



RESUMEN

Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la Empresa “Compuauto”

Propone un modelo de Estructura Organizacional y Funcional aplicada a la empresa Compuauto; se toma como partida la descripción de la empresa: sus antecedentes, objetivos, valores empresariales, sus políticas actuales con el fin de conocer la problemática en el área de organización. A continuación se detallan los conceptos básicos de Estructura Organizacional, su importancia, elementos y tipos de organización para establecer los procedimientos a seguir en la aplicación del tema. Para finalizar se plantea un modelo de estructura organizacional: Rediseño de las Políticas empresariales, análisis FODA, Organigrama, Manual Orgánico Funcional de Compuauto, basándose en sus necesidades y en la realidad de su entorno.

Palabras claves: organización, estructura organizacional, organigrama; manual orgánico funcional; división del trabajo.



CONTENIDO

CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Antecedentes generales	11
1.2 Determinación de la misión, visión y objetivos empresariales.	11
1.2.1 Misión	14
1.2.2 Visión	14
1.2.3 Valores empresariales	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivos generales	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Políticas	16

CAPITULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición	19
2.2 Importancia de la organización	20
2.3 Elementos de la organización	21
2.3.1 División del trabajo	21
2.3.2 Departamentalización	21
2.3.3 Grado de alcance y control	22
2.3.4 Tipos de estructuras organizacionales	22

CAPITULO III: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMPUAUTO

3.1 Diagnóstico de la situación actual	27
3.2 Análisis FODA	29
3.3 Rediseño de las políticas empresariales	34
3.4 Diseño de un organigrama empresarial	36
3.5 Elaboración de un manual orgánico funcional	39

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	50
4.2 Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	53



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA
EMPRESA “COMPUAUTO”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS: IRMA TENESACA

MERCY VELESACA

DIRECTOR: ECO. GUSTAVO ORDOÑEZ

**CUENCA - ECUADOR
2010**



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico al ser más grande del universo a Dios por todo lo que me ha dado, a mis padres, a mis hermanos, y mis amigos de toda mi carrera universitaria.

Para ustedes con cariño,

Irma



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a la memoria de mi abuelito quien con su ejemplo supo guiarme para la consecución mis metas, a mi esposo por su amor incondicional, a mis padres, hermanos, a mi familia por su apoyo, a mis compañeros y amigos de mi carrera universitaria.

Mercy



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser la guía en el transcurso de mi vida, a mi familia por el enorme apoyo que me brindan siempre, a nuestro tutor el Eco. Gustavo Ordóñez y a todos nuestros profesores, ya que con la ayuda de ellos puedo hoy cumplir un sueño más en mi vida.

Irma



AGRADECIMIENTO

A Dios, por ayudarme a culminar este proyecto. A mis padres, por hacer de mí una persona íntegra.

A mis hermanos, por su constante apoyo.

Al Eco. Gustavo Ordoñez por ser el guía en la culminación de nuestros estudios.

Mercy



DECLARACIÓN

Las ideas y criterios vertidos en esta investigación
son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Irma Tenesaca

Mercy Velesaca



INTRODUCCION

En los últimos años las empresas han sentido enormes cambios originados por el dinamismo del mercado y que se sustentan en la facilidad que tienen los consumidores para escoger entre la diversidad de productos y servicios, aquellos que satisfagan sus necesidades, dando al cliente cierto control en el funcionamiento del mercado. Por tanto el trabajo también ha sufrido cambios radicales, la tecnología en general ha contribuido a fortalecer los procesos que anteriormente necesitaban mayor tiempo y mano de obra. Actualmente existen nuevas formas de administración que ponen en primer plano al recurso humano, optimizan los tiempos, la coordinación de actividades para alcanzar la calidad total.

Esta tesis tiene el propósito de elaborar un modelo de estructura organizacional para ser implementado en la empresa COMPUAUTO dirigiendo los procedimientos y esfuerzos hacia la eliminación o al menos reducción en buena medida de los problemas que se vienen sintiendo dentro de la organización como resultado, según nuestro criterio, del tipo de administración que se viene utilizando en la empresa.

Para el desarrollo de la tesis la hemos dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo aparecen los Antecedentes, la filosofía de la empresa, presenta un diagnóstico de la situación actual de COMPUAUTO, así mismo se hace un análisis de los objetivos institucionales y las políticas de la empresa.

En el capítulo dos, se busca conceptualizar la estructura organizacional, dar a conocer su importancia, sus elementos y tipos lo que servirá para la aplicación del tema en la empresa Compuauto.



En el capítulo tres, se plantea una estructura funcional y organizacional, la propuesta de Rediseño de políticas, haciendo énfasis en la estrategia que se debe tomar para hacer efectiva la implementación de la misma, un análisis mediante la técnica del FODA, con lo que se obtendrá resultados que nos permitirán visualizar el potencial que se tiene y lo que se debe mejorar para el logro de los objetivos estratégicos. La propuesta de diseño presentada en este trabajo, propone una estructura de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

Finalmente en el capítulo cuatro se dan algunas conclusiones y recomendaciones que esperamos las tomen en cuenta la empresa.



CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La Empresa COMPUAUTO se constituyó en el año de 2002, siendo su dueño el Tnlg. Juan Peña R.; éste taller en sus principios asumió la responsabilidad de brindarle al cliente un servicio distinto y completo en mecánica automotriz.

Desde sus inicios la Empresa COMPUAUTO ha ido progresando en forma continua, con el perseverante trabajo de su dueño quien ha llevado a ésta empresa a una constante innovación, tanto en el campo laboral como tecnológico además cuenta con profesionales con una alta experiencia.

Dispone de una gran gama y diversidad de equipos y herramientas que garantizan un proceso correcto dentro del mantenimiento automotriz, con la última tecnología en el ámbito electrónico.

También tiene un registro computarizado de cada vehículo con todos los chequeos realizados, evitando cambios innecesarios o repetitivos (repuestos). Todo vehículo que sale del taller pasa por una inspección para el control de calidad y pruebas dinámicas para de esta manera verificar los resultados en la reparación y dar la garantía de los 10.000km o 1 año en los trabajos realizados.

Brinda el servicio de wincha y apoyo mecánico las 24 horas, servicio de puerta a puerta, retira el vehículo de un domicilio y lo entrega listo.

En el año del 2006 COMPUAUTO con el fin de brindar un servicio rápido, eficiente y garantizado a sus clientes, inaugura su propio “Almacén de Repuestos”, ofreciendo un stock completo de repuestos alternos y originales, sensores y actuadores para inyección electrónica para las diferentes marcas de vehículos,



adicionalmente brinda el servicio especial a talleres con la entrega de los repuestos a domicilio, contribuyendo al crecimiento constante de la empresa y de sus clientes.

Dos años después en vista de las diferentes necesidades de los clientes y del taller mismo inaugura su nuevo Almacén de Pernos y Tuercas dedicada en forma exclusiva a la distribución y comercialización de pernos y tuercas complementos del arreglo de latonería y mecánica de los vehículos. (Anexo 1)

En Noviembre del 2009 COMPUAUTO forma parte de la empresa Globaltech ubicada en la ciudad de Quito, como sub-distribuidor de la línea de equipos y complementos para mecánica automotriz de la marca LAUNCH brindando la garantía y asesoramiento correspondiente sobre cada uno de los equipos que ofrece. (Anexo 2).

En el mismo año ingresa como proveedor del INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública); participando en un gran número de subastas, resultando ganador de algunas de ellas.

- Base Naval de Guayaquil.

Repuestos para los carros Hyundai Terracan. Diciembre/2009

- Grupo de Trabajo Amazónico (Sucumbíos)

Provisión de Materiales y suministros de uso y consumo masivo.
Febrero/2010

- Comando Provincial de Policía “Azuay N° 6”.

Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo Del Parque Automotor Del Comando Provincial De Policía “Azuay No. 6” (Vehículos Livianos, Pesados y Motocicletas). Febrero/2010.



- ALA DE COMBATE No. 23 (Manta)
Repuestos y Mano de Obra para las CAMIONETAS CHEVROLET SILVERADO AZUL DAF-519 Y DFA-520. Abril/2010.
- Empresa Eléctrica Regional Centro Sur.
Mantenimiento Correctivo del Parque Automotor para el Servicio de: "Motos y Latonería Mantenimiento" Abril/2010.
- Embajada de los Estados Unidos de Americana.
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los vehículos
- Jefatura Provincial de Antinarcóticos.
Contrato para el Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los vehículos.

COMPUAUTO constantemente incorpora una gama de herramientas y equipos electrónicos que le permitan mantenerse entre las empresas pioneras del Ecuador, es así como la empresa ha logrado conseguir y mantener una amplia cartera de clientes que utilizan sus servicios, trabajando además con las aseguradoras más reconocidas de la ciudad.

COMPUAUTO ofrece a sus clientes diferentes servicios como se puede observar en el Anexo 3, todos estos servicios son realizados por personal calificado, cumpliendo el tiempo establecido de entrega y con la calidad que le caracteriza al taller para una mejor aceptación de sus clientes.

Adicional a esto cuenta con la colaboración de proveedores a nivel nacional los que constantemente brindan su asistencia mediante la venta de lubricantes, equipos de trabajo, repuestos, etc. manteniendo siempre una buena relación entre proveedor-cliente, entregando siempre beneficios, facilidades de pago por las compras, descuentos, devoluciones, etc.



En la actualidad COMPUAUTO busca tener una publicidad agresiva cuenta con difusión en Radio Activa FM 88, transmitiendo 24 cuñas publicitarias en el día, cuenta con Adhesivos publicitarios, Hojas volantes y recientemente su pagina de internet en donde cada uno de los clientes podrán registrarse y obtener descuentos adicionales también podrán ver en línea los arreglos que se realizaron a los vehículos, el stock de repuestos, etc.

1.2 DETERMINACION DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS EMPRESARIALES.

1.2.1 MISION

La misión de COMPUAUTO que expone su razón de ser, describe su principal actividad y deja claro lo que la distingue de cualquier otra empresa es:

Suplir todas las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible combinando tecnología, dinamismo y experiencia.

1.2.2 VISION

Constituye la declaración que guía a COMPUAUTO en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que deberá ser la empresa en los próximos años, donde deberá estar, representa la imagen futura de la entidad. Es por esto que la visión de COMPUAUTO contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

Situarnos en el mercado como la mejor empresa de servicios y soluciones automotrices, demostrando como la experiencia y la pasión por los autos se unen para brindarle respuestas eficaces, inmediatas y de calidad.



1.2.3 VALORES EMPRESARIALES.

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de COMPUAUTO, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea la cultura organizacional de la empresa, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman.

VALORES INSTITUCIONALES	DESCRIPCIÓN
<u>ÉTICA</u>	Actuar con honestidad, rectitud y transparencia demostrando integridad.
<u>COMPROMISO</u>	Responder a las necesidades de los clientes en forma incondicional y satisfacerlas. "Al elegirnos, el cliente se convierte en el jefe de la empresa."
<u>RESPETO A LAS PERSONAS</u>	En nuestro grupo queremos crear un entorno que permita a los trabajadores desarrollar sus capacidades, su creatividad con una adecuada motivación para beneficio de nosotros y de nuestros clientes.
<u>ACTITUD DE SERVICIO</u>	Demostrar amabilidad e interés por los requerimientos del cliente.
<u>PROFESIONALISMO</u>	Ser competente y eficiente en el desempeño de las diferentes actividades.
<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	Ser consciente de la realidad del país y comprometido con el desarrollo nacional.
<u>PROACTIVIDAD</u>	Actuar con oportunidad e iniciativa en busca de mejores resultados.



1.3 OBJETIVOS.

Los objetivos de COMPUAUTO persiguen los fines a los que se dirige su actividad: son los resultados a lograr.

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES.

1. Brindarle al cliente un servicio distinto y completo, en el momento que lo necesite.
2. Mantener su imagen como taller honrado, responsable y leal ante sus clientes, garantizando la calidad de su trabajo.
3. Crecer dentro del mercado automotriz.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Ofrecer al cliente un nuevo sistema de crédito en el momento del pago de los trabajos realizados.
2. Instalar tecnología al alcance de nuestros clientes, los adelantos más significativos en arreglo automotriz por medio de la capacitación del personal en el estudio de nuevas tecnologías.
3. Establecer un vínculo taller-cliente.
4. Contribuir con la superación personal y profesional de todos nuestros colaboradores y experimentar un crecimiento permanente.

1.4 POLITICAS.

Las políticas son internas propias de la empresa a las cuales se tienen que regir jefes, empleados, clientes, proveedores y público en general, las políticas que tiene esta empresa deben ser cumplidas por todo el personal.

1. **Días de Trabajo.** COMPUAUTO labora 6 días a la semana de lunes a viernes con un horario ininterrumpido de 7:30 a 19:00, y los días sábados de 8:30 a 13:00, con diferentes horarios de almuerzo para el personal.



- De 12:00 a 13:00 Sección Latonería.
- De 12:30 a 13:30 Administración.
- De 13:00 a 14:00 Sección Mecánica.

Los días festivos no se trabajan.

2. Trabajadores.

- Puntualidad.
- Trabajar con el uniforme adecuado.
- No llegar en estado etílico.
- En caso de falta avisar inmediatamente.
- Brindar un servicio cordial al cliente.
- Cuidar la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes.
- En caso de pérdida de las herramientas se descontara del sueldo.
- En caso de que se requiera trabajar horas extras lo deben hacer.
- Brindar una excelente imagen fuera de la empresa.
- Respetar a sus jefes alternos.
- Colaborar con sus compañeros de trabajo.

3. Jefes.

- Puntualidad.
- Brindar seguridad a sus trabajadores.
- Asignar herramientas en buenas condiciones.
- Tener una estructura adecuada para la realización de los trabajos.
- Mantenerse al día en el pago de los sueldos, seguros de los empleados.
- Cumplir con las exigencias de los clientes en cuanto al servicio, pago, tiempo, etc.
- Dar una buena imagen de la empresa.



4. Cliente.

- No dejar cosas de valor en el vehículo que se va arreglar o en su caso hacer constar en la orden de trabajo.
- En el caso de pérdida de algún objeto del vehículo la mecánica no se responsabiliza.
- Respetar el orden de atención de los vehículos.
- Cumplir con el pago de sus facturas.



CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIÓN

La palabra organizar se deriva de organismo, que es una entidad con las partes de tal manera integradas que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo. Por tanto organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.¹

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Diseño estructural esquemático



Gráfico 1. Diseño estructural esquemático tomado del libro “Desarrollo organizacional” de Rafael Guizar Montúfar

¹ Terry George, Franklin Stephen 1994¹⁰. Principios de administración, Compañía editorial Continental S.A., México, Pág. 250



2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se presenta en varias formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Algunas de las actividades importantes de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.



- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.3 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

George Terry y Stephen Franklin en su libro Principios de Administración señalan tres elementos claves de la organización²:

2.3.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

2.3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más subunidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración. Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la firma. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

² Terry George, Franklin Stephen 1994¹⁰. Principios de administración, Compañía editorial Continental S.A., México.



2.3.3 GRADO DE ALCANCE Y CONTROL

El grado o alcance de control se refiere al número de subordinados inmediatos que depende de un gerente. Un control amplio, o sea, un gerente que tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos por lo general da como resultado pocos niveles organizacionales y un Aplanamiento de la estructura.

Un número pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para un gerente, ya que el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar lo que puede hacerse. En contraste, los tramos estrechos, expeditan las relaciones más personalizadas gerente-subordinado, quizá un manejo más efectivo de los subordinados y una “organización alta” esto es, con relativamente muchos niveles.

2.3.4 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES³

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

a) Departamental.

La organización departamental consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.

A su vez puede realizarse por:

- a.1 Funciones
- a.2. Regiones geográficas.
- a.3. Productos
- a.4. Clientes

³ Guizar Montúfar, Rafael 2008³, Desarrollo Organizacional - Principios y Aplicaciones, Editorial Mc. Graw Hill, Mexico



a.1. Departamentalización por función empresarial

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa comúnmente hace.

a.2. Departamentalización territorial o geográfica

La departamentalización basada en factores territoriales es común empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen, a un administrador.

a.3 Departamentalización por productos (compañía manufacturera)

La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado importancia creciente en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Es esencial evitar la sobre simplificación en la consideración de las ventajas. Los administradores de líneas de productos deben asumir ocasionalmente grandes costos generales, producto de la operación de sus oficinas en la sede central de la compañía, quizá también de una división de investigación central, a menudo de muchas divisiones de servicios centrales.

a.4. Departamentalización por tipo de clientes

La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad e un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.



b) Organización matricial.

Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma – como su nombre lo indica – una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal), que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

Sugerencias para la administración matricial

La administración matricial puede ser más efectiva si se siguen estas sugerencias:

1. Definir los objetivos del proyecto o tarea
2. Precisar las funciones, autoridad y responsabilidades de administradores y miembros de equipos
3. Tomar las medidas necesarias para que la influencia se base en conocimientos e información, no en el rango
4. Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de los proyectos.
5. Seleccionar para el proyecto un administrador experimentado capaz de ejercer liderazgo.
6. Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo
7. Establecer controles de costos, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de normas
8. Compensar con justicia a los administradores de proyectos y a los miembros de sus equipos.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa, coordinándose con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además es responsable de la obtención de los resultados finales.



c) Organización por proyectos.

Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello. Por tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose – obvio- en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.

d) Unidades estratégicas de negocios.

Esta modalidad de organización consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se le delega la UEN al administrar sus propios recursos y ser autosuficientes.

Con el amparo de la empresa “madre” con que se relaciona a través de líneas staff que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a brindar una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha.

Estos factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.



3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría a la estructura matricial como la más eficiente.

Por tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar de manera simultánea las tres estructuras en la misma organización, en el *Anexo 4* se pueden visualizar algunas ventajas y desventajas de los tipos de estructura organización con lo que se podrá decidir de mejor manera su aplicación.



CAPITULO III

PROUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMPUAUTO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Compuauto a pesar de su crecimiento constante no cuenta con una organización establecida, hasta ahora ha trabajado de una manera informal en base al desarrollo de situaciones que se han ido presentando en el transcurso del tiempo. A continuación presentamos datos que nos permiten observar su nivel de crecimiento:

RESUMEN DE VENTAS Y UTILIDADES COMPUAUTO

AÑO	VENTAS	UTILIDADES
2002	24.765,74	1.981,26
2003	31.543,22	2.208,02
2004	38.765,74	2.713,60
2005	47.189,37	3.303,26
2006	53.466,64	3.475,33
2007	86.735,71	5.637,82
2008	122.907,93	8.603,56
2009	186.859,99	11.978,51

Cuadro 1. Resumen de Ventas y utilidades de Compuauto

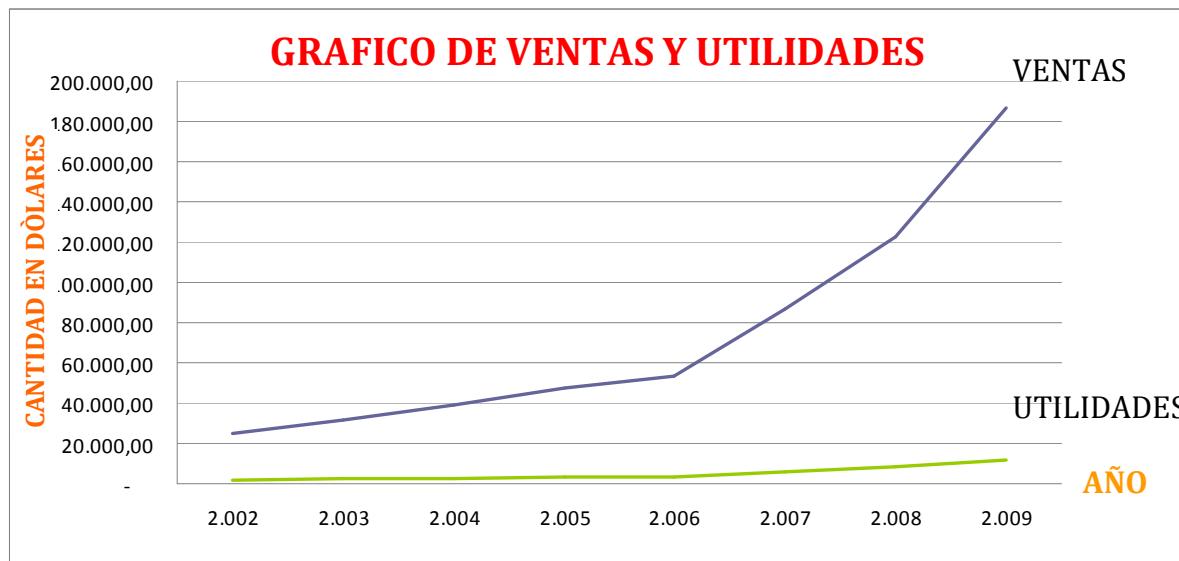


Gráfico 2. Resumen de Ventas y utilidades de Compuauto

Como podemos observar en el gráfico 2 el nivel de crecimiento es bastante significativo, esto se debe a que su gerente propietario ha sabido administrar de la mejor manera su empresa, pero a pesar de sus éxitos lo que pretende ahora es establecer una organización de una manera más formal, pues durante este tiempo han existido algunos inconvenientes como son desorden en las tareas que debe realizar cada empleado obteniendo errores en el trabajo realizado, no se tiene establecido el nivel de autoridad creando algunas veces un ambiente inestable.

En la actualidad, lo que quiere la empresa es reforzar y desarrollar aspectos primordiales para continuar con su crecimiento que son: desarrollo organizativo, gestión de calidad, marketing.

Por lo mencionado el presente trabajo pretende servir de base en el desarrollo organizativo estableciendo un organigrama, elaborando un manual orgánico funcional dinámico y aplicable.

El manual de funciones será un instrumento normativo que describa las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolos a partir de la estructura orgánica; lo que le permitirá a COMPUAUTO normar las funciones



garantizando el logro de objetivos y metas de la empresa, determinar las funciones generales, específicas, la autoridad, responsabilidad, de cada uno de los puestos, facilitar el proceso de inducción del personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal existente permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del puesto a que han sido asignados.

En este capítulo presentamos un organigrama vertical que lo adecuamos a las actividades que realiza actualmente la empresa, al igual que proponemos un manual orgánico funcional detallando las competencias y responsabilidades de cada uno de los puestos existentes en Compuauto.

3.2 ANÁLISIS FODA

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos de la empresa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características principales de la empresa y el entorno en el cual se compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la Pequeña Empresa.

COMPONENTES DEL ANALISIS FODA.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de objetivos.

Al estructurar un análisis FODA, se plantean algunos puntos esenciales que buscan el crecimiento y aprovechamiento de todos los recursos y oportunidades que



brinda el entorno, bajo el cual se cimentan los componentes organizacionales de COMPUAUTO.

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZAS (Aumentar)	OPORTUNIDADES (Aprovechar)
DEBILIDADES (Disminuir)	AMENAZAS (Neutralizar)

Para efectuar este análisis se requiere la identificación de las interconexiones que existen entre los factores empresariales y los del ambiente.

Precisamente gracias a la existencia de las interrelaciones entre la empresa y su entorno podemos identificar los puntos fuertes y con ello la posibilidad de aprovecharlos igualmente con los puntos débiles, o sea los problemas a superar.⁴

⁴ Steiner, George A., 1983, Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, México,



MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	a. Capacitación constante del personal.	AMENAZAS	a. Ambiente político institucional
		b. Existe la posibilidad de ampliar los servicios a otras ciudades, generando polos de desarrollo en el país.		b. La infraestructura que utiliza actualmente pertenece a otras personas.
		c. Diseño de la estructura organizacional.		c. Ingreso de nuevos competidores al mercado.
		d. Mejorar eficiencia y eficacia.		d. El incremento excesivo de los precios de la materia prima.
		e. Facilidades de pago.		
		f. Publicidad.		
	FORTALEZAS	a. Personal profesional competente con alto grado de Responsabilidad.	DEBILIDADES	a. No posee una Estructura orgánica.
		b. Innovación Tecnológica Constante.		b. Ausencia de manuales de funciones.
		c. Infraestructura, equipo de oficina y computación adecuado.		c. Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Empresa..
		d. Relaciones humanas y labores eficientes.		d. Falta de adecuada comunicación organizacional.
		e. La calidad y garantía de los servicios.		a. No existe una planificación estratégica.
		f. Existe adecuado clima laboral y camaradería entre los empleados de COMPUAUTO.		
		g. Repuestos de calidad.		
		h. Ubicación geografía.		
		i. Buena imagen de la empresa con clientes.		

Cuadro 2. Matriz FODA de Compuauto



ACCIONES ESTRATÉGICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Se hace fundamental para COMPUAUTO la identificación de los principales pilares o direccionadores estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán sus principales objetivos y retos para los próximos años.

La definición de estos Lineamientos Estratégicos le permitirá a COMPUAUTO concentrarse y focalizarse, para poder llegar al destino final que se ha propuesto en su Visión.

La identificación de estos principales Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis previo realizado para la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentado COMPUAUTO , así como luego de la identificación de sus fortalezas y debilidades internas.

Este análisis FODA se ha realizado teniendo en cuenta la situación del entorno externo e interno de la Empresa.

Las acciones estratégicas surgen como resultado del cruce en la Matriz FODA. El agrupamiento por temas de las acciones estratégicas permite identificar los Lineamientos Estratégicos.

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

1. DESARROLLAR Y APLICAR UN PLAN ESTRATÉGICO

- Elaborar e implementar la planificación estratégica logrando obtener una mejor eficiencia y eficacia en los trabajos realizados.
- Cumplir las obligaciones y ser eficientes en la gestión, para mostrar resultados a la sociedad.
- Diseñar una planificación estratégica para contrarrestar la falta de comunicación que existe en la empresa.
- Definir políticas claras respecto al funcionamiento de COMPUAUTO.



2. LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA

- Crear manuales de los procedimientos para los diferentes puestos de COMPUAUTO y difundirlos interna y externamente.
- Crear una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades de COMPUAUTO.
- Elaborar un programa de capacitación que englobe temas técnicos y administrativos sobre servicios de mecánica automotriz.
- Crear las políticas de control, evaluación y supervisión de los servicios de COMPUAUTO.

3. MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO AL CLIENTE

- Implementar planes de capacitación.
- Reestructurar los actuales servicios de atención al cliente.
- Adquirir tecnológica de punta que permita brindar un servicio rápido y eficiente a los clientes.
- Proporcionar una rápida y adecuada solución a los requerimientos de los clientes.
- Brindar información adicional sobre los diferentes servicios que presta COMPUAUTO.

4. VANGUARDIA TECNOLÓGICA

- Contar con personal técnico altamente capacitado en el área tecnológica de tal forma que se minimice al máximo cualquier duda en cuanto al mantenimiento automotriz.
- Determinar un proceso de verificación, validación y control de calidad de cada uno de los servicios prestado por COMPUAUTO.
- Generar los manuales de procedimientos para la estructura orgánica funcional.

5. POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN

- Desarrollar campañas de comunicación que fortalezcan la imagen de COMPUAUTO.



- Cumplir con las necesidades de los clientes, para mostrar resultados positivos.
- Promocionar diferentes servicios en épocas especiales.
- Demostrar resultados como logros y metas alcanzados enfocados al crecimiento de la empresa.

3.3 REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES

Para un mejor manejo de las políticas hemos reestructurado las anteriores dividiéndolas por departamentos:

POLÍTICAS DE COMPRA

- Elaborar órdenes de compra previa revisión de stocks.
- Antes de la compra de insumos nuevos se deberá presentar 3 cotizaciones de las mejores ofertas para que posteriormente sea aprobada por el Gerente-Propietario.
- Utilizar materiales de óptima calidad para garantizar el producto final.
- El pago de facturas de compra se regirá según el crédito otorgado por el proveedor con un mínimo de 30 días.
- El pago de facturas se realizará los viernes de 15h00 a 18h00 y en caso de feriado será el día hábil posterior.

POLÍTICAS DE VENTA:

- El motor fundamental de la empresa es el cliente, por lo tanto su mayor preocupación es la satisfacción total.
- Para ventas a crédito a instituciones públicas y privadas el plazo máximo de cobro es 30 días a partir de la entrega de factura.
- Ventas con cheque posfechado previa verificación del estado de cuenta del cliente.
- Para la venta del producto con tarjeta de crédito se adicionará el porcentaje vigente de comisión de la tarjeta y el interés correspondiente en caso de diferirlo a más de 3 meses.



Adicionalmente para los clientes de taller es necesario hacerles entregarles un documento informativo que contenga lo siguiente:

Estimado cliente Compuauto está a su servicio para su mayor comodidad y seguridad solicitamos:

- No dejar cosas de valor en el vehículo que se va arreglar o en su caso hacer constar en la orden de trabajo.
- Respetar el orden de atención de los vehículos.
- En el caso de pérdida de algún objeto del vehículo la mecánica no se responsabilizará.

POLÍTICAS DEL PERSONAL

- La imagen de la empresa depende también de sus colaboradores por lo que es obligación del trabajador estar bien uniformado.
- Brindar un servicio cordial al cliente.
- Cuidar la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes, en caso de pérdida se descontará en el sueldo.
- El empleado debe tener presente que con su trabajo, desempeña un papel importante por lo mismo, sus cualidades de honorabilidad, puntualidad, respeto, compañerismo y honradez son esenciales en el desempeño de su trabajo.
- El personal debe laborar horas extras cuando el empleador así lo requiera previo aviso.

HORARIOS

COMPUAUTO labora 6 días a la semana de lunes a viernes con un horario ininterrumpido de 7:30 a 19:00, y los días sábados de 8:30 a 13:00, con diferentes horarios de almuerzo para el personal.

- De 12:00 a 13:00 Sección Latonería.
- De 12:30 a 13:30 Administración.
- De 13:00 a 14:00 Sección Mecánica.



Los días festivos no se trabajan o en caso de requerirlo se pagarán de acuerdo a la ley.

Por atraso de hasta 10 minutos se descontará en su rol la multa de \$1.50 y por más de 10 minutos se restará el valor correspondiente a la hora de trabajo.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la organización.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.
- Crear un ambiente adecuado para el desarrollo personal y laboral.

3.4 DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

COMPUAUTO se encuentra ubicado en la Calle Nicaragua s/n y Av. De las Américas, con un espacio físico de 1300 metros cuadrados, estructura mixta, cuenta con un galpón de 700 metros cuadrados cubiertos, sección de oficina de 50 metros cuadrados, Sección de vestidores para los operarios, Laboratorio de inyección electrónica, Sección de Mecánica, Latonería, Electricidad y Lubricación, también contamos con un espacio físico de 80 metros cuadrados para el Almacén de Repuestos para vehículos y Pernos ubicado en la Av. Amazonas y República Dominicana.

Bajo esta información recopilada se presenta en el Anexo 5 gráficos de la Distribución de Planta de COMPUAUTO, y en base a ello se ha realizado el siguiente organigrama:

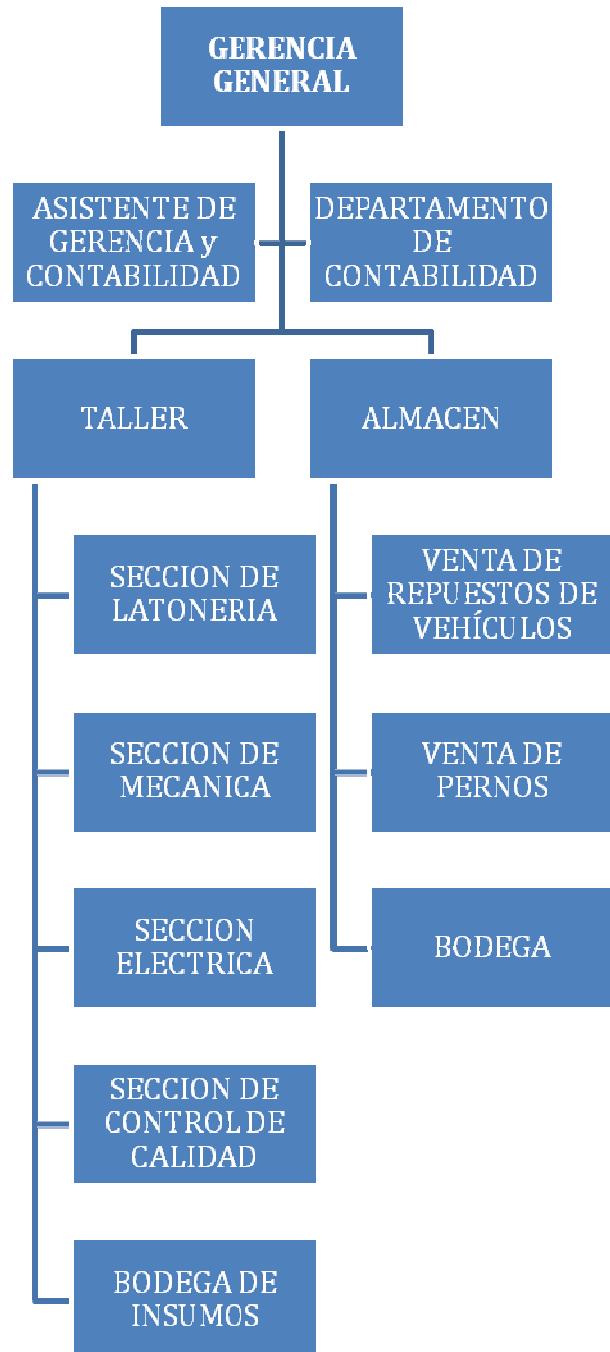


Gráfico 3. Organigrama para Compuauto propuesto por las autoras.



DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PUESTO QUE SE GENERA	NOMBRE DEL EMPLEADO
-------------------------	----------------------	---------------------

Gerencia General	Gerente General	Tnlg. Juan Peña
------------------	-----------------	-----------------

	Asistente de Gerencia y Contabilidad	Mercy Velesaca
Contabilidad	Contador	CPA. Katty Campos

Taller	Jefe de taller	Ing. Pablo Pugo
	Jefe de control de calidad	Tnlg. Cristian Gavilanes
	Bodeguero	Sr. Darwin Jarama
	Operarios de mecánica	Ing. Patricio Patino. Sr. Anderson Amangandi Tnlg. Miguel Montenegro Técnico Franklin Velesaca
	Operarios de latonería	Sr. Segundo Cabrera Sr. Carlos Arévalo Sr. Marco Ullauri Sr. Juan Carlos Salazar
	Operarios de eléctrica	Tnlg. Wilson Quito

Almacén	Jefe de almacén	Srta. Patricia Asitimbay
	Vendedor de repuestos	Srta. Patricia Asitimbay
	Vendedor de pernos	Sr. Damián Calle
	Bodeguero	
	Mensajero	Sr. Fernando Garzón



3.5 ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGANICO FUNCIONAL

Una vez establecido el organigrama de Compuauto, es necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos además determinar las líneas de autoridad y responsabilidad.

Lo establecido en el presente Manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

Seguidamente, el manual que se propone contiene el nombre del puesto, nombre del departamento, a quiénes subordina, quiénes son sub-ordinados, las competencias y las responsabilidades del cargo.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Gerente General
	Nombre del departamento:	Gerencia
	Subordinado a:	---
	Subordinados a él:	Contador, Asistente de Gerencia y contabilidad, Jefe de taller, Jefe de almacén

COMPETENCIAS:

- ✓ Desarrollo y dirección de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Comportamiento ante fracasos.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Motivación al logro.
- ✓ Capacidad para promover nuevos proyectos.
- ✓ Gestiona la comercialización.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Organizar y dirigir las actividades de la empresa.
- ✓ Formular políticas en la empresa.
- ✓ Delegar tareas y funciones.
- ✓ Establecer las herramientas y técnicas a ser usadas en la empresa.
- ✓ Revisar balances, estados de flujo, periódicamente.
- ✓ Reclutamiento, selección y contratación del personal
- ✓ Eficienciar y optimizar los recursos financieros y humanos.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Contador
	Nombre del departamento:	Contabilidad
	Subordinado a:	Gerente General
	Subordinados a él:	Asistente de Gerencia y Contabilidad

COMPETENCIAS:

- ✓ Conocimientos y práctica de Contabilidad
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Don de Gente
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Actualización tributaria

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Revisar todos los movimientos contables.
- ✓ Presentar a la gerencia los estados financieros mensualmente.
- ✓ Controlar de los ingresos y gastos realizados
- ✓ Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros.
- ✓ Realizar la declaración de impuestos en forma oportuna.
- ✓ Instruir y dirigir actividades al asistente contable.
- ✓ Informar a la Dirección sobre la situación financiera.
- ✓ Responsable de garantizar las necesidades financieras de la empresa.
- ✓ Realizar control de las necesidades de cobro y pago de la empresa.
- ✓ Confeccionar los Estados Económicos y Financieros de la empresa.
- ✓ Controlar los requisitos formales de contabilidad.
Estar informado acerca de la legislación vigente y cambios que afecten a la contabilidad.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Asistente de Gerencia y contabilidad
	Nombre del departamento:	
	Subordinado a:	Gerente General, Contador
	Subordinados a él:	-----

COMPETENCIAS:

- ✓ Conocimientos y práctica de Secretaria
- ✓ Conocimientos contables.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Conocimientos en atención al cliente.
- ✓ Manejar el portal de compras públicas.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Realizar cotizaciones.
- ✓ Recibir y realizar llamadas a clientes y proveedores
- ✓ Llevar la agenda del gerente
- ✓ Realizar todos los movimientos contables.
- ✓ Hacer transacciones bancarias.
- ✓ Realizar los roles de pago de los empleados.
- ✓ Se encarga de realizar pagos y cobros.
- ✓ Controlar la cartera del taller.
- ✓ Recibir, clasificar, y archivar toda correspondencia, información, documentos y demás relativos a su responsabilidad.
- ✓ Atender al público en general.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Jefe de Taller
	Nombre del departamento:	Taller
	Subordinado a:	Gerente General
	Subordinados a él:	Operarios, Bodeguero

COMPETENCIAS:

- ✓ Conocimientos y práctica en servicio automotriz
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Don de mando
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Relaciones Interpersonales.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Supervisar y ejecutar labores de secciones de mecánica, eléctrica, latonería.
- ✓ Instruir al personal subalterno.
- ✓ Delegar tareas a los operarios.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades de los subalternos
- ✓ Velar por el mantenimiento y conservación de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Atender las necesidades del personal en materiales, herramientas.
- ✓ Aprobar el trabajo de horas extras.
- ✓ Supervisar el mantenimiento de maquinaria y equipo.
- ✓ Recibir los vehículos para su revisión y reparación.
- ✓ Determinar la clase de reparación que requiere el vehículo.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Jefe de Almacén
	Nombre del departamento:	Almacén
	Subordinado a:	Gerente General
	Subordinados a él:	Bodeguero, Mensajero, Vendedores.

COMPETENCIAS:

- ✓ Conocimientos de servicio automotriz.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Don de mando
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Conocimiento y práctica de atención al cliente.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Supervisar y ejecutar labores de bodeguero, mensajero, vendedores.
- ✓ Instruir al personal subalterno.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades de los subalterno.
- ✓ Atender las necesidades del personal en materiales, herramientas.
- ✓ Aprobar compras de mercadería.
- ✓ Atender personalmente a proveedores que ofrecen nuevos productos, equipos y servicios.
- ✓ Mantener la actualización de comercialización de nuevos productos y equipos de tecnología avanzada.
- ✓ Seleccionar al proveedor adecuado, con base en la calidad de su producto y tiempo de entrega del mismo
- ✓ Elaborar pedidos y Supervisar el proceso de adquisición de materiales.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Jefe de calidad
	Nombre del departamento:	Control de calidad
	Subordinado a:	Jefe de taller
	Subordinados a él:	Operarios de mecánica, latonería, eléctrica
COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none">✓ Trabajo en equipo y cooperación.✓ Compromiso con la empresa.✓ Confianza en sí mismo.✓ Relaciones Interpersonales.✓ Alto conocimiento en la rama automotriz		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar informes mensuales de actividades desarrolladas por el departamento.✓ Supervisar el servicio final de los operarios antes de la entrega al cliente.✓ Aprobar o no el trabajo realizado por los operarios.✓ Definir, junto con la Dirección, la Política de Calidad de la Empresa.✓ Analizar los distintos procesos de trabajo de la empresa. Identificar desviaciones y proponer junto con la Dirección acciones de mejora correspondientes.✓ Definir un programa de formación en temas de calidad para el personal de la empresa.✓ Elaborar los documentos y formatos, que conlleva la integración de las actividades que se desarrollan en las secciones que integran al departamento, dentro del Sistema de Gestión de Calidad, mismos que son la base para la determinación de los Indicadores, que nos permiten la evaluación de los procesos que se generan en el departamento		



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Vendedor
	Nombre del departamento:	Ventas
	Subordinado a:	Gerente General, Asistente de gerencia, Jefe de almacén.
	Subordinados a él:	Mensajero

COMPETENCIAS:

- ✓ Don de gente
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Motivación al logro.
- ✓ Capacidad para promover nuevos proyectos.
- ✓ Habilidad para relacionarse con el cliente.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Lograr la recuperación de cartera del almacén
- ✓ Proyectar una buena imagen de la empresa ante la competencia y clientes.
- ✓ Atención directa al cliente.
- ✓ Buscar nichos de mercado para el crecimiento de la empresa y personal.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Operario
	Nombre del departamento:	Taller
	Subordinado a:	Jefe de Taller
	Subordinados a él:	

COMPETENCIAS:

- ✓ Conocimiento y práctica del servicio automotriz sea en latonería, eléctrica o mecánica.
- ✓ Manejo de equipos automotrices.
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Iniciativa
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Confianza en si mismo.
- ✓ Relaciones Interpersonales.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Dar aviso o comunicarse con el Jefe de taller en cuanto a dudas sobre el trabajo que realiza.
- ✓ Reportar la necesidad de nuevos repuestos para los vehículos que se encuentran en mantenimiento.
- ✓ Usar adecuadamente la maquinaria, herramientas, insumos etc.
- ✓ Brindar un servicio automotriz de calidad
- ✓ Mantener el orden y limpieza en el taller.
- ✓ Atender los vehículos para su reparación.



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Bodeguero
	Nombre del departamento:	Bodega
	Subordinado a:	Jefe de Taller o Jefe de Almacén
	Subordinados a él:	Mensajero

COMPETENCIAS:

- ✓ Manejo de Kardex.
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Iniciativa
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Confianza en si mismo.
- ✓ Relaciones Interpersonales.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Despachar los materiales.
- ✓ Almacenar los materiales.
- ✓ Controlar y mantener actualizados los inventarios.
- ✓ Verificar que los productos se encuentren en buen estado para entregar a los clientes.
- ✓ Realizar compras de mercaderías (almacén), repuestos y herramientas (taller)
- ✓ Programar, organizar y controlar el desempeño de las actividades relacionadas con los procesos de compra, recepción, almacenamiento y distribución de los materiales.
- ✓ Revisar que todas las órdenes de compra estén debidamente autorizadas.
- ✓ Coordinar con el Jefe de Almacén/Taller la entrada, inspección y salida de los productos o materiales, así como verificar el estado de máximos y mínimos.
- ✓ Solicitar al menos tres cotizaciones de proveedores.
- ✓ Elaborar un cuadro comparativo de las cotizaciones recibidas..



INFORMACION GENERAL DEL PUESTO

	Nombre del puesto:	Mensajero
	Nombre del departamento:	
	Subordinado a:	Jefe de Taller, Jefe de Almacén, Asistente de gerencia y contabilidad, Bodeguero.
	Subordinados a él:	----

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones Interpersonales.
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Confianza en si mismo.
- ✓ Conocimientos generales del servicio de mecánica automotriz

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Entregar la correspondencia.
- ✓ Trasladar los insumos entre bodegas.
- ✓ Brindar un excelente servicio a los diferentes clientes.
- ✓ Retiro de repuestos de los diferentes proveedores.
- ✓ Realizar la entrega de pagos a los diferentes proveedores
- ✓ Retirar los pagos de los clientes para la empresa.
- ✓ Realizar transacciones bancarias.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Como podemos observar COMPUAUTO se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente. Es más una estructura creada sobre la base de sus necesidades.
2. Como resultado se obtuvo que la empresa necesita una Estructura organizacional, que le permita establecer niveles de jerarquía para evitar confusiones y desorganización en las diferentes actividades que realiza teniendo como consecuencia la pérdida de tiempo.
3. Dentro de la manera que presta los servicios COMPUAUTO existen errores que se pueden corregir, dando prioridad a las orden de trabajo por fecha y hora de ingreso de los vehículos garantizando el tiempo y calidad de la entrega de los vehículos.
4. La empresa no cuenta con ningún tipo de planificación para fijar el tiempo de entrega del vehículo, lo que genera que en ciertos casos no puedan abastecer a sus clientes.
5. Actualmente la empresa cuenta con una distribución de sus instalaciones que facilita las actividades de la empresa.



4.2 RECOMENDACIONES

Luego de realizado el análisis de la empresa y conocer su estado se presenta las siguientes recomendaciones.

1. Realizar una actualización de la información de sus diferentes clientes.
2. Establecer una política de entradas y salidas de los vehículos coordinando con el Jefe de Taller, para evitar desfases en los procesos, asegurando la calidad, tiempo y confianza del cliente.
3. Establecer un manual de funciones en donde indique las responsabilidades y obligaciones de cada miembro de la empresa.
4. Hasta el momento no se cuenta con políticas por escrito, dificultando la toma de decisiones por parte del personal de la empresa. Es importante que se realice una difusión a cada uno de los empleados de la empresa de sus metas y objetivos con el fin de incentivar y generar una actitud proactiva a la consecución de los objetivos y resultados.
5. Es necesario que todo el personal, tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y, puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen logros en el sector automotriz, brindando una imagen positiva y así ganar posicionamiento en la mente de sus clientes.
6. Para mantener nuestros clientes se debe establecer las estrategias de promociones y descuentos.



BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Adalberto, 2004, Comportamiento Organizacional-La dinámica del éxito en las organizaciones, Internacional Thomson Editores S.A., México.

Guizar Montúfar, Rafael 2008³, Desarrollo Organizacional - Principios y Aplicaciones, Editorial Mc Graw-Hill, Mexico

Koontz Harold , **Weihrich** Heinz, 2004¹², Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw-Hill, México

Llvancerich John M, **Konopaske** Robert, **Matteson** Michael T, 2006⁷, Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw-Hill, México.

Steiner, George A., 1983, Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, México.

Terry George, **Franklin** Stephen 1994¹⁰.Principios de administración, Compañía editorial Continental S.A., México.



ANEXO

ANEXO 1

FOTOGRAFÍAS DE COMPUAUTO

- Parte exterior de COMPUAUTO



- Parte interna de COMPUAUTO.





ALMACEN DE REPUESTOS COMPUAUTO



TECNOLOGÍA CON LA QUE DISPONE COMPUAUTO



Launch Infinite es tecnología de punta en el diagnóstico automotriz basado en la electrónica ya que aprovecha al máximo los avances de la tecnología. Su avanzado software permite acceder a: Módulos de Motor, Transmisión, ABS, Bolsa de Aire, etc.

T300. Es uno de los equipos más profesionales para la codificación y extracción de códigos de inmovilizadores y programar llaves. La versión es la 6.52 que es la más actualizada en el mercado.

Los modelos que programa son los siguientes:



BMW (MINI), Chevrolet, Chrysler (Dodge, Jeep) - Protocolo CAN, Daewoo, Fiat, Ford Japón, Ford USA (Amer. Latina) - Protocolo CAN, Fiat, Honda, Hyundai, Isuzu, Kia, Land Rover, Mazda USA, Mitsubishi, Nissan - Protocolo CAN, Peugeot- (Modelo 407 Protocolo CAN), Renault, Rover, Saab- Protocolo CAN, Suzuki, Toyota Japan, Toyota USA, Volkswagen - Protocolo CAN, VW/Audi (Leedor de Pin codes)



Vag-Com 704.1. Realiza todo tipo de Adaptaciones según la unidad de control que se desea: Re calibración del cuerpo de mariposa eléctrico, desactivación de Airbags, re-ajuste del indicar de intervalos de servicio de los tableros de instrumentos, ajuste de la alarma del habitáculo, etc.



Launch - Scanner Automotriz Universal. Inalámbrico 34 marcas de vehículos, incluye impresora 25 metros de autonomía.



Launch - Analizador De Motores con osiloscopio de 4 canales incluye kit completo de accesorios



Medidor de presión de aceite cajas automáticas y presión de aceite motor

LABORATORIO DE INYECCION



Banco de inyectores Para Test de Hermeticidad, Limpieza para 6 inyectores electrónicos, con panel, Pulverizado, Diferencia de Caudal.

CABINA DE PINTURA.



Excelentes condiciones para pintar, disminución del tiempo de secado, mejor calidad de terminados, servicio de Latonería garantizado tanto en color como en acople.



Kit para desmontaje suspensiones,
Mc. Person



Trisco - Lampara de tiempo digital con avance, dweel, voltmetro
tacómetro



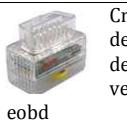
Elevador electro hidráulico de 2 postes, 4,5 toneladas
(10.000lbs) asimétrico



Analizador de gases italiano marca braim bee con pantalla propia
y software para pc



ANEXO 2 **LISTADO DE PRODUCTOS LAUNCH QUE OFRECE COMPUAUTO**

	Diagun		Autobook		Scanner obdii con codigos específicos por c/marca, linea de datos, datos congelados, pruebas soportadas
	Crecorder grabador de cosigos y linea de datos de vehiculos obd ii y eobd		Trisco - multimetero automotriz incluye software para pc.		Trisco - multimetero automotriz
	Trisco - lampara de tiempo de aluminio con avance		Trisco - lampara de tiempo diesel con avance, tacometro, voltímetro		Mityvac - compresimetro digital con memoria para 12 cilindros y jgo. De acoples
	Trisco - compresimetro con acople rápido y piton metálico		Trisco - compresimetro profelial		Trisco - medidor de vacío (vacuómetro)
	Estetoscopio electrónico de 6 canales con amplificador		Trisco - kit manometro y acoples para medir presion de bomba de combustible		Trisco - comprobador de fugas de radiadores
	Trisco medidor de fugas con doble manometro		Compresimetro para motores diesel con acoples		Trisco - comprobador digital de baterías
	Trisco - bomba de vacío con adaptadores		Trisco - cables de repuesto para lamparas ta-2200 y ta-2300		Aspirador y recolector de aceite usado de vehículo - accionamiento neumático
	Generador de nitrógeno para calibración de neumáticos de vehículos con control remoto inalámbrico		Tektino - alineadora inalámbrica de 8 sensores, incluye platos deslizantes delanteros		Balancedora electronica launch hasta rim 24
	Desenllantadora launch hasta rin 20		Balanceadcora launch de camiones rin 24" con elevador neumatico de rueda trifasica 220v		Desenllantadora launch hasta rin 22 con inflador de tubless
	Balanceadora electronica automatica hasta rim 24"		Launch desenllantadora para camiones hasta rim 26" alimentacion trifásica		Desenllantadora para camiones y agricolas hasta rin 56 alimentacion trifásica
	Elevador electro hidráulico de 4 postes, 5,7 toneladas (12,000lbs) con gato rodable para alineacion		Elevador de tijera		Elevador de tijera media altura 1,20mts de 3 ton



 Cabina - horno de pintura 20.000 m3/hora quemador diesel italiano. Coble turbina de ingreso de aire + una turbina de extracción. Luces latarales y de techo	 Cabina - horno de pintura para buses y camiones	 Cama de enderezado de alto impacto con kit de mordazas y cadenas y medición con laser
 Soldadora spoter saca golpes. 9200 amp. Con pinza para suelda de punto	 Soldadora spoter saca golpes. 5600 amp.	 Cortadora de plasma corta hasta 16mm.
 soldadora mig 280 amp. Uso pesado con display digital	 Cargador de batería uso pesado 12-24v con arrancador de 500amp	 kit para desmontaje suspensiones , mc. Person
 banco neumatico para sangrado y cambio de liquido de frenos. Incluye kit de acoples	 lavadora neumatica de piezas de 30 lts. Con bomba recicladora de doble presion, alta y baja	 trisco cargador de baterias portátil
 banco neumatico para limpieza de inyectores sistema diálisis. Incluye kit de acoples	 canister para limpieza de inyectores. Incluye kit completo de adaptadores y mangas de 60 pzs.	 trisco pulsador de inyectores gasolina
 banco neumatico para lavado del sistema de enfriamiento del vehiculo. Incluye kit de acoples	 canister para limpieza del sistema de admision de aire: cuerpo de mariposa, tps, iac, motor paso a paso	 trisco tacometro 4 en 1 dial de 3,75" de diametro, incluye medicion de rpm, presion de aceite, temperatura de agua y voltaje alternador. Luz de fondo de 7 colores
 banco neumatico para lavado del motor y carter. Incluye kit de acoples	 banco para limpieza de 6 inyectores con mueble, incluye tina con timer y tablero independiente para limpieza dialisis con acoples	 trisco tacometro con dial de 3,75" y luz de fondo de 7 colores
 banco neumatico para cambio de aceite de cajas de direccion hidraulica	 tina ultrasonica con timer digital	 trisco medidor de mezcla aire/combustible
 banco neumatico para cambio de aceite de cajas automaticas. Incluye kit de acoples	 banco launch para 6 inyectores incluye tina	 trisco medidor de presion de turbo



	banco neumatico para lavado y desodorización del sistema de aire acondicionado. Incluye kit de acoples		banco para 4 inyectores diesel common rail		opacímetro italiano marca brainbee para pc
	maquina para mantenimiento de a/c 100% automatica incluye impresora		lampara para secado de pintura de 2 reflectores		medidor universal de rpm y temperatura marca brain bee
	osciloscopio y multímetro automotriz de 2 canales incluye software para pc		scanner brain bee para camiones y buses europeos		



ANEXO 3

LISTADO DE SERVICIOS PRESTADOS POR COMPUAUTO

Sistema de embrague	Sistema de frenos
Cambio de kit de embrague completo 4 x 2	Reparación total de frenos
Rectificar volante de motor	Pastillas, zapatas, discos, frenos tambores
Cambio de aceite de la caja de cambios (manual)	Cambio de pastillas de frenos
Cambio del rodamiento del volante	Empacar zapatas cuatro peq.
Cambio del cable del embrague	Empacar zapatas de camión.
Cambio de bomba principal del embrague	Rectificar discos y tambores peq.
Cambio de bomba auxiliar del embrague	Rectificar discos y tambores grandes
Cambio de líquido del embrague	Cambio de líquido del sistema + líquido
Cambio de cañería del embrague	Cambio rodamientos delanteros (puntas de eje) c/lado
Cambio de base de caja de cambios	Reparación de mordazas
Cambio de cinta de volante de motor	Cambio de bomba principal de frenos
Cambio de aceite de la caja automática	Cambio de cables de freno de parqueo c/lado
Cambio de bujes de palanca	Limpieza y regulación de frenos
	Reparación de cilindros c/u
Sistema de transmisión	Cambio de cañería
Reparación integral de transmisión	
Cono y corona rodamientos retes	
Cambio de reten de cono	
Cambio de reten de ejes c/u	
Cambio de aceite de transmisión	
Enderezar funda de transmisión	
Enderezar ejes	
Regulador cono y corona	
Sistema de transmisión	
Reparación de caja de direcciones	
Cambio de banda de dirección	
Cambio de caja de dirección	
Cambio de aceite dirección hidráulica	
Cambio de cañerías dirección hidráulica	
Desmontaje de columna de dirección	
Carrocería	
Reajuste general de carrocería	
Cambio de bases de carrocería	
Lavada engrasada y pulverizada	
Cambio de aceite y filtro de motor.	
Reparación de bisagras de puerta c/u	
Sistema de enfriamiento de motor	
Reparación y limpieza de radiador	
Cambio de refrigerante	
Cambio de termostato	
Cambio del embrague del ventilador	
Cambio de mangüeras del radiador	
Cambio de bomba de agua	
Trabajos del torno	
Rectificado de tambores grandes	
Rectificado de discos grandes	
Rectificado de volante de motor	
Reconstrucción de bujes de mordaza y puerta	
Arreglo de bujes de capot	
Acople de bujes y montado	
Rellenado de orejas del cardan	
Acoplado de crucetas	
Rectificado de colector	
Arreglo de roscas	
Construcción de bujes de distribución	



Cambio de tapones de agua e motor c/u
Cambio de empaque de cabezote
Reparación del cabezote

Sistema de electrónico
Reparación y limpieza del alternador
Reparación y limpieza del motor de arranque
Revisión general de luces
Corrección circuito electrónico
Instalación de halógenos

Comprobación de ejes
Rellenado de manzana y guilletas de paquetes
Adaptación de terminales de dirección
Construcción de pernos
Desmontaje y montaje de rodillo
Rectificado de cabezote

Sistema de caja de cambio manual
Reparación de caja de cambios
Cambio de reten posterior de la caja de cambios



ANEXO 4

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES⁵

VENTAJAS	DESVENTAJAS
DEPARTAMENTAL	
Departamentalización por función empresarial	
<p>a. Es reflejo lógico de las funciones.</p> <p>b. Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.</p> <p>c. Se sigue el principio de la especialización ocupacional.</p> <p>d. Se simplifica la capacitación.</p> <p>e. Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.• El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha.• Se reduce la coordinación entre funciones.• La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.• Lenta adaptación a nuevas condiciones.• Se limita el desarrollo de gerentes generales.
Departamentalización territorial o geográfica	
<ul style="list-style-type: none">• Se delega responsabilidad a niveles inferiores• Se hace énfasis en mercados y problemas locales• Se mejora la coordinación en una región.• Se aprovechan las economías de las operaciones locales• Mejor comunicación directa con los intereses locales• Proporciona un campo de	<ul style="list-style-type: none">• Se requiere de más personas con capacidad de gerente general.• Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional• Se complica el problema del control por parte de la alta dirección.

⁵ Koontz Harold , Weirich Heinz, 2004¹², Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, México



capacitación medible para los gerentes generales	
Departamentalización por productos	
<ul style="list-style-type: none">• Dedica atención y esfuerzo en líneas de productos• Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados• Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios• Mejora la coordinación de actividades funcionales• Pone la responsabilidad de las utilidades al nivel de la división• Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.	<ul style="list-style-type: none">• Requiere un mayor número de personas con habilidades de gerente general• Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos• Le plantea un mayor problema de control a la alta dirección.
Departamentalización por tipo de clientes	
<ul style="list-style-type: none">• Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes.• Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo• Se desarrolla la pericia en el área de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes.• Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes• No siempre es posible definir claramente grupos de clientes (por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo)



MATRICIAL

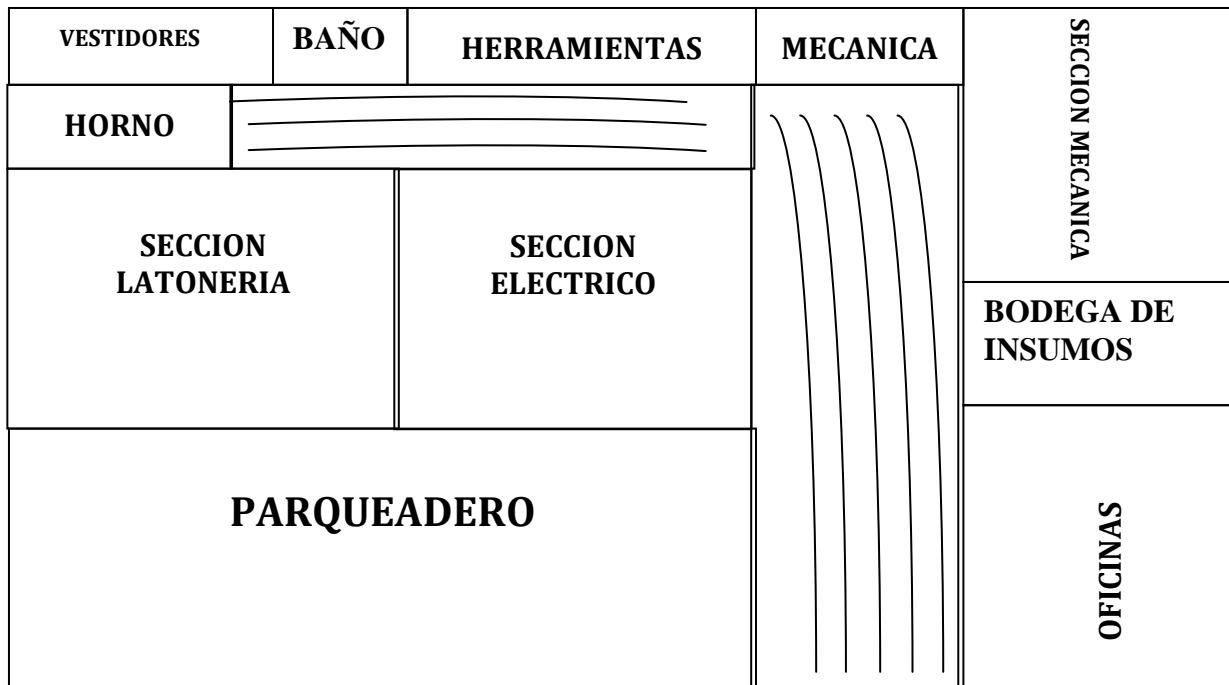
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se orienta a resultados finales• Se mantiene la identificación profesional• Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto. | <ul style="list-style-type: none">• Se dan conflictos en la autoridad organizacional• Posibilidad de fragmentación del mando• Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas. |
|---|---|



ANEXO 5

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE COMPUAUTO

TALLER



ALMACÉN

