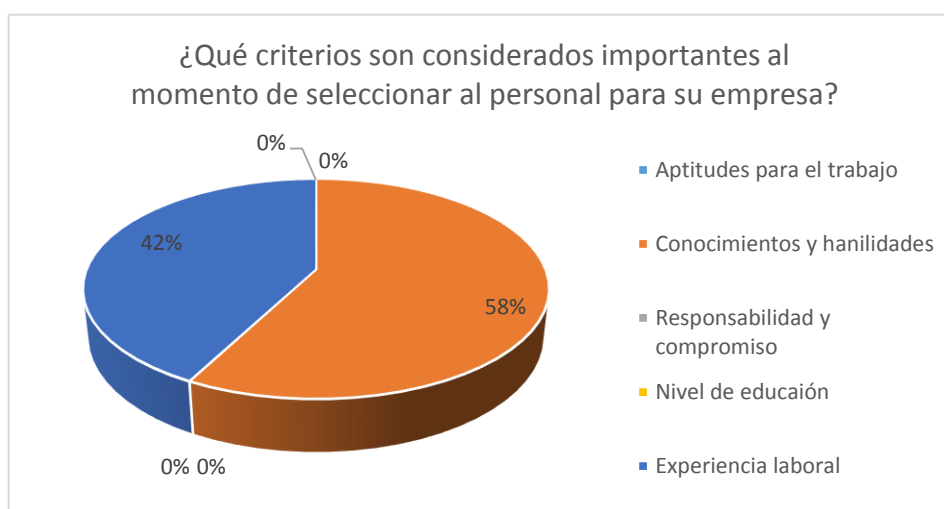
Realizar los informes de desempeño de forma anual, permite generar una idea de la situación actual de la empresa; hay que considerar también que en ocasiones es necesario realizarlos en periodos de tiempo más cortos, para comprobar indicadores como: la calidad tanto del producto como del proceso, tiempos estimados al momento de realizar cualquier gestión y verificar si las metas y objetivos se están cumpliendo acorde a lo planificado por la administración.

14. ¿Qué criterios son considerados importantes al momento de seleccionar al personal para su empresa?

Tabla N° 14. Criterios para seleccionar al personal

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Aptitudes para el trabajo	0	0,00	0	0,00%
Conocimientos y habilidades	15	0,58	15	57,69%
Responsabilidad y compromiso	0	0,00	15	0,00%
Nivel de educación	0	0,00	15	0,00%
Experiencia laboral	11	0,42	26	42,31%
Referencias	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 8. Criterios para seleccionar al personal



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

Del 100%, el 57,69% de las empresas encuestadas indican que para seleccionar al personal se remiten a los conocimientos y habilidades, mientras que, un 42,31% se basa en la experiencia laboral del personal, en tanto que las aptitudes, referencias, responsabilidades no toman en cuenta al momento de validar al personal.

Interpretación

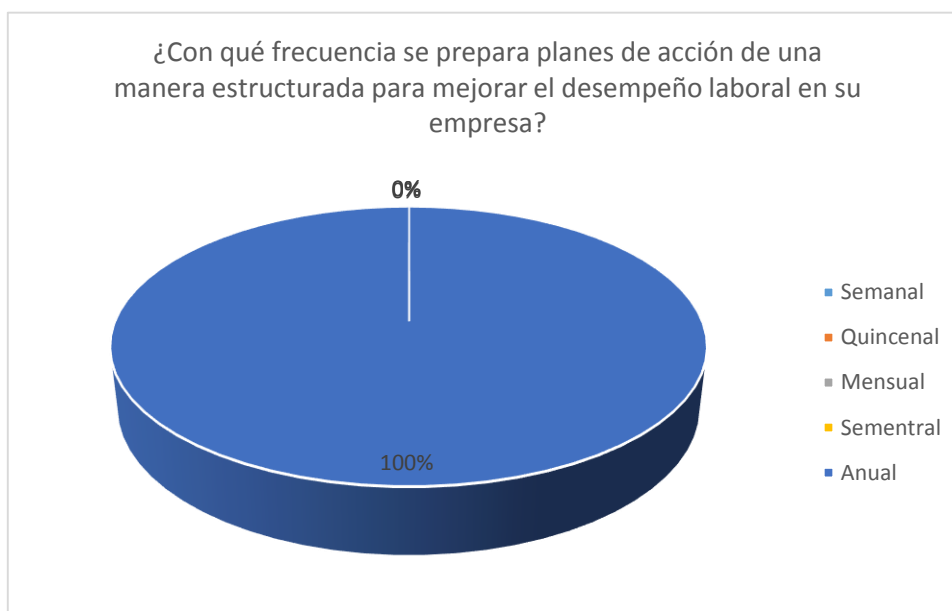
Los gerentes de las empresas carroceras consideran que tanto los conocimientos, habilidades y experiencia son muy relevantes para la selección de personal; también se puede ponderar otros factores que contribuyan a una selección óptima, que busque contratar al mejor personal, como es el nivel de educación que va de la mano con la experiencia para garantizar el personal idóneo para el puesto requerido.

15. ¿Con qué frecuencia se prepara planes de acción de una manera estructurada para mejorar el desempeño laboral en su empresa?

Tabla N° 15. Desempeño laboral

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Semanal	0	0,00	0	0,00%
Quincenal	0	0,00	0	0,00%
Mensual	0	0,00	0	0,00%
Semestral	0	0,00	0	0,00%
Anual	26	1,00	26	100,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 9. Desempeño laboral



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 100% de las empresas carroceras encuestadas han indicado que los planes de acción para mejorar el desempeño laboral se lo realizan anualmente.

Interpretación

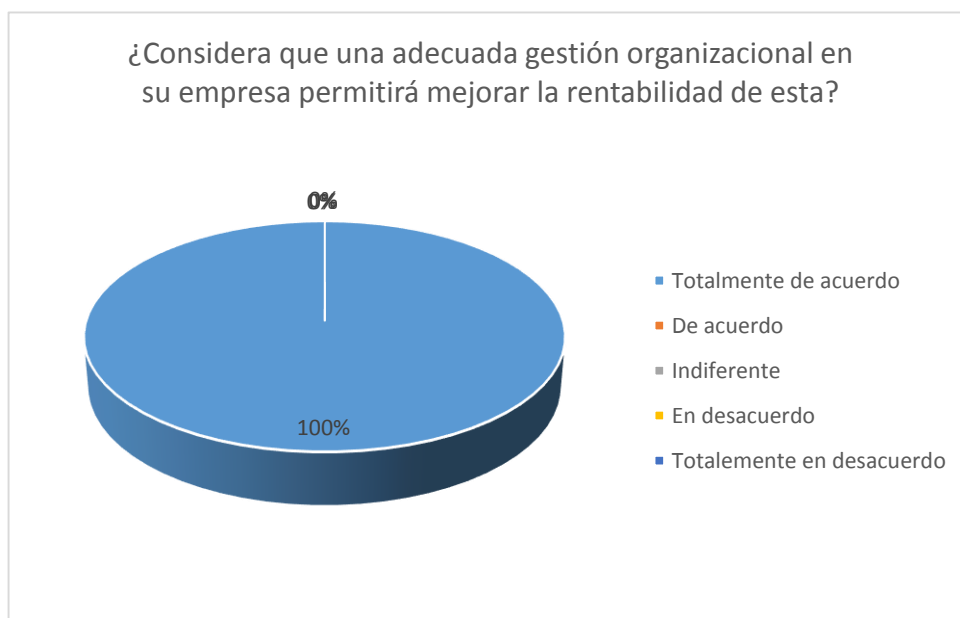
A pesar de que la práctica de una evaluación de desempeño, por lo general se realiza anualmente, hoy en día existen técnicas que permiten evaluar el mismo de forma más periódica, con la finalidad de mejorar los procesos internos, esto permitirá desglosar las tareas más pequeñas, saber el grado de avance y corregir las posibles desviaciones de los propósitos de empresa ya que toda acción requiere un plan.

16. ¿Considera que una adecuada gestión organizacional en su empresa permitirá mejorar la rentabilidad de esta?

Tabla N° 16. Gestión Organizacional

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	1,00	26	100,00%
De acuerdo	0	0,00	26	0,00%
Indiferente	0	0,00	26	0,00%
En desacuerdo	0	0,00	26	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	26	0,00%
TOTAL	26	1,00		100,00%

Gráfico N° 10. Gestión organizacional



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Samuel Ashqui

Análisis

El 100% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que una adecuada gestión organizacional permite mejorar la rentabilidad de la empresa.

Interpretación

Se puede visualizar que, a través de esta pregunta, existe una gran necesidad de las empresas por adoptar modelos de gestión organizacional que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa, de manera sea posible mantener la empresa dentro del mercado competitivo y cambiante, comprendiendo todos estos factores dentro de la gestión, seremos capaces de dar verdaderas respuestas a las necesidades de nuestro grupo de interés de una forma constante y acertada.

5.2 Verificación de la Hipótesis

La verificación de la hipótesis se realizó con el empleo del estadígrafo “chi cuadrado”, dado que éste se utiliza para hacer un contraste entre las frecuencias observadas versus las frecuencias esperadas (Salvatore & Reagle, 2004)..

5.3 Hipotesis de investigación:

La aplicación de un modelo de Gestión Organizacional permitirá al mejoramiento de los procesos de producción del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

5.4 Planteamiento de hipótesis

H1= La aplicación de un modelo de Gestión Organizacional SI permitirá el mejoramiento de los procesos de producción del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

H0= La aplicación de un modelo de Gestión Organizacional NO permitirá el mejoramiento de los procesos de producción del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

5.4.1 Nivel de confianza

Para casos de estudio social, como lo es la presente investigación, se empleó el 95% de nivel de confianza, lo cual implica un 5% de error.

5.4.2 Regla de decisión

La regla de decisión se basa en el cálculo de los grados de libertad, empleando la siguiente fórmula

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

Remplazando:

$$gl = (5 - 1)(5 - 1)$$

$$gl = 16$$

Con los grados de libertad calculados, es posible indicar que el valor del Chi Cuadrado tabular, utilizando la tabla de la distribución normal, es de 7,962.

Tabla N° 17. de la Distribución Normal

Tabla de Distribución T de Lado Derecho

df/p	0,40	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
1	0,324920	1,000000	3,077684	6,317752	12,70620	31,82052	63,65674	636,6192
2	0,288675	0,816497	1,885618	2,91986	4,30265	6,96456	9,92484	31,5991
3	0,276671	0,764892	1,637744	2,35363	3,18245	4,54070	5,84091	12,9240
4	0,270722	0,740697	1,533206	2,131847	2,77645	3,74695	4,60409	8,6103
5	0,267181	0,726687	1,475884	2,015048	2,57058	3,36493	4,03214	6,8688
6	0,264835	0,717558	1,439756	1,941180	2,44691	3,14267	3,70743	5,9588
7	0,263167	0,711142	1,414924	1,894579	2,36462	2,99795	3,49948	5,4079
8	0,261921	0,706387	1,396815	1,859548	2,30600	2,89646	3,35539	5,0413
9	0,260955	0,702722	1,383029	1,833113	2,26216	2,82144	3,24984	4,7809
10	0,260185	0,699812	1,372184	1,812161	2,22814	2,76377	3,16927	4,5869
11	0,259556	0,697445	1,363430	1,795385	2,20099	2,71808	3,10581	4,4370
12	0,259033	0,695483	1,356217	1,782188	2,17881	2,68100	3,05454	4,3178
13	0,258591	0,693829	1,350171	1,770333	2,16037	2,65031	3,01228	4,2208
14	0,258213	0,692417	1,345030	1,761110	2,14479	2,62449	2,97684	4,1405
15	0,257885	0,691197	1,340606	1,753750	2,13145	2,60248	2,94671	4,0728
16	0,257599	0,690132	1,336757	1,745884	2,11991	2,58349	2,92078	4,0150
17	0,257347	0,689195	1,333379	1,739607	2,10982	2,56693	2,89823	3,9651
18	0,257123	0,688364	1,330391	1,734064	2,10092	2,55238	2,87844	3,9216
19	0,256923	0,687621	1,327728	1,729133	2,09302	2,53948	2,86093	3,8834
20	0,256743	0,686954	1,325341	1,724718	2,08596	2,52798	2,84534	3,8495
21	0,256580	0,686352	1,323188	1,720743	2,07961	2,51765	2,83136	3,8193
22	0,256432	0,685805	1,321237	1,717144	2,07387	2,50832	2,81876	3,7921
23	0,256297	0,685306	1,319460	1,713872	2,06866	2,49987	2,80734	3,7676
24	0,256173	0,684850	1,317836	1,710882	2,06390	2,49216	2,79694	3,7454
25	0,256060	0,684430	1,316345	1,708141	2,05954	2,48511	2,78744	3,7251
26	0,255955	0,684043	1,314972	1,705618	2,05553	2,47863	2,77871	3,7066
27	0,255858	0,683685	1,313703	1,703288	2,05183	2,47266	2,77068	3,6896
28	0,255768	0,683353	1,312527	1,701131	2,04841	2,46714	2,76326	3,6739
29	0,255684	0,683044	1,311434	1,699127	2,04523	2,46202	2,75639	3,6594
30	0,255605	0,682756	1,310415	1,697261	2,04227	2,45726	2,75000	3,6460
∞	0,253347	0,674490	1,281552	1,644854	1,95996	2,32635	2,57583	3,2905

Fuente: Estadística descriptiva
Elaborado por: Samuel Ashqui

5.5 Calculo del Chi Cuadrado

Tabla N° 18. Valores Observados

Preguntas	Opción A Totalmente de acuerdo	Opción B De acuerdo	Opción C En desacuerdo	Opción D Totalmente en desacuerdo	Opción E Sin información	TOTAL
Políticas administrativas	9	17	0	0	0	26
Estrategias - objetivos	9	15	2	0	0	26
Planificar - producción	11	9	4	2	0	26
estándares de Calidad	0	15	11	0	0	26
Gestión Organizacional - Rentabilidad	26	0	0	0	0	26
TOTAL	55	56	17	2	0	130

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Samuel Ashqui

Tabla N° 19. Valores Esperados

Preguntas	Opción A Totalmente de acuerdo	Opción B De Acuerdo	Opción C En desacuerdo	Opción D Totalmente en desacuerdo	Opción D Sin información	TOTAL
Políticas administrativas	11	11,2	3,4	0,4	0	26
Estrategias - objetivos	11	11,2	3,4	0,4	0	26
Planificar - producción	11	11,2	3,4	0,4	0	26
estándares de Calidad	11	11,2	3,4	0,4	0	26
Gestión Organizacional - Rentabilidad	11	11,2	3,4	0,4	0	26
TOTAL	55	56	17	2	0	130

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Samuel Ashqui

Tabla de Contingencias

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

Donde

O= Valores observados

E= Valores esperados

Tabla N° 20. Valores de cálculo del Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
9	11	-2	4	0,3636
17	11,2	5,8	33,64	3,0036
0	3,4	-3,4	11,56	3,4000
0	0,4	-0,4	0,16	0,4000
0	0	0	0	
9	11	-2	4	0,3636
15	11,2	3,8	14,44	1,2893
2	3,4	-1,4	1,96	0,5765
0	0,4	-0,4	0,16	0,4000
0	0	0	0	
11	11	0	0	0,0000
9	11,2	-2,2	4,84	0,4321
4	3,4	0,6	0,36	0,1059
2	0,4	1,6	2,56	6,4000
0	0	0	0	
0	11	-11	121	11,0000
15	11,2	3,8	14,44	1,2893
11	3,4	7,6	57,76	16,9882
0	0,4	-0,4	0,16	0,4000
0	0	0	0	
26	11	15	225	20,4545
0	11,2	-11,2	125,44	11,2000
0	3,4	-3,4	11,56	3,4000
0	0,4	-0,4	0,16	0,4000
0	0	0	0	
TOTAL				81,8667

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Samuel Ashqui

Tabla N° 21. Datos para la decisión

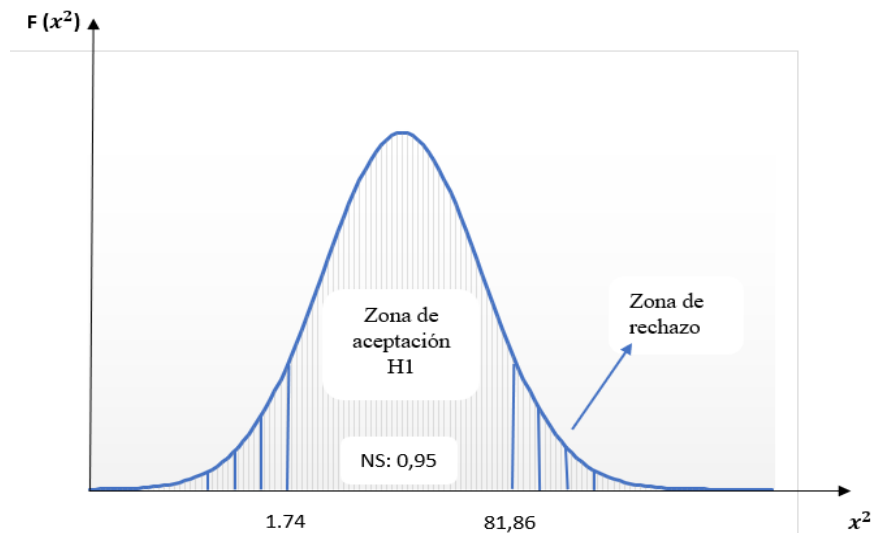
Datos para la decisión	
Nivel de significancia	0,05
Valor critico	7,962
ΣX^2	81,86
Decisión	
H₁	Si = $\Sigma X^2 \geq 7,962$
H₀	No = $\Sigma X^2 \leq 7,962$

Fuente: encuesta

Elaborado por: Samuel Ashqui

4.6 Campana de GAUSS

Gráfico N° 11. Campana de Gauss



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Samuel Ashqui

5.7 Conclusión de la verificación de la Hipótesis

Mediante el cálculo de Chi Cuadrado calculado en base a los datos, se obtiene un valor $\chi^2 = 82,8667 \geq 7,962$; por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). H1 “La aplicación de un modelo de gestión organizacional SI ayudará al mejoramiento de los procesos de producción del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.”

6. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

- No todas las empresas carroceras consideran las políticas como una parte esencial de la gestión administrativa, lo cual indica que existe una administración poco técnica con objetivos inciertos o a su vez inexistentes.
- Los objetivos y metas trazadas en las empresas no tienen un seguimiento a través de estrategias que aseguren su exitoso cumplimiento.
- Existe un porcentaje considerable de empresas, que no manejan de forma ordenada la planificación de la producción, sino más bien lo hacen según la demanda, lo cual deriva a que la empresa no pueda tener un crecimiento organizacional ordenado y proyectado.
- No se ha detectado una herramienta de gestión formal para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, lo cual permite analizar varias opciones que den solución a los posibles problemas de las empresas carroceras.
- En las empresas carroceras no existe análisis detallados de diversos factores que constituyen la empresa, enfocándose únicamente en la parte de producción.
- El desarrollo de las empresas está limitado por la propia organización, falta de inversión, salvaguardias, políticas que faciliten el acceso a créditos por parte del gobierno, lo que implican el endeudamiento como inversión a largo plazo, en su mayoría recurren a la banca privada cuando la situación lo amerita.
- Las empresas carroceras, usan con mayor frecuencia el diagrama de control para organizar y evaluar la producción, sin embargo, existen varias herramientas que permiten no solo el control de producción sino también el cumplimiento de los objetivos y estándares de calidad.
- En las empresas carroceras indican aplicar el Lay Out, es decir una distribución física poco apropiado de la planta de producción, estos generan diferentes pérdidas de recursos, mismas que pueden ser modificados, realizando un análisis permanente en cada uno de sus procesos.
- No existe un enfoque integro, hacia los estándares calidad por parte de las empresas carroceras.

- Las evaluaciones de desempeño al ser realizadas anualmente, genera información histórica importante, sin embargo, para detectar necesidades inmediatas las empresas carroceras no cuentan con informes de periodos cortos.
- En las empresas carroceras, las habilidades y conocimientos de los trabajadores son la parte medular de las mismas, pero actualmente no tienen capacitaciones permanentes o periódicas que deben considerarse, otros factores adicionales y complementarios como, la inversión tecnológica que permitirá la mejora continua de los procesos y del producto final; mejorando así la rentabilidad de las empresas.

7. RECOMENDACIONES

- Adaptar el Balanced Score Card a las necesidades evidentes de las empresas carroceras, de manera que se puedan gestionar de mejor manera los recursos esenciales para el óptimo desarrollo organizacional.
- Mejorar los planes de acciones que son llevados actualmente con la creación de objetivos medibles en cortos periodos de tiempo.
- Diseñar un plan sistematizado de producción en función a los objetivos planteados por las empresas para la consecución de resultados.
- Diseñar un modelo de selección y evaluación de personal, donde varios factores se consideren como parte del proceso de levantamiento y valoración de los puestos, de esta manera generar compromiso y trabajo en equipo de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Proponer una redistribución de la planta de producción de acuerdo con las condiciones de cada una de las empresas, con el fin de recortar tiempos y movimientos.

8. PROPUESTA

8.1. Datos Informativos

Tema: Proponer un modelo de Gestión Organizacional - Balanced Score Card como herramienta de Gestión Organizacional para el sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

Institución Ejecutora: Sector Carrocero de la Provincia de Tungurahua

Beneficiarios: Sector carrocero de la Provincia de Tungurahua, clientes y público en general.

Ubicación: Provincia de Tungurahua

Tiempo estimado para la Ejecución: 6 meses

Costo de la Propuesta: 100 dólares americanos

8.2 Objetivos de la Propuesta

8.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de Gestión Organizacional - Balanced Score Card, que se adapte a las necesidades generales de las empresas carroceras, para mejorar los procesos de producción.

8.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la forma en que se llevan a cabo los Procesos de Producción dentro del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.
- Evaluar indicadores de Gestión Organizacional, que permitan medir de forma periódica el alcance de los objetivos y estrategias empresariales.
- Diseñar un modelo de Gestión Organizacional_ Balanced Score Card para ser aplicado en las empresas del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

8.3 Desarrollo de la propuesta

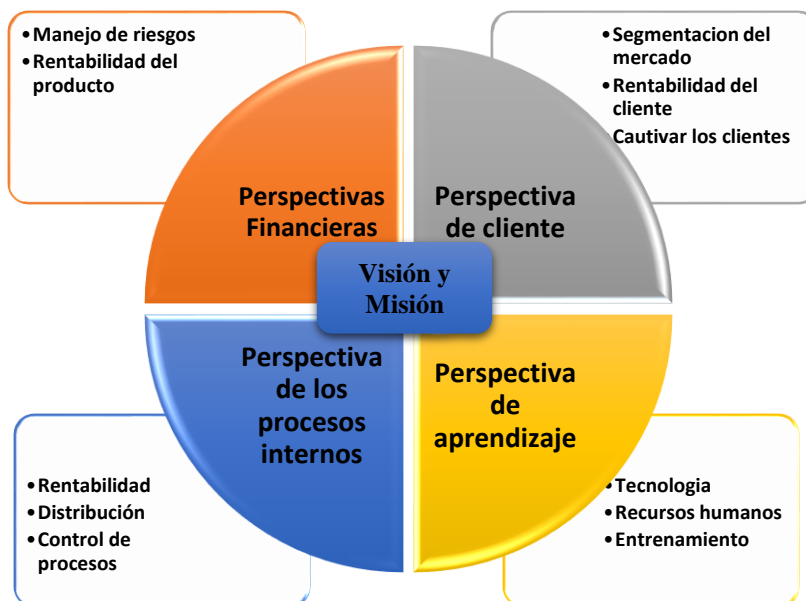
El Balanced Score Card, es una herramienta de Gestión Organizacional, que permite tener un control progresivo sobre la aplicación de las estrategias empresariales tanto en el corto como en el largo plazo, mediante el uso de indicadores de gestión.

Norton y Kaplan (2001) , afirman que el BSC, tiene como pilar fundamental la conversión de la una estrategia en acción y resultado, mediante el alineamiento de objetivos relacionados con todas las áreas que conforman la empresa.

Con esta herramienta, es posible tener un crecimiento ordenado y controlado en las empresas, de modo que sea posible realizar proyecciones respecto a la producción y rentabilidad en una forma directamente proporcional.

El BSC, busca principalmente llegar a ser una herramienta clave dentro de la Gestión Organizacional que permita tener una fácil adaptación a los cambios frecuentes del entorno interno y externo de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo (2005, pág. 58).

Figura N° 4. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R; Norton, D. (2009). Cuadro integral: the Balanced scorecard. p. 22
Elaborado por: Samuel Ashqui

La perspectiva financiera, permite responder a los accionistas y sus expectativas, los indicadores de la perspectiva financiera enfocan de manera directa los objetivos y sirven de guía para las demás perspectivas, dando lugar a 2 roles sumamente importantes, definir la actuación financiera de las estrategias y medir el cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en las estrategias (Cifuentes & Muñoz, 2010, pág. 49) (Ayala, 2011, pág. 7).

Cuadro N° 1. Indicador de los temas financieros estratégicos

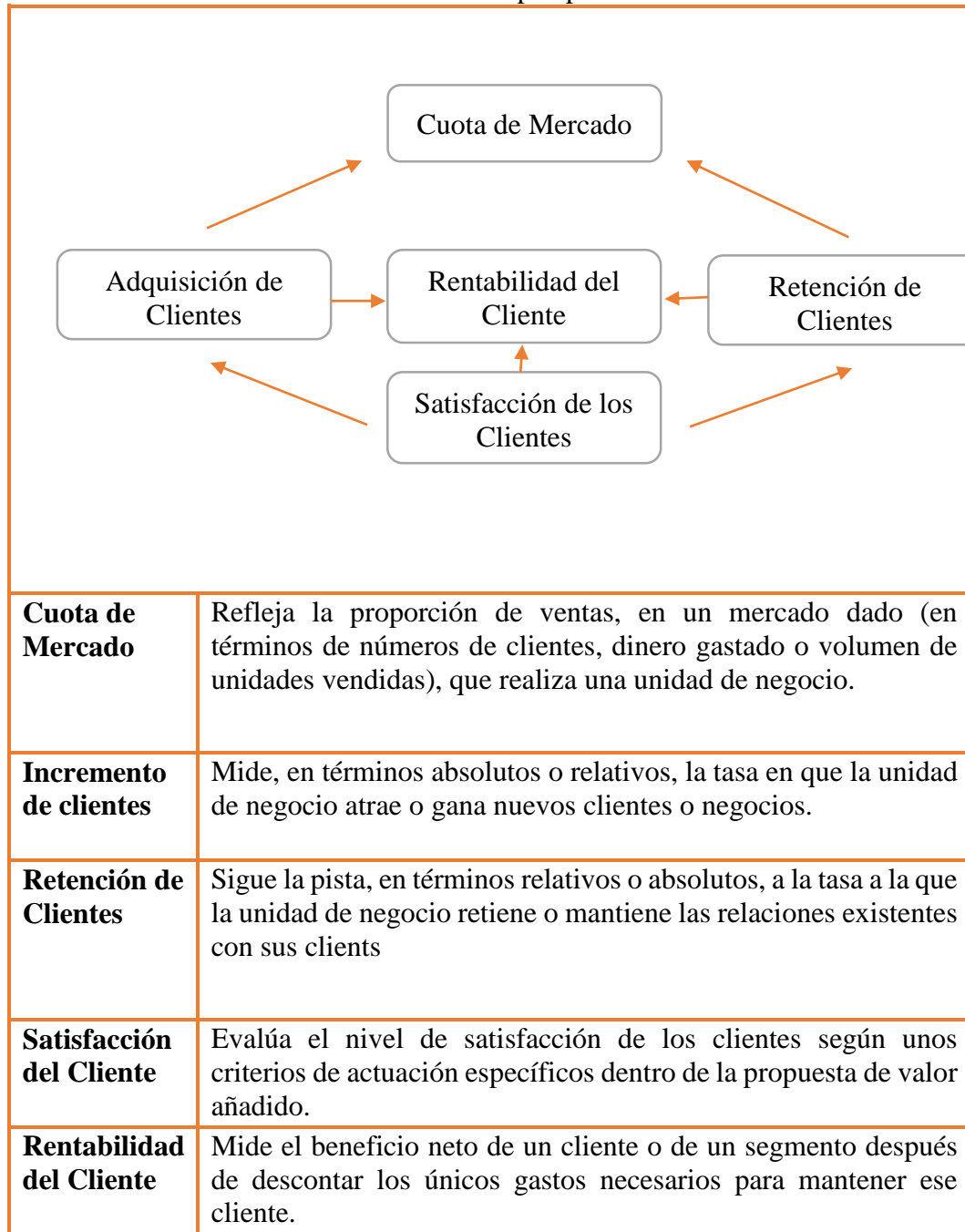
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicio y clientes	Ingresos empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de productos y clientes	Costes frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Elaborado por: Samuel Ashqui

La perspectiva del cliente, es el reflejo del posicionamiento de la empresa en el mercado según el criterio de los clientes (Alvarez Medina, Chávez Rivera, & Moreno Velarde, 2015, pág. 8), tomando en cuenta los clientes existentes y potenciales dentro de los segmentos de mercado donde se ha decidido competir, con un enfoque claro sobre la visión de la empresa (Cifuentes & Muñoz, 2010, pág. 54).

Cuadro N° 2. Indicadores perspectiva del cliente

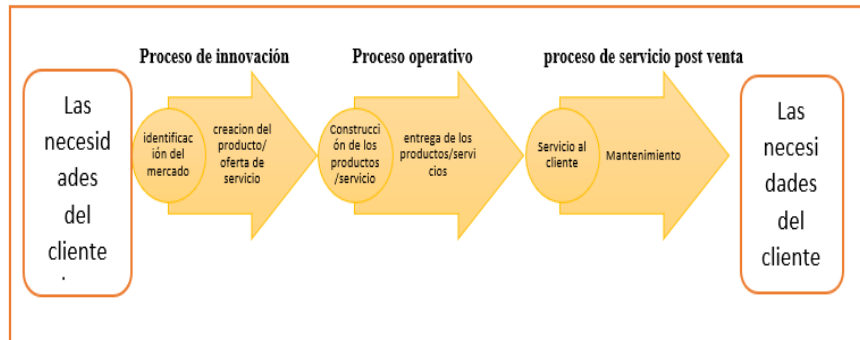


Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Elaborado por: Samuel Ashqui

La perspectiva de los procesos internos hace referencia a los procesos mismos de la empresa que generan mayor impacto en los clientes, analizando indicadores como la productividad, calidad e innovación en los productos y servicios en función de la satisfacción del cliente y el incremento de la productividad en la empresa (Santos & Fidalgo, 2004, pág. 94).

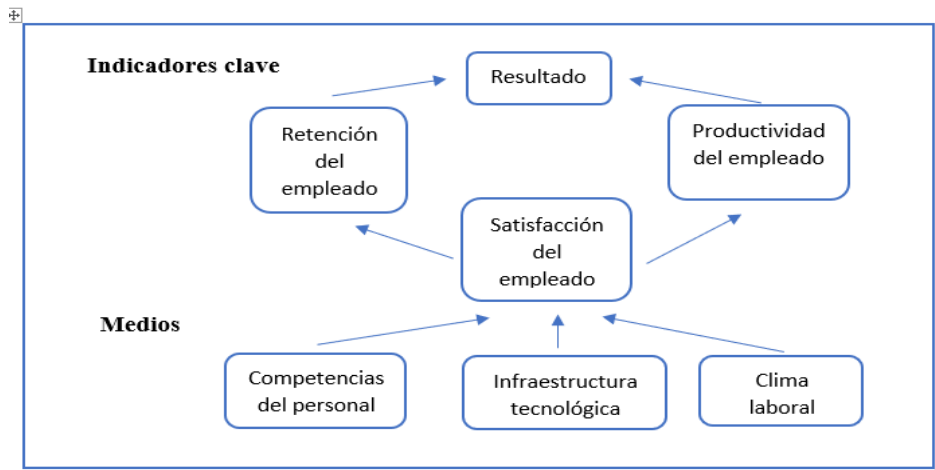
Cuadro N° 3. Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).
Elaborado por: Samuel Ashqui

Dentro del aprendizaje y crecimiento organizacional, se prioriza la satisfacción, entrenamiento y retención del talento humano dentro de la empresa, midiendo los incentivos otorgados al personal por el cumplimiento de metas y la forma en que estas metas se establecen y se miden (Cifuentes & Muñoz, 2010, pág. 65).

Cuadro N° 4. Indicadores de aprendizaje y crecimiento



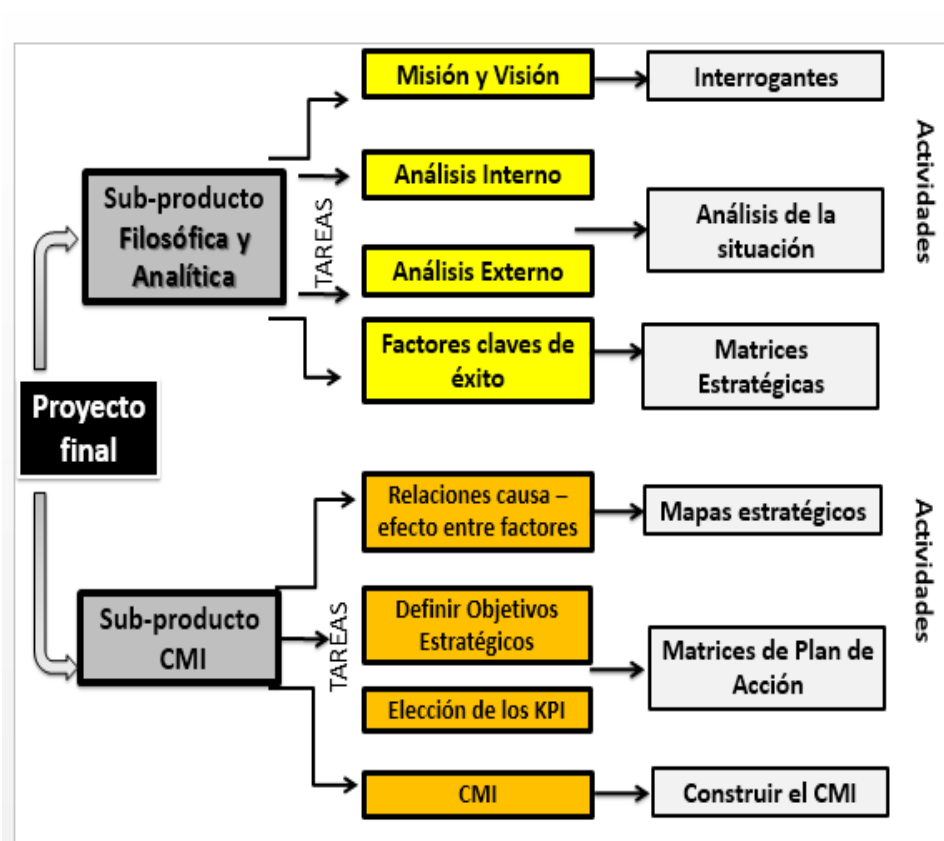
Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)
Elaborado por: Samuel Ashqui

Las perspectivas y sus indicadores mencionados anteriormente sirven de guía para la aplicación del Balanced Score Card dentro de las empresas, a continuación se hará breve descripción sobre las estrategias e indicadores que pueden ser adaptados fácilmente a las empresas del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

Modelo de Balanced Score Card para el sector carrocero de la Provincia de Tungurahua

Uno de los procesos iniciales del Balanced Score Card, es la aplicación del siguiente esquema:

Cuadro N° 5. Procesos del diseño del modelo del Balanced Scorecard



Fuente: (Jimenez, 2015, pág. 5)

Elaborado por: Samuel Ashqui

Como punto a favor, se puede contar ya con las misiones y visiones de las empresas carroceras, y a manera de ejemplo se utilizará la misión y visión de Carrocerías Cepeda Cía.. Ltda.

Misión

CEPEDA Cía. Ltda. Diseña, fabrica y comercializa carrocerías y autobuses para el transporte de pasajeros. Utilizando mano de obra calificada y materiales de calidad.

Cumpliendo con todas las regulaciones legales vigentes; buscando la satisfacción de los clientes, colaboradores e inversionistas.

Visión

Hasta el 2025 ser líderes en el diseño, fabricación y comercialización en el mercado nacional y con proyección internacional, contribuyendo con el desarrollo del país.

8.4 Principios

Responsabilidad social: Contribuyendo a mejorar las condiciones de vida en nuestra zona de influencia, impulsando iniciativas que contribuyan positivamente a la vida de la comunidad.

Respeto a nuestros empleados: Característica que buscamos a través de nuestra conciencia empresarial para el desempeño de su trabajo, crecimiento personal y laboral.

Transparencia y honestidad: Nos enfocamos a la honestidad con nuestros clientes, proveedores y competencia, así como de mostrar una completa transparencia que se refleja en la presentación de cuentas económicas periódicas y accesibles.

La máxima calidad como meta: Buscamos ofrecer el mejor servicio al mejor precio. Para ello trabajamos constantemente en mejorar los procesos productivos y administrativos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia.

8.5 Análisis Interno

Dentro del análisis interno, es importante considerar los factores más relevantes como parte de las fortalezas y debilidades de la empresa, donde el peso y la calificación son de uso exclusivo de las empresas ya que analizan el impacto que estos factores tienen dentro de los procesos de la empresa.

Cuadro 1: Matriz de Evaluación Interna


FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
PRODUCTO DE CALIDAD	0,2	3	0,6
CULTURA FINANCIERA	0,15	2	0,3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,15	2	0,3
DEBILIDADES			
GRANDES INVENTARIOS	0,15	2	0,3
BAJO DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	0,2	3	0,6
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	0,15	2	0,3
TOTAL	1		2,4

Fuente: (Jimenez, 2015)

Elaborado: Samuel Ashqui

Los valores asignados en el peso y la calificación dependen de cada empresa según su propio análisis de importancia dentro de sus procesos. Al obtener un total ponderado de 2,4 es posible observar que es un valor mayor a la media, por lo que la empresa necesita formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

8.6 Análisis de la matriz FODA en carrocerías CEPEDA Cía. Ltda.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Existe la voluntad política y el incentivo por parte del estado para el cambio de la matriz productiva.	A1	Limitación actual de recursos materiales y humanos que limitan el crecimiento organizacional ante una respuesta rápida del entorno
		O2	Mejoramiento de la tecnología para la fabricación de carrocerías	A2	Competencia nacional e internacional
		O3	Incremento de inversionistas en el mercado	A3	Poco crecimiento de la economía
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	No existe un sistema para la gestión de los procesos de calidad	-Mejorar la calidad de nuestros productos con el apoyo e incentivo por parte del gobierno. -Capacitar al recurso humano para el manejo y el mejoramiento de la tecnología a implementar en la empresa		-Mejorar la calidad de los procesos, desarrollando programas donde se identifiquen las limitaciones que posee la empresa -Identificar las necesidades de capacitación del personal para elaborar planes a corto y mediano plazo.	
D2	No existe un equipo técnico de trabajo				
D3	No se cuenta con el personal experimentado para realizar el producto				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Se cuenta con maquinaria básica requerida para la producción	-Aprovechar el posicionamiento que se tiene en el mercado para atraer inversionistas externos e internos para expandir la organización		-Adquirir y tecnificar equipos complementarios para darles un valor agregado al producto que nos diferencie de nuestros competidores -Aprovechar el trabajo en equipo para realizar planes de estudio de productos, que ofrece la competencia	
F2	Posicionamiento en el mercado				
F3	Trabajo en equipo				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Samuel Ashqui

8.7 Mapa Estratégico

INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE CARROCERÍAS CEPEDA			
	Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Programas de acción
PERSPECTIVAS	FINANCIERA	Abaratar costos al emplear materia prima en stock	Diseñar planes de inversión externa e interna con un enfoque hacia la calidad certificada de las carrocerías
	CLIENTES	Dar a conocer a los clientes que la empresa cuenta con certificaciones de calidad que garantizan el buen trabajo de producción para disminuir la competencia desleal.	Realizar una campaña informativa donde se reconozca que los accidentes no se producen por fallas técnicas
	PROCESOS INTERNOS	Evaluar con mayor frecuencia el alcance de objetivos financieros para relacionarlo con la posición en el mercado nacional.	Analizar dentro del organigrama funcional, que departamentos pueden aplicar mayor tecnología específica
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el subsistema de evaluación del desempeño de los trabajadores generando un impacto dentro del posicionamiento en el mercado	Elevar las competencias del personal mediante capacitaciones y evaluar lo aprendido en las mismas.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Samuel Ashqui

8.8 Objetivos Estratégicos

8.8.1 Objetivos Estratégicos General

Incrementar los ingresos de la empresa en un 10% para mejorar la rentabilidad de Carrocerías Cepeda en el periodo contable 2019.

8.8.2 Objetivos Estratégicos Específicos

- Diseñar planes de inversión externa e interna con un enfoque hacia la calidad certificada de las carrocerías
- Mejorar el subsistema de evaluación del desempeño de los trabajadores generando un impacto dentro del posicionamiento en el mercado
- Evaluar con mayor frecuencia el alcance de objetivos financieros para relacionarlo con la posición en el mercado nacional.

Elección de los KPI (Indicadores Integrales de Gestión Financiera y No Financiera)

LIQUIDEZ	
Liquidez corriente	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,86
Interpretación: Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones financieras, a corto plazo. Es decir, por cada \$1 del pasivo corriente la empresa cuenta con \$0,86 de respaldo en el activo corriente.	
Prueba Acida	
Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	0,75
Interpretación: Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin contar con las ventas de sus inventarios. Es decir, por cada \$1 que debe al pasivo corriente, se cuenta con \$0,75 respectivamente para su cancelación.	

SOLVENCIA	
Endeudamiento del Activo	
Pasivo Total / Activo Total	0,65
Interpretación: Permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Es decir, por cada \$1 que la empresa tiene en el activo, debe \$0,65 para los acreedores sobre los activos de la empresa.	
Endeudamiento Patrimonial	
Pasivo Total / Patrimonio	0,51
Interpretación: Tiene como objetivo indicar la relación que existe entre el activo fijo neto y el patrimonio considerando el primero como garantía y el segundo como respaldo. Es decir, la empresa posee el 51% de solvencia frente a sus acreedores.	
Apalancamiento	
Activo Total / Patrimonio	0,25
Interpretación: Consiste en utilizar deuda para realizar una inversión y así esa inversión se financiará con fondos propios y fondos de terceros. Es decir, por cada \$1 de patrimonio se tiene deudas de \$0,25 con los acreedores.	
GESTIÓN	
Rotación de cartera	
Ventas / Cuentas por cobrar	0,10
Interpretación: La rotación de cartera determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo. Es decir, que la empresa tarda se unos 36 días (previo calculo) en hacer efectivo las cuentas por cobrar.	
Rotación de Activos Fijos	
Ventas / Activos fijos	0,52
Interpretación: Se interpreta que la empresa para el año 2017 roto su activo fijo 5,2 veces que al año anterior.	
Impacto de la carga financiera	
Gastos financieros / Ventas	0,02
Interpretación: Permite establecer la incidencia que tiene los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa. Los gastos financieros representan el 2% , es decir que de las ventas hay que destinar el 2% cada año para pagar los gastos financieros.	


RENTABILIDAD	
Rentabilidad Neta del Activo	
(Utilidad neta / Ventas) * (Ventas / Activos Totales)	0,58
Interpretación: El índice DUPONT nos da una rentabilidad del 58%. donde se concluye que el rendimiento más importante fue debido en la operación de los activos.	
Margen Bruto	
Ventas Netas - Costo de Ventas / Ventas	0,48
Interpretación: Esto nos permite ver el porcentaje del periodo 2017 es del 48%, esto puede ser originado por el aumento en los costos de ventas, pero teniendo en cuenta el volumen de ventas.	
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	
Utilidad Operacional / Patrimonio	0,052
Interpretación: La empresa genero una utilidad operacional del 5,2% en el año 2017	
Rentabilidad Financiera	
(Ventas / Activos) * (Utilidades Antes Impuestos e Intereses / Ventas) * (Activos / Patrimonio) * (Utilidades Antes Impuestos / Utilidades Antes Impuestos e Intereses) * (Utilidad Neta / Utilidades Antes de Impuestos)	0,21
Interpretación: La rentabilidad financiera mide el beneficio neto de la empresa la cual es del 21% del periodo 2017, (deducido de los gastos financieros, impuestos y participación de los trabajadores), generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.	

8.9 Diseño del Cuadro de Mando Integral de Carrocerías CEPEDA Cía.. Ltda.

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Indicador
<p>Incrementar los ingresos de la empresa en un 10% para mejorar la rentabilidad de Carrocerías Cepeda en el periodo contable 2019.</p> <p>Diseñar planes de inversión externa e interna con un enfoque hacia la calidad certificada de las carrocerías</p> <p>Evaluar con mayor frecuencia el alcance de objetivos financieros para relacionarlo con la posición en el mercado nacional.</p> <p>Mejorar el subsistema de evaluación del desempeño de los trabajadores generando un impacto dentro del posicionamiento en el mercado</p>	Cumplir la meta anual	Mejoramiento de los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la publicidad Ofrecer planes de financiamiento Considerar la tendencia en construcción 	Gerente General y Financiero	Annual	$\frac{\text{Ventas } 2018}{\text{Ventas } 2017}$
	Diseñar proyectos de inversión	Analizar a inversionistas potenciales	<ul style="list-style-type: none"> Buscar inversiones para expandir la empresa 	Gerente General y Financiero	Annual	$\frac{\text{Pr e sup uestoInver sión } 2018}{\text{Pr e sup uestoInver sión } 2017}$
	Medir el alcance de metas y objetivos	Controlar tiempos de producción	<ul style="list-style-type: none"> Generar hoja de control de avance de producción Establecer tiempos de desarrollo de cada etapa 	Gerente Técnico	Semanal	$\frac{\text{TiempoObra } 2018}{\text{TiempoObra } 2017}$
	Analizar actividades de cada cargo	Encuesta al personal	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el cuestionario Determinar actividades y tareas Ponderar las actividades y tareas Generar indicadores de evaluación 	Gerente Administrativo	Semestral	$\frac{\text{Calificaci ónEvaluaci ón } 2018}{\text{Calificaci ónEvaluaci ón } 2017}$

Elaborado por: Samuel Ashqui

**Ficha de cumplimiento de indicadores de Gestión aplicación a la empresa
carrocera CEPEDA Cía. Ltda.**

FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN			
Título:	Porcentaje de empleados capacitados en el año 2018		
Objetivo:	Disminuir rotación de empleados		
Clase de Indicador			
Financiero <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>	Interno <input checked="" type="checkbox"/>	Aprendizaje <input type="checkbox"/>
Responsable: Jefe de Producción		Recurso: Encuesta a Empleados	
Fecha:	Valor		
01/01/2018	Actual	Increment. / Dismi.	Meta
	8%	8%	10%
Formula de Calculo			
(N° de Empleados Capacitados/N° de Empleados) *100			
Usuarios		Observaciones	
Área de Producción			

Elaborado por: Samuel Ashqui

Mediante estas fichas se pretende mejorar los índices de gestión de cada una de las perspectivas en la que se basa el modelo del BSC en la empresa, además de se la puede considerar como una estrategia competitiva en este caso como ejemplo se está tratando sobre el recurso humano ya que al tener una adecuada capacitación al personal ya sea interno como externo que laboran para la empresa. Al incentivar al personal o el capacitarlos periódicamente se mejorará las actividades o procesos que ellos realicen al generar un bien o un servicio.

8.10 BENEFICIOS ESPERADOS EN LA PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LAS EMPRESAS CARROCERAS

- Mejorar la productividad y la efectividad de la misión reduciendo costos asociados en los procesos.
- Alinear las actividades de acuerdo con la planificación estratégica, guiar esfuerzos para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.
- Medición de los indicadores de gestión
- Identificar mejores prácticas en la empresa y la socialización de su utilización al resto de áreas.
- Control en los procesos de la empresa, por ende, reducir riesgos
- Proveer información cuantitativa que permita desarrollar sistemas de incentivos sobre datos reales que contribuyan al desarrollo y motivación hacia los recursos y mejorar la competitividad de la empresa
- Mejor capacidad de análisis de la información

8.11 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA



Elaborado por: Samuel Ashqui

Al culminar la investigación en la empresa Carrocera CEPEDA CIA. LTDA. Se comprobó sera viable la aplicación e implementación de la herramienta de gestión “Balanced Score Card” en la empresa mencionada. En la cual se puede verificar la aprobación y satisfacción que servirá de apoyo en aspectos de la gestión organizacional dentro de los procesos de producción que se desarrolla en la empresa. Ver anexo 2

8.12 Conclusiones

- La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a las empresas direccionar sus esfuerzos a largo plazo, en función de un objetivo planteado, respecto de las necesidades de la empresa.
- El Balanced Score Card permite medir los resultados planteados y alcanzar los objetivos propuestos.
- El análisis tanto interno como externo, son la base fundamental del diseño del Balanced Scor Card.
- Es necesario analizar, que la aplicación del Balanced Scor Card se puede realizar en toda la empresa o cualquier dependencia, ya que de esto depende dar posibles y acertadas soluciones.
- El Balanced Score Card permite tener un mejor control sobre el desenvolvimiento funcional y del personal, respecto al progreso del cumplimiento de los objetivos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alford, B. (2015). *Administración de operaciones*. Bogotá: Maccth.
- Altair Consultores. (2012). Cusdro de Mando Integral. *Revista Económica*.
- Alvarez Medina, M. T., Chávez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (2015). *El Balnaced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Sonora: Departamento de Contaduría y Finanzas Tecnológico de Sonora.
- ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Cámara de la Industria Automotriz. (2016). *El sector automotriz*. Colombia. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>
- Apaza, R. (2010). *Fundamentos sobre gestión de producción y operaciones*. Obtenido de <http://es.calameo.com/read/001580395a8fe9ed7fcff>
- Ayala, M. (2011). *Balanced Scorecard - Importancia en los Sistemas de Calidad*. Nueva Granada: Universidad Militar Nueva Granada.
- Beltrán, J. (2012). *Indicadores de gestión*. 3R Editores. Obtenido de http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Bous Llusar, J. C., Ecrig Tena, A. B., Roca Puig, V., & Beltrán Martín, I. (2010). La Situación de la Gestión de la Calidad de la Empresa Cerámica. *Gestión de Calidad y Estrategia*. Obtenido de http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_24/art2-rev24.pdf
- Bravo, L. (2012). *Manual de Producción*. (pág. 217). Perú: Eco editores.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de Calidad*. Madrid: Pearson. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2013). *El sistema de producción y operaciones*. Mar de la Plata: Universidad Nacional de Mar de la Plata. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Cifuentes, D., & Muñoz, F. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Score Card aplicado a la Escuela de Graduados Fcaultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Freund, J., & Simon, G. (2013). *Estadística Elemental*. México: Prentice Hall.

- Gaither, N., & Frazier, G. (2013). *Administración de Producción y Operaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- Garnelo Fernández, A. (2012). Una historia: De la madera al acero. *Cesviteca*, 10-13.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- INEC. (14 de marzo de 2017). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jimenez, W. (Noviembre de 2015). *Gerencia Estratégica y Balanced Scorecard*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Kaplan, & Norton. (2011). *Cómo utilizar el Balanced Score Card*. México DF: Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review.
- Lado, A., Razzano, E., Nerina, L., & Tiscornia, F. (2001). *Desarrollo de una Visión Estratégica*. Buenos Aires: Universidad del Cema.
- Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana: Caso empresa Mabelyz. (2015). *I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME* (pág. 20). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ludewig, C. (2005). *Universo y Muestra*. México: Sociedad Mexicana de Ortopedia.
- Martinez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Martinez Crespo, J. (2015). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Mayorga, C., Ruiz, M., Mantilla, L., & Moyolema, M. (2013). Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana. *I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Los%20procesos%20de%20produccion%20y%20la%20productividad%20en%20la%20industria%20de%20calzado.pdf>

- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Univ. Psychol*, 615 - 626.
- Morrillas, A. (2014). *Muestreo en poblaciones*.
- Muñoz, M. A. (2006). *Gestión de la producción*. Obtenido de <http://taylor.us.es/componentes/miguelangel/gestiondelaproduccion.pdf>
- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión Organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 27 - 48.
- Ortiz, W., & Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional de la rentabilidad en PYMES. *Revista EAN*, 90-109. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a06.pdf>
- Paredes Roldán, J. (2001). *Planificación y control de producción*. Cuenca: IDIUC, Instituto de Investigaciones, Universidad de Cuenca.
- Revista Líderes. (2 de agosto de 2015). 54 Empresas Carroceras ya tienen su Certificación. *Revista Líderes*, pág. 5.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. *Revista universidad EAFT*, 11 - 27. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/AN/SCD/AM/08/losindicadores.pdf
- Rodríguez, D. (2006). Sociedad y organización. *Gestión Organizacional*, 17 - 30. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/RguezD.pdf>
- Sánchez, P., Ceballos, F., & Sanchez, G. (2014). A DRESSMAKING FACTORY PRODUCTION PROCESS ANALYSIS: MODELING AND SIMULATION. *Scielo*, 137 - 150. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n2/v25n2a08.pdf>
- Santos, C., & Fidalgo, C. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Iberomericana de Contabilidad de Gestión*, 85 - 116.
- Stuart, M., & Hanns, J. (2001). Las paradojas de la dirección. *Cátedra Cambio Organizacional, Montevideo*.
- Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión Contemporánea del concepto de Administración. *Representaciones del concepto de administración*, 111-133. Obtenido de

http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/lic/AE/PA/AM/01/Una_visio_n.pdf

Universidad Politécnica de Valencia. (2011). *Manual de gestión de procesos*.

Valencia: UPV. Obtenido de

http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. AUTORIZACION DE LA CANFAC



Ambato, 16 de febrero del 2018

Estimados Señores
SOCIOS DE CANFAC
Presente.-

De mi consideración:

Por el presente me dirijo a usted en mi calidad de Presidente, para solicitar muy comedidamente su apoyo con información que requiere el sr. Job Samuel Ashqui Cuji, estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, información acerca del sector carrocerero que se realizara mediante una encuesta, para ejecutar el proyecto de investigación de tesis en el tema, "LA GESTION ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCION DE CARROCERIAS EN TUNGURAHUA".

Conociendo su deseo de apoyar a la academia y por ende al desarrollo del sector, hago esta petición seguros de su acogida, agradezco y suscribo.

Atentamente,



Tigo. Víctor Hugo Cepeda
PRESIDENTE DE LA CANFAC

**ANEXO 2. ACUERDO DE APOYO Y SATISFACCION POR LA EMPRESA
CEPEDA CÍA. LTDA.**



Ambato, 3 de agosto de 2018

Doctor
Patricio Carvajal
Decano
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Técnica de Ambato

En mi calidad Coordinadora de Talento Humano de Cepeda Cía., Ltda. , mediante la presente me permito poner en su conocimiento que el Sr. Job Samuel Ashqui Cuji portador de la C.I. N° 1804201760, ex alumno de la Carrera de Organización de Empresas, Modalidad Presencial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, con fecha 12 de mayo de 2017 presenta una solicitud dirigida a la Sra. Tatiana Maricela Cepeda Jacome Gerente General de CEPEDA Cía. Ltda., a través de la cual se manifiesta se le brinden las facilidades necesarias y la autorización pertinente para poder desarrollar su trabajo de titulación bajo el tema: **“LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE CARROCERIAS EN TUNGURAHUA”**, Es así que en adelante el Sr. Job Samuel Ashqui Cuji ha venido realizando sus investigaciones pertinentes inherentes al tema propuesto en las instalaciones de CEPEDA Cía. Ltda. en forma coordinada con la Unidad de Talento Humano hasta la culminación del mismo. Por lo cual a nombre de CEPEDA Cía. Ltda. expresamos nuestra entera satisfacción por el trabajo investigativo realizado por el señor estudiante, el mismo que servirá de apoyo en lo que se refiere al aspecto de la gestión organizacional que se desarrolla a nivel institucional.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Psi. Ind. Monica Analuisa
Coordinadora Talento Humano
Cepeda Cía. Ltda.





ANEXO 3. ENCUESTA

Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Organización de Empresas
Encuesta



Dirigida a los Gerentes o Propietarios de las Empresas Carroceras de la Provincia de Tungurahua.

OBJETIVO:

Determinar la Gestión Organizacional y su incidencia en los procesos de producción de Carrocerías en Tungurahua.

INSTRUCCIONES

Marque con una X en una de las respuestas de la pregunta que crea conveniente. La encuesta tiene fines investigativos, la cual necesitamos de su completa colaboración al contestar las preguntas, contamos con la veracidad en las respuestas.

1. ¿En la gestión administrativa existen políticas o normas claras que permitan el seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de la empresa?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 - Sin información
2. ¿Las estrategias de su empresa son acordes con los objetivos y metas trazadas?
 - Completamente verdadero
 - Verdadero
 - Ni falso ni verdadero
 - Falso
 - Completamente falso
3. ¿Qué tan importante considera usted que es planificar la producción a través de procesos?
 - Muy importante
 - Importante
 - Más o Menos importante
 - Poco importante
 - Nada importante

4. De las siguientes herramientas de gestión ¿Cuáles emplea su empresa?
- Balanced Score card (sistema estratégico para alinear con la visión y propósito de la empresa. Cliente, financiación, crecimiento)
 - Six sigma (Metodología de procesos; reducir o eliminar defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente)
 - Kaizen (Procesos de mejora continua hasta lograr la calidad total)
 - Planes de Acción (Alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales, definiendo actividades, responsabilidades y plazos)
 - Kanban Sistema Japonés que controla el flujo de los recursos en los procesos de producción a través de tarjetas)
 - Otros (especifique)
5. ¿Qué gestión se ha realizado para mejorar la productividad?
- Revisión de los procesos de control
 - Capacitación del RRHH
 - Mantenimiento de MMHH
 - Adquisición de maquinaria
 - Ninguna
6. ¿Cuál de estos factores limitan a la mejora de la productividad de su empresa?
- Costo de maquinaria / tecnología
 - Limitación de la empresa
 - Limitado acceso al crédito
 - Falta de políticas de fomento a la inversión
 - Ninguna
7. ¿Qué factores o dificultades causan el crecimiento de su empresa?
- Incertidumbre del entorno
 - Financiamiento
 - Salvaguardas
 - Otras (especifique)
 - Ninguna
8. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de su empresa?
- Banca privada
 - Banca publica

- Crédito Proveedores
 - Recursos propios
 - Otros
9. ¿Cuál de las siguientes herramientas utilizan para, organizar, evaluar y dar seguimiento al proceso de producción?
- Diagrama de control
 - Diagrama funcional
 - Diagrama de Ishikawa
 - Diagrama de Pareto
 - Ninguno
10. ¿Qué tipos de problemas se presentan en los procesos de producción?
- Mala distribución de la planta
 - Tecnología Obsoleta
 - Cuellos de botellas
 - Inadecuado uso de maquinaria y equipo
11. ¿Se utiliza estándares de calidad en los procesos de producción?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Muy pocas Veces
 - Nunca
12. ¿Qué factores se toman en cuenta al seleccionar, la materia prima de sus proveedores?
- Tiempo de entrega
 - Variedad
 - Oportunidad
 - Precio
 - Calidad
13. ¿Con que frecuencia se generan informes de desempeño para cada uno de los niveles de la organización (Estratégico, funcional y operativo)?
- Semanal
 - Quincenal
 - Mensual

- Semestral
- Anual

14. ¿Qué criterios son considerados importantes al momento de seleccionar al personal para su empresa?

- Aptitudes para el trabajo
- Conocimientos y habilidades
- Responsabilidad y compromiso
- Nivel de educación
- Experiencia laboral
- Referencias

15. ¿Con que frecuencia se prepara planes de acción de una manera estructurada para mejorar el desempeño laboral en su empresa?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

16. ¿Considera que una adecuada gestión organizacional en su empresa permitirá mejorar la rentabilidad de esta?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ANEXO 4. GERENTES / PROPIETARIOS ENCUESTADOS







PROCESOS DE PRODUCCION



