



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN FINANZAS**

TEMA:

**“PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE
LA EMPRESA TARQUINO JR.”**

AUTORAS:

**NELLY MARITZA CAMPOVERDE CÁRDENAS
SILVIA VIVIANA NIDA INGA**

DIRECTOR:

FABIÁN ISAAC VILLACRÉS BELTRÁN

Guayaquil, agosto 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Nelly Maritza Campoverde Cárdenas
C.I. 0927351759

Silvia Viviana Nida Inga
C.I. 0926319088

Guayaquil, agosto de 2013

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones derramadas en mí, por su amor incondicional y guiar mi camino en todo momento.

A mis padres por su cariño, amor y comprensión que día a día han sabido brindarme.

A mis hermanos por su apoyo, ejemplo y guía elemental para culminar mi carrera.

A mis amigos con quienes compartí momentos agradables durante esta etapa universitaria.

Nelly Maritza Campoverde Cárdenas

DEDICATORIA

A Dios por darme fuerzas para continuar en esta etapa de mi vida.

A mis amados padres Sra. Julia Inga y Sr. José Nida, ejes fundamentales en mi vida.

Y por último pero sin disminuir su importancia en mi vida al **Sr. Víctor Alfonso Inga Atariguana**, quien ha estado conmigo en cada instante de mi vida rompiendo las barreras de la muerte. “Tu presencia física no está hoy conmigo pero tu esencia ha permanecido en mí a través de los años”.

Silvia Viviana Nida Inga

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi camino.

A mis padres por su apoyo.

A mis hermanos por su motivación y ayuda.

Al Sr. Tarquino Coba por permitirme desarrollar este proyecto y brindarme su mayor apoyo durante esta jornada de trabajo.

A mi hermana, María Campoverde por su apoyo profesional e intelectual que brindó para el desarrollo de esta tesis.

A todas las personas que de alguna manera me ayudaron en la realización de este proyecto.

Nelly Maritza Campoverde Cárdenas

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la fuerza necesaria para concluir con mi tesis a pesar de las adversidades.

A mi esposo por brindarme su ayuda y comprensión incondicional a lo largo de mi carrera y desarrollo de esta tesis, apoyándome constantemente, para alcanzar este sueño tan anhelado, la obtención de mi título profesional.

A mis padres y hermanos que con su apoyo me dieron fuerza para concluir mis estudios, confiando en mí persona.

A cada uno de los maestros que incidieron en mi formación académica y profesional a lo largo de estos años de estudio.

A la Universidad Politécnica Salesiana porque nunca defraudó mis expectativas de excelencia humana y académica.

Silvia Viviana Nida Inga



CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR.

Autores: Nelly Campoverde Cárdenas nelita16_cc@hotmail.com
 Silvia Nida Inga viviana_jesus@hotmail.com

Director: Ing. Fabián Villacrés Beltrán fvillacres@ups.edu.ec

RESUMEN

Implementar un plan de reestructuración administrativa y financiera de la **LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.”**, es el objetivo general de este proyecto. Para su cumplimiento se determinó como objetivo específico el analizar la situación actual de la empresa mediante el uso de herramientas administrativas que permitan establecer objetivos y políticas organizacionales.

Se realizó un estudio macro de los factores externos mediante el análisis (PESTEL)¹ para conocer la situación de la organización frente a la economía del país en la actualidad, con ello se determinó el grado de afectación o ventaja. Se analizó el comportamiento del microentorno con los componentes más relevantes a través de una investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa; las herramientas utilizadas para la obtención de datos fueron entrevistas personales, observación directa y encuestas a clientes, proveedores, competencia y trabajadores.

¹ PESTEL: Análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

El diagnóstico actual de la lubricadora y la aplicación de herramientas administrativas y financieros como: análisis FODA² y planteamiento de indicadores para análisis financieros; ayudaron a la elaboración de la visión, misión, objetivos, manuales de funciones y perfiles de cargo, la construcción de políticas que permitan un mejor control interno, mismas que pueden ser transformadas en mejora, rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Mediante el análisis de estados financieros del año 2012 se pudo proyectar los rubros monetarios para los siguientes tres años en las cuentas de mayor movimiento para la lubricadora como son las ventas, gastos, deuda a largo y corto plazo y las inversiones. Además se pudo observar el comportamiento de las razones financieras de los años proyectados con respecto al año base, datos importantes para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES

Reestructuración administrativa y financiera, mejora continua, objetivos, estrategias, control, crecimiento, rentabilidad, satisfacción, sector automotriz.

ABSTRACT

The overall objective of this project, is to implement on administration and financial restructuring plan of the enterprise LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.”. In order to comply this project, we determined on specific objective to analyze the current situation of the company through the use of administrative tools that establish organizational goals and policies.

A macro study was made of the external factors, through the (PESTEL)³ analyze to find out the status of the organization facing the economy now today this will determine the degree of affectation or advantage. We analyze the behavior of the microenvironment, with the most relevant components, using a qualitative and quantitative descriptive research, the tools that were used to obtain the data are:

² FODA: Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

³ PESTEL: Political Analysis, economic, social, technological, environmental and legal.

personal interviews, direct observation and surveys of customers, suppliers, competitors and employees.

The current diagnostic of the enterprise and the enforcement the financial and administrative tools such as SWOT⁴ analysis and indicators approach for financial analysis; helped the development of the vision, mission, objectives, operating manuals and job profiles, building policies to enable better internal control, which can be transformed into improvement, profitability and growth of the company.

By analyzing financial statements of the year 2012, we could project the monetary items for the next three years, in the most used accounts the enterprise such as sales, expenses, long and short term debt, and investments. In addition we observed the behavior of financial ratios of the projected year compared to base year, which is considered important information to take decision.

KEY WORDS

Administrative and financial restructuring, objectives, strategies, control, growth, profitability, satisfaction, automotive sector.

⁴ SWOT: Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats.

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÀFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Justificación.....	5
1.2 Descripción del negocio	5
1.2.1 Productos y servicios que se ofrecen	6
1.2.2 Servicios que se ofrecen.....	9
1.3 Herramientas	10
1.4 Situación actual	13
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1 Principios de la Reestructuración	16
2.1.1 Enfoque teórico	16
2.1.2 La reestructuración como proceso	16
2.1.3 Utilidad de la Reestructuración.....	17
2.1.4 Su implementación.....	17
2.2 Proceso Administrativo	18
2.2.1 Definición.....	18
2.2.2 Elementos.....	19
2.2.3 Planeación	19

2.2.4	Organización	23
2.2.5	Dirección	24
2.2.6	Control	26
2.3	Mejoramiento Continuo	26
2.3.1	Ventajas.....	27
2.3.2	¿Por qué mejorar?	27
2.4	Reestructuración Financiera	27
2.4.1	Balance General	28
2.4.2	Estado de Resultados.....	29
2.4.3	Análisis Razones Financieras.....	29
2.4.4	Proyección de Estados Financieros	29
2.4.5	Cash-Flow	30
CAPÍTULO III.....		31
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL		31
3.1	Situación actual de la empresa	31
3.1.1	Macroentorno	31
3.1.2	Microentorno.....	48
3.2	MATRIZ FODA DE LA LUBRICADORA " TARQUINO JR"	81
CAPÍTULO IV		92
REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA		92
4.1	Introducción.....	92
4.2	Definición Misión.....	92
4.3	Definición Visión	93
4.4	Definición de objetivos y metas	94
4.5	Definición de estrategias	95
4.6	Definición de la estructura organizacional	103
4.7	Construcción de manuales de funciones y perfiles de cargo	105
4.8	Definición de políticas para el control interno	116
4.8.1	Políticas de recursos humanos	116
4.8.2	Política de crédito.....	121
4.8.3	Políticas de pago a proveedores	123
4.8.4	Políticas de marketing y publicidad	125
4.8.5	Políticas para control de la gestión.....	125

CAPÍTULO V.....	128
REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	128
5.1 Reestructuración Financiera	128
5.2 Análisis Año 2012	128
5.2.1 Análisis de Razones Financieras	129
5.3 Propuesta de Reestructuración Financiera	133
5.3.1 Análisis del Estado Pérdidas y Ganancias Proyectado	134
5.3.2 Análisis del Balance General Proyectado	136
5.3.3 Análisis de Flujo Efectivo Proyectado	139
5.3.4 Análisis de Razones Financieras Proyectado	141
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS	147

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO III.....	31
Tabla 3.1: Variación de Indicadores del Componente Económico.....	40
Tabla 3.2: Valoración General de los Servicios.....	59
Tabla 3.3: FODA.....	81
Tabla 3.4: Matriz de Priorización de Fortalezas	83
Tabla 3.5: Priorización de Fortalezas.....	84
Tabla 3.6: Matriz de Priorización de Oportunidades	85
Tabla 3.7: Priorización de Oportunidades.....	86
Tabla 3.8: Matriz de Priorización de debilidades.....	87
Tabla 3.9: Priorización de debilidades	88
Tabla 3.10: Matriz de Priorización de Amenazas	89
Tabla 3.11: Priorización de Amenazas.....	90
Tabla 3.12: Matriz FODA Priorizado	91
CAPÍTULO IV	92
Tabla 4.1: Matriz de Formulación Estratégica (Fo).....	97
Tabla 4.2: Matriz de Formulación Estratégica (Fa).....	98
Tabla 4.3: Matriz de Formulación Estratégica (Do)	99
Tabla 4.4: Matriz De Formulación Estratégica (Da).....	100
Tabla 4.5: Ventas Totales y Presupuestadas por Productos.....	127
Tabla 4.6: Ventas Totales y Presupuestadas por Servicios	127
CAPÍTULO V.....	128
Tabla 5.1: Estado Pérdidas y Ganancias	135
Tabla 5.2: Balance General Proyectado	138
Tabla 5.3: Flujo de Efectivo Proyectado.....	140
Tabla 5.4: Razones Financieras Proyectadas	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I.....	1
Gráfico 1.1: Productos que se ofrecen en la lubricadora Tarquino Jr.....	7
Gráfico 1.2: Servicio que ofrecen en la Lubricadora Tarquino Jr.....	9
Gráfico 1.3: Herramientas utilizadas para ofrecer el servicio.....	10
CAPÍTULO II	16
Gráfico 2.1: Elementos del Proceso Administrativo.....	19
Gráfico 2.2: Pasos de la Planeación	20
Gráfico 2.3: Pasos de la Organización	24
Gráfico 2.4: Importancia de la Dirección.....	25
CAPÍTULO III.....	31
Gráfico 3.1: Tasa De Crecimiento PIB %(Producto Interno Bruto)	33
Gráfico 3.2: Tasa De Inflación Ecuatoriana.....	34
Gráfico 3.3: Índice de Desempleo.....	34
Gráfico 3.4: PEA a Nivel Nacional.....	35
Gráfico 3.5: Aceite Automotriz a nivel nacional	36
Gráfico 3.6: Aceite Automotriz a nivel local	36
Gráfico 3.7: Cambio de aceites y lubricantes a nivel nacional	37
Gráfico 3.8: Cambio de aceite y lubricantes a nivel local.....	37
Gráfico 3.9: Alineación y balanceo de llantas a nivel nacional	38
Gráfico 3.10: Alineación y balanceo de llantas a nivel local.....	38
Gráfico 3.11: Lavado, engrasado y pulverizado a nivel nacional	39
Gráfico 3.12: Lavado, engrasado y pulverizado a nivel local.....	39
Gráfico 3.13: Precio del Petróleo	40
Gráfico 3.14: Variaciones de Indicadores Años 2011 y 2012	41
Gráfico 3.15: Comportamiento de las Variaciones de los Indicadores años 2011 y 2012.....	41
Gráfico 3.16: Incidencia de Pobreza por Ingresos Nacional urbano-rural.....	43
Gráfico 3.17: Uso de Internet en Guayas	44
Gráfico 3.18: Acceso a Internet en Guayas.....	44
Gráfico 3.19: Botan al desagüe (Costa)	45
Gráfico 3.20: Botan con el resto de la Basura (Costa).....	46
Gráfico 3.21: Almacenan (Costa)	46
Gráfico 3.22: Botan en recipientes adecuados (Costa)	47
Gráfico 3.23: Otro tratamiento (Costa)	47
Gráfico 3.24: Fidelidad Clientes Tarquino Jr.....	51
Gráfico 3.25: Capacidad y Experiencia Personal Tarquino Jr.	51

Gráfico 3.26: Calidad del servicio	52
Gráfico 3.27: Asistencia a otros servicios de lubricación	52
Gráfico 3.28: Calidad de servicio de la competencia.....	53
Gráfico 3.29: Criterios de elección para una lubricadora	53
Gráfico 3.30: Frecuencia de mantenimiento del vehículo	54
Gráfico 3.31: Calificación de servicios Tarquino Jr.	55
Gráfico 3.32: Fidelidad a los servicios de Tarquino Jr.	56
Gráfico 3.33: Recomendación de clientes a otras personas	56
Gráfico 3.34: Valoración de las recomendaciones.....	57
Gráfico 3.35: Sugerencias	58
Gráfico 3.36: Apreciación General de los Servicios	59
Gráfico 3.37: Motivación Laboral.....	62
Gráfico 3.38: Atención al cliente	63
Gráfico 3.39: Existencia de factores para mal desempeño	63
Gráfico 3.40: Factores para un mal desempeño	64
Gráfico 3.41: Valoración de aspectos aplicados en Tarquino Jr.....	64
Gráfico 3.42: Aprobación para capacitación de personal	65
Gráfico 3.43: Valoración de aspectos sobre Tarquino Jr.	69
Gráfico 3.44: Cuentas de Estado de Resultado y Balance General.....	73
CAPÍTULO IV	92
Gráfico 4.1: Ventas Mensuales de Productos	126
Gráfico 4.2: Ventas Mensuales de Servicios.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I	Cuestionario para competidores.....	147
ANEXO II	Cuestionario para clientes externos	150
ANEXO III	Cuestionario para clientes internos	154
ANEXO IV	Cuestionario para proveedores.....	157
ANEXO V	Registro de validación competidores	160
ANEXO VI	Registro de validación clientes externos.....	163
ANEXO VII	Registro de validación clientes internos	166
ANEXO VIII	Registro de validación proveedores	169
ANEXO IX	Encuesta a proveedores.....	172
ANEXO X	Encuesta a propietarios de lubricadoras	176
ANEXO XI	Estado de resultados año 2012.....	182
ANEXO XII	Balance general año 2012.....	183
ANEXO XIII	Análisis vertical estado de resultados.....	185
ANEXO XIV	Análisis vertical balance general.....	186

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

El presente proyecto está encaminado a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la empresa sujeta a análisis a través de un adecuado “Modelo de Gestión Administrativo Financiero” que permita reducir los problemas, debilidades y posibles desviaciones financieras que actualmente se presentan, en caso de no implementarse los correctivos necesarios pueden llegar a afectar significativamente la situación general de las empresas.

La gestión a nivel administrativa consiste en brindar un adecuado soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Para tal efecto en la elaboración de este plan se presentan técnicas que han sido empleadas como herramientas de análisis para una reestructuración administrativa y financiera acorde a las actuales necesidades, esto es a través de la investigación de campo y realización de encuestas tanto a clientes como a proveedores, además de la evaluación de las cifras financieras a través de ratios financieros, con el fin de evaluar todo el entorno interno y externo del negocio para con ello plantear estrategias de mejoramiento que conlleven a la aplicación de técnicas y procesos de preparación continua para un mejor control, dirección y planeación de los recursos.

La reestructuración administrativa y financiera se realizará en base a datos históricos, encuestas, indicadores financieros y no financieros que permitan analizar cómo está estructurada la empresa en la actualidad, que permita realizar un diagnóstico claro y definir criterios de mejoramiento continuo.

Mediante el perfeccionamiento permanente se pueden obtener resultados satisfactorios tanto a corto como a largo plazo utilizando sistemáticamente la mejora en productos y servicios para una mayor equidad y ejecución eficiente de las actividades. Superando la calidad esperada del servicio/producto ofrecido, obteniendo un excelente equilibrio y manejo eficiente de las actividades, con gestión y servicio de calidad que se espera.

1.2. Antecedentes

La Lubricadora y Remachadora "**TARQUINO JR.**", inició sus actividades comerciales en el año de 1997, en aquel entonces presentaba una estructura pequeña, no estaba adecuadamente estructurada de acuerdo a sus actividades y necesidades.

Se encuentra ubicada en la calle Décima Cuarta # 916 entre Cuenca y Brasil, zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, inicialmente se dedicó a la venta de una variedad de aceites para motor, caja, corona y a brindar el servicio de mantenimiento y cambio de aceite para todo tipo de vehículos en cada una de estas actividades.

Para el año 2000 las ventas se incrementaron al igual que las necesidades de los clientes, fue entonces que decidieron incorporar entre sus actividades el ofrecer el servicio de remachada de zapatas, ventas de llantas, baterías, aros al por menor; al observar la aceptación del mercado decidieron incorporar entre sus actividades la compra de varios materiales para el uso adecuado y servicio oportuno, como: máquinas lavadoras de remachada y discos de embrague. Los mismos que podían satisfacer las necesidades en vehículos livianos y pesados.

En vista de la creciente aceptación en el mercado se vieron en la necesidad de buscar un espacio físico más amplio y con mayor comodidad es así que para el año 2004, el Señor Tarquino Coba apertura su primer sucursal en las calles Argentina y Décima Cuarta, lugar que ofrece la misma gama de productos que su local matriz, con la diferencia que se incorporó servicios de mecánica automotriz y eléctrica.

Cada vez fue más un compromiso constante el asistir y poder ser una mejor alternativa en el requerimiento de sus clientes, fue entonces que para el año 2011 apertura su segunda sucursal en la calles Huancavilca y Santa Elena ofreciendo además una gran variedad de repuestos para buses, filtros y zapatas para todo tipo de vehículo. El óptimo desempeño en cada una de las actividades logró una posición favorable en el mercado, sin darse cuenta que se orientaban a la construcción de nuevas visiones, en las que se impondría la dinámica del cambio hacia dimensiones más participativas, conscientes y potenciadoras de la imagen positiva de su destino.

1.3. Planteamiento del problema

El problema principal que sufre la empresa “**TARQUINO JR.**” es no contar con una estructura organizacional acorde a sus actuales necesidades, que permita el rendimiento de cada función, un manejo oportuno administrativo y financiero para un mejor desarrollo eficaz en la toma de decisiones que conduzcan a una correcta administración de sus recursos.

Al observar una empresa con un gran potencial de crecimiento empírico que carece de una organización efectiva, con dueños sin formación técnica en la administración que no han logrado implantar un modelo teórico en su gestión, nace la inquietud y motivación por desarrollar este proyecto que pretende aportar una alternativa para resolver el problema central que sufre esta empresa y así lograr una equidad exitosa entre la organización y sus clientes.

Existen varios factores que impiden un adecuado crecimiento organizacional dentro de la empresa se enfatizan los principales a continuación:

Necesidad de enfoque.- Dada por la incapacidad de atender eficaz y eficientemente al cliente, debido a que no todo el personal se encuentra especializado en las diferentes actividades de servicio que se brindan.

Ineficiente selección de personal.- Existe un problema de presupuesto para la nómina y por lo mismo no se puede contratar personal experimentado y capacitado que ejerza mejor las funciones, por ello se incurre en que los salarios del personal sean el salario mínimo unificado.

Desmotivación del personal.- El aumento constante de trabajo y la inestabilidad salarial crea inconformidad, desanimo, riña en el trabajo, creando insatisfacción en los trabajadores.

Además se enfatiza las siguientes causas internas del Negocio:

Inversiones en activos fijos.- Compra de bienes por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa ocasionando que las responsabilidades primordiales pasen a segundo plano produciendo una ausencia en la inversión en bienes acorde a la actividad económica.

Materia de créditos y cobranzas. Falencias en la cartera de cuentas por cobrar por la ausencia de una política de cobro y crédito, lo cual causa inconvenientes en la recuperación de dichos valores.

Debilidades en la planeación.-Carencia de objetivos organizacionales, no predecir las necesidades que posee la empresa y lo que la misma debe conseguir, desconocer las realidades del entorno; lo que el cliente percibe y puede cubrir con dichas necesidades conociendo lo real del producto y servicio que están ofreciendo.

Ausencia de un sistema contable:- La empresa no cuenta con un sistema acorde en el cual se desarrollen contablemente todos los requerimientos que ésta necesita.

Son problemas que se deben resolver implementando políticas de control que se apliquen a cada problemática, por ello estudiaremos de manera minuciosa cada uno de estos rubros para plantear estrategias de mejoramiento que permitan el correcto desenvolvimiento de sus funciones.

1.1.1 Justificación

Se presenta este plan de reestructuración como respuesta a la falta de lineamientos de dirección que posee la lubricadora en vista de que no cuenta con ejes transversales que toda empresa debe tener como lo son: su misión, visión, objetivos, valores institucionales y políticas del negocio; las cuales repercuten actualmente en la expansión del mismo, aumentando la complejidad en el control directo de las operaciones por parte de la dirección.

Además que este carece de un sistema integral que permita un mejor desenvolvimiento y desempeño en todas las tareas encomendadas.

Se menciona también la falta de organización en cuanto a información financiera puesto que el negocio no cuenta con registros históricos financieros como lo son: balances, estados de resultados, etc. Sumando a esto, la ausencia de respaldos transaccionales tanto físicos como digitales.

Por esta razón, al visualizar específicamente estos aspectos se ve la necesidad de diseñar un plan de reestructuración que pretende optimizar los recursos empresariales y garantizar la productividad y competitividad de la misma.

La elaboración de este plan permitirá crear estrategias de mejoramiento para contribuir a las debilidades que posee el negocio potenciando las fortalezas del mismo; generando estabilidad, mayores utilidades y el crecimiento de la empresa. Así como estrategias de negociación, fidelidad y compromiso, cuya finalidad será contribuir con el logro de los objetivos planteados.

1.2 Descripción del negocio

La Lubricadora y Remachadora “**TARQUINO JR**” se dedica al servicio de lubricación y venta de una variedad de productos nacionales extranjeros para todo tipo de vehículos livianos y pesados, así como también la venta de repuestos, baterías, aros y demás productos.

Actualmente mantienen un excelente posicionamiento en el mercado en la ciudad de Guayaquil, puesto que la imagen que ha obtenido a lo largo de este tiempo ha permitido que sus clientes sean fieles a sus requerimientos, pero tienen la visión de expandirse con variedad de líneas para todo tipo de vehículos que se rijan con estándares de calidad.

Estos estándares están siendo estudiados por sus propietarios junto con un equipo de colaboradores, lo que determinará si es factible incursionar en el mercado con la venta de otras líneas de productos.

Dentro de los servicios que éste ofrece a sus clientes es la remachada de zapatas en buses y hasta en vehículos livianos, mantenimientos en discos de embrague, alineación de llantas, revisión, chequeo eléctrico y mecánica al vehículo, las marcas de productos usadas en cada uno de estos servicios son a elección del propietario de vehículo, sin embargo no se descarta la recomendación que hace el mecánico especializado al cliente.

Las líneas de productos se fueron adquiriendo según los requerimientos de los clientes en cuanto a servicio y producto, razón principal que permitió la diversificación y comercialización de artículos como baterías, repuestos, partes eléctricas, llantas y demás productos complementarios.

1.2.1 Productos y servicios que se ofrecen

Venta de lubricantes para vehículos.- Variedad de productos son los que se ofrecen en estos establecimientos; entre ellos están:

Gráfico 1.1: Productos que se ofrecen en la lubricadora Tarquino Jr.

<p>➤ Canecas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motores diesel. • Caja y corona. • Trasmisión automática. • Refrigerante. 	 <p>CEPSA obtenido de www.cepsa.com</p>
<p>➤ Galones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor diesel. • Motor gasolina. • Caja y corona. • Trasmisión automática. • Refrigerante. 	 <p>FILTROCOP obtenido de www.filtrocorp.com</p>
<p>➤ Litros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor diesel. • Motor gasolina. • Caja y corona. • Trasmisión automática. 	 <p>VALVOLINE obtenido de www.valvoline.ec</p>
<p>➤ Aceite Granel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motor diesel. • Motor gasolina. • Caja y corona. • Trasmisión automática. 	 <p>FILTROCOP obtenido de www.filtrocorp.com</p>
<p>➤ Baterías para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carro pequeño y mediano. • Camionetas, camiones. • Buses y volquetas. 	 <p>BOSCH ECUADOR obtenido de www.boschecuador.com</p>

<p>➤ Aditivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de motor. ▪ Elevador de octanaje. ▪ Tratamiento para tanque de combustible. ▪ Limpiador de inyectores. ▪ Eliminador de humo y el consumo, etc. 	 <p>BARDAHL obtenido de www.bardahl.es/productos.html</p>
<p>➤ Filtros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceite • Combustible • Aire • Gasolina • Secador • Hidráulico • Trampa del Motor, etc. 	 <p>INVERNEG obtenido de www.inverneg.com</p>
<p>➤ Repuestos Mercedes Benz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rulimanes • Tuercas • Retenedores • Discos • Cauchos, etc. 	 <p>DGARZON obtenido de www.dgarzon.com</p>
<p>➤ Llantas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carro pequeño, mediano. • Camionetas, camiones. • Buses y volquetas. 	 <p>CONAUTO obtenido de www.conauto.com.</p>
<p>➤ Revestida de Discos y Zapatas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercedes Benz • Hino • Volkswagen • Encava, etc. 	 <p>L HENRIQUES obtenido de www.lhenriques.com/divisiones/automotriz/fras-le/</p>
<p>➤ Varios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bandas • Aros • Silicón • Grasas • Líquidos de Freno • Graseros • Partes Eléctricas y Varios. 	 <p>VANCOVER obtenido de www.vancouver.com.ec/</p>

Cada uno de estos productos son parte necesaria para el uso adecuado en el servicio que se lleva a cabo, los mismos determinan un papel muy importante para el vehículo, lo cual es el eje principal para el desempeño del establecimiento y ha permitido una excelente acogida, al ofrecer a sus clientes una variedad de marcas tanto extranjeras como nacionales.

1.2.2 Servicios que se ofrecen

En cuanto a los servicios que se brindan son:

Gráfico 1.2: Servicio que ofrecen en la Lubricadora Tarquino Jr.

<p>✓ Remachada de zapatas de vehículos pesados.</p>	
<p>✓ Mantenimiento normal de vehículos livianos y pesados.</p>	
<p>✓ Limpieza de carro y del motor</p>	
<p>✓ Remachada de discos de embrague de vehículos pesados</p>	
<p>✓ Alineación y balanceo</p>	

Elaborado por: Autoras

1.3 Herramientas

Para el desarrollo de sus actividades y el buen desempeño estos utilizan diferentes tipos de herramientas para cada una de las áreas como son:

Gráfico 1.3: Herramientas utilizadas para ofrecer el servicio

ÁREAS	HERRAMIENTAS-TECNOLOGÍA
Lubricación mantenimiento normal y ABC.	Kit para sacar tapones de Carter, cajas de velocidad y diferenciales, sacafiltros, gata, embudo, pistola, mangueras de sopletear, etc.
Mantenimiento y engrasada.	Pistola para engrase, mangueras para engrase, aspirador de aceite y de aire etc.
Remachada de discos de embrague.	Revestimiento de Embrague, remache de placa de acero, disco de embrague.
Remachada de zapatas.	Máquina que clava hidroneumática para la zapata, zapata que clava la máquina, combo para pelar, anillos de presión, remaches de acero, fibra para zapata, etc.
Alineación y balanceo.	Máquina de alineación, opresores de resortes, desmontadoras, y balanceadoras
Ventas.	Sistema de facturación FIGARO-CONTY, promociones, máquina de billetes, máquina para pago con tarjeta, etc.
Administración general.	Sistema FIGARO-CONTY, material de oficina.

Elaborado por: Autoras

- ✓ **Lubricación mantenimiento normal.-** El servicio de lubricación consiste en eliminar el aceite utilizado durante un tiempo oportuno, por lo general es en un tiempo entre 3,000 a 7,500 Kilómetros dependiendo del vehículo, luego se procede a poner el aceite nuevo, filtros, engrasada y por último se realiza la pulverizada del motor con diesel y desengrasante.

- ✓ **Lubricación mantenimiento completo(ABC).-** Este servicio más conocido como ABC consiste en proceder a verificar todas las partes del vehículo y hacer el cambio respectivo en cada una de ellas como lo es en el mantenimiento de caja y corona, cambio de aceite del motor, bujías, filtros de aceite, aire, gasolina, transmisión automática, radiador, parte eléctrica, engrasada, aditivos y demás actividades que se realizan con el fin de entregarle al cliente una prestación favorable y buen uso del vehículo.

- ✓ **Mantenimiento y engrasada.-** El mantenimiento es uno de los servicios más comunes que se realizan, consiste en pulverizar filtros, cambio de empaque. Para el proceso de engrasada el lubricador determina si es necesario el cambio de graseras tanto en rulimanes, paquetes, raches, barras, y terminales para luego engrasar cada uno de estos puntos.

- ✓ **Remachada de discos de embrague vehículo liviano y pesado.-** Este proceso consiste en que el mecánico, una vez que se abre el capón, procede a desmontar la caja de cambio para obtener el disco de embrague, con el fin de que el remachador realice el cambio del revestimiento viejo por un fibra o forro nuevo, en caso de que el disco este partido o sus fibras estén en mal estado es recomendable hacer el cambio respectivo completo del disco.

Las causas más comunes que se dan para que el material del disco de embrague se desgaste es debido al mal uso que a este se le da, ya que el tiempo óptimo para que éste sea cambiado es de 4 a 5 meses dependiendo del recorrido del vehículo, y se deberá tener una constante revisión para que este sea cambiado de manera rápida.

Un mantenimiento adecuado y oportuno logrará un óptimo funcionamiento en el disco de embrague.

- ✓ **Remachada de zapatas.-** Consiste en la revisión del cilindro de ruedas, si está en mal estado se procede a sacar el material desgastado de las zapatas que serán entregadas al remachador, quien realizará el cambio del revestimiento viejo por un material nuevo, así como colocará los remaches y anillos de presión sobre éste. El material a utilizar para el revestimiento dependerá de la marca y modelo del vehículo, así como el desgaste del tambor y tiempo de recorrido.

Normalmente las causas típicas que se presentan en un vehículo pesado son por la necesidad de obtener un mantenimiento a los frenos de tambor.

La función de la remachada de las zapatas es para lograr un óptimo funcionamiento en los frenos del tambor, así como en los mecanismos de reglaje, los resortes de retroceso y la palanca de freno de mano.

El servicio de remachada es recomendable hacerlo en un período no mayor a 3 meses en vehículos pesados dependiendo del recorrido y en vehículos livianos no mayor a 5 meses dependiendo del recorrido el material durará más tiempo en cambiarse.

- ✓ **Alineación y balanceo.-** Este servicio requiere de mucho cuidado según lo indican las personas especializadas en realizar este servicio pues la alineación se efectúa dejando cierta inclinación en las llantas para que se desgasten menos según sea el vehículo; éste debe ser ejecutado con una máquina especial y bajo la responsabilidad de un técnico, lo que permite cuadrar las ruedas y los ejes uno con otro haciendo que el movimiento sea en la misma dirección.

El balanceo se hace con una máquina balanceadora, su procedimiento es desmontar la llanta, retirar los plomos viejos, se instala en la máquina y se calibra a medida y diámetro del rin, se procede a instalar las onzas de plomo que indique la máquina y por último se verifica que su procedimiento se haya calibrado en cero.

Por lo general se recomienda el cambio respectivo cada 10,000 Km de recorrido, según personas especialistas en realizar este servicio.

- ✓ **Ventas.-** En esta área el empleado desarrolla un papel importante en cuanto a la atención del cliente, la recomendación es uno de los elementos principales que muchas veces desea el cliente ya que muchos de ellos desconocen el producto apropiado a utilizar en su vehículo. El empleado una vez realizada la compra procede a facturar los productos adquiridos, datos del cliente y precios con descuentos si estos lo tienen; una vez realizada la factura, el mismo vendedor se encargará de hacer llegar todos los productos a la persona indicada en realizar el servicio, dar indicaciones, también se encargará de estar pendiente de éste hasta su acabado.

- ✓ **Administración general.-** Esta área sin duda es una de las más elementales por cuanto desarrolla un papel importante en cada una de las actividades, en ellas se encuentran el control de empleados, control de inventario, compras de productos, pagos a proveedores, verificación de cheques, declaraciones, conciliación bancaria y demás actividades de control constante para el proceso oportuno en cada una de las áreas.

1.4 Situación actual

La empresa actualmente cuenta con 15 empleados para las 3 sucursales los cuales son distribuidos en administración general, área financiera, comercial y de operación. La empresa no cuenta actualmente con un sistema integral que permite satisfacerse de las ventas por cada sucursal, sin embargo toman las precauciones debidas para llevar un mejor control, es así que al momento están en busca de un sistema que cubra las necesidades inherentes del negocio.

La lubricadora nació con fuertes problemas por no llevar una correcta administración, control y optimización de todos sus recursos, se vió muchas veces en la decisión de cerrar el almacén ya que sus obligaciones se hacían cada vez más fuertes y su imagen se estaba volviendo en un destino incierto en la realización de las operaciones.

La ausencia de objetivos organizacionales, no pronosticar las necesidades que poseen la empresa y lo que ésta debe conseguir, desconocer las realidades del entorno en cuanto a los productos y servicios demandados.

El crecimiento rápido del negocio y las múltiples atenciones con proveedores y clientes no dejaban ver el desempeño interno del negocio, las principales necesidades que se tiene, el no contar con personal suficiente, el no tener una función asignada o una tarea específica, da lugar a conflictos internos entre empleados.

No contar con personal capacitado en la parte contable, ocasionó que sus registros no fueran declarados con oportunidad a los entes externos que mensual y anualmente deben de presentar obligatoriamente, esta omisión provocó serios problemas a nivel de multas impuestas y hasta de clausura temporal del negocio.

Sus ventas sin duda han permitido un notorio crecimiento en el mercado, gracias a la facilidad y condiciones ventajosas de pago que le ofrecen sus proveedores, han permitido que el negocio se abastezca de inventario y por consiguiente la obtención de crédito tributario a favor ya que su IVA en compras es superior al de ventas.

Los créditos que se conceden a los clientes son decisiones únicamente de los propietarios, decisiones que son tomadas sin un análisis previo de capacidad de pago por parte del cliente, el no contar con una política oportuna de cobro ha ocasionado hasta el momento un rubro por incobrabilidad.

Actualmente la empresa **TARQUINO JR.** está desarrollando un modelo de trabajo que permita disminuir todas aquellas falencias, a fin de evitar las continuas pérdidas materiales que se han suscitado en los últimos tiempos, por ello se está adoptando la manera apropiada para la administración de la capacitación que indique el proceso administrativo a cada actividad.

1.4.1 Objetivo general

Implementar un plan de reestructuración para la **LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.”** a través de la aplicación de estrategias administrativas y financieras que garanticen una excelente coordinación y optimización de los recursos empresariales.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la situación actual de la empresa mediante el uso de herramientas administrativas que permitan plantear objetivos y políticas para el alcance de los planes organizacionales.
- ✓ Elaborar un análisis de la situación financiera actual de la empresa recopilando toda clase de información de índole económica con el propósito de formular una crítica del pasado y sugerir cambios pertinentes para el futuro.
- ✓ Desarrollar un sistema de control administrativo mediante manuales de funciones y perfiles del cargo que permitan potenciar los procesos de reclutamiento interno y externo del negocio.
- ✓ Formular una planeación estratégica financiera a través de la utilización de proyecciones e indicadores financieros que garanticen el excelente desempeño de la empresa a nivel administrativo y financiero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Principios de la Reestructuración

2.1.1 Enfoque teórico

Cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo sostenido de la misma, es imperativo revisarla y llevar a cabo un profundo proceso de reestructuración sujetándose a una administración científica empresarial y empleando herramientas que viabilicen la aplicación de estrategias que se conviertan en el corazón del trabajo de la empresa.

2.1.2 La reestructuración como proceso

Consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. (Hitt, Irland, & Hoskisson, 2008).⁵

Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos para introducir los cambios necesarios en todos los niveles organizacionales cuando los resultados no son los esperados.

La reestructuración se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa.

⁵ Hitt, M. A., Irland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thomson.

2.1.3 Utilidad de la Reestructuración

“Una reestructuración tiene como objetivo generar cambios para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema”. (Hitt, et ál, 2008).⁶

La reestructuración organizacional dentro de la lubricadora permitirá lograr la consecución de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado facilitaran los propósitos que se desean alcanzar.

2.1.4 Su implementación

El éxito en la implementación del proceso de reestructuración se deberá a:⁷

- ✓ El grado de involucramiento de la alta gerencia.
- ✓ La rapidez con que se realicen los cambios tales como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, etc.
- ✓ La conceptualización del cambio por parte de la alta gerencia, bajo la perspectiva de dos dimensiones: amplitud y profundidad. La amplitud se refiere a la magnitud del cambio, la profundidad se refiere a que tan drástico será el cambio dado la amplitud.

Para una reestructuración en la lubricadora se considera a largo plazo, con planificación y cuando sea estrictamente necesario, ya que la organización no soportaría cambios tan frecuentes.

⁶ Hitt, M. A., Irland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thomson.

⁷ Ídem.

2.2 Proceso Administrativo

Las bases de este proceso se las atribuimos a dos personajes importantes en la historia de la Administración como son: Frederick Winslow Taylor, fundador de la ciencia moderna de la administración y Henri Fayol considerado el padre de la teoría de la administración moderna.

Taylor en su teoría *Principios de la Administración Científica*, desarrolla cuatro principios, los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, ellos son: *Planeación, preparación, control y ejecución*.

Fayol también aportó en el proceso administrativo con su **Teoría de la Administración**; sostuvo que si la Administración quiere lograr sus objetivos debe *prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*.

2.2.1 Definición

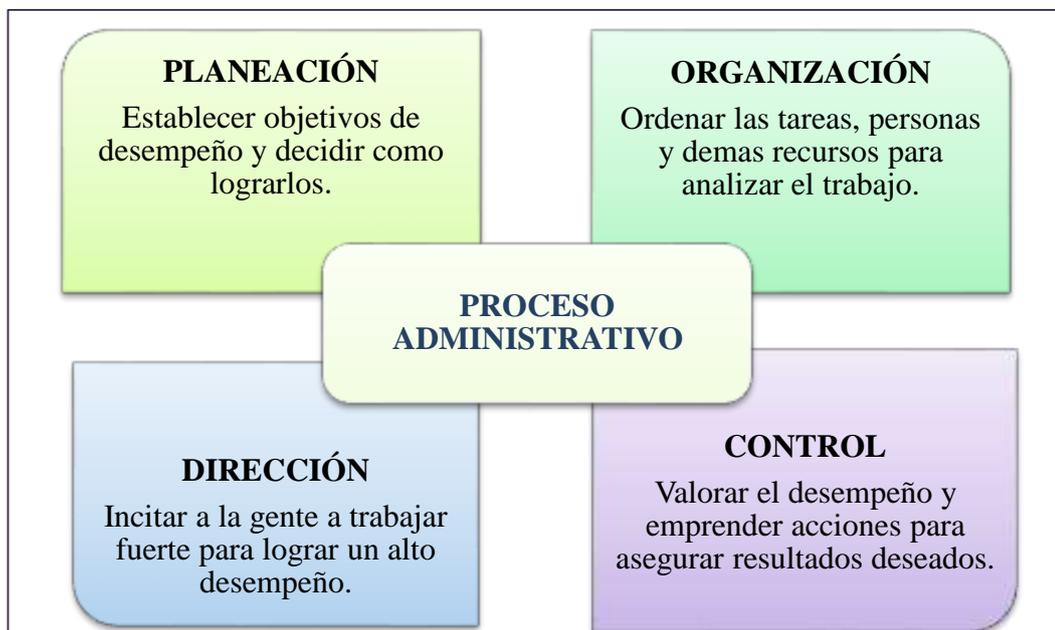
El proceso administrativo está diseñado para administrar - dirigir una organización, por lo que es necesario primero comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores como normas morales que requiere para su buen funcionamiento. (Hernández & Rodríguez, 2008).⁸

Mediante este proceso el administrador puede comprender la dinámica del funcionamiento del negocio y así podrá diseñar, conceptualizar, manejar y mejorar su administración.

⁸ Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: McGraw-Hill.

2.2.2 Elementos

Gráfico 2.1: Elementos del Proceso Administrativo



Elaborado por: Autoras

Fuente: Introducción a la Administración de las Organizaciones por César A. Bernal (2007)

2.2.3 Planeación

Para Sánchez Guzmán (1976) la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

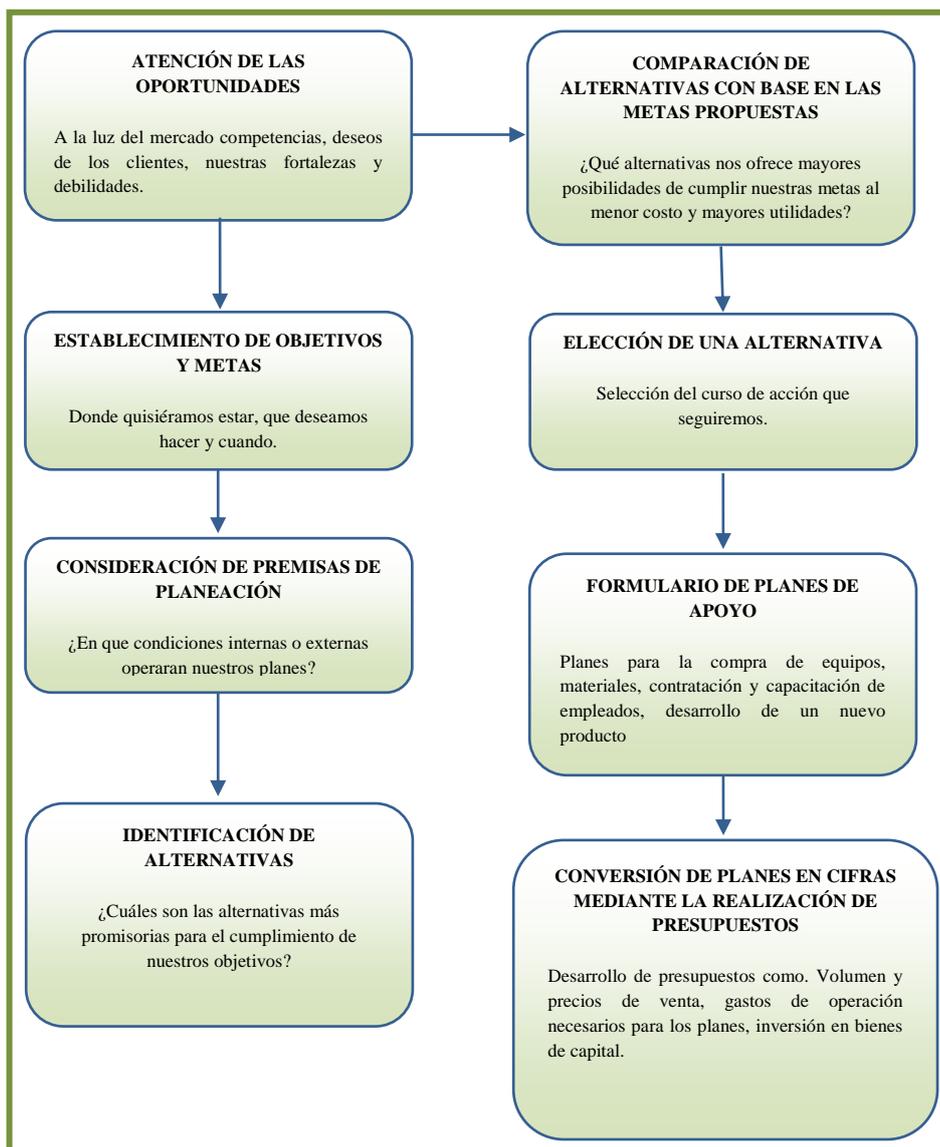
La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos.
2. Primacía de la planeación.
3. Extensión de la administración.
4. Eficacia de la planeación.

2.2.3.1 Pasos de la Planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

Gráfico 2.2: Pasos de la Planeación



Elaborado por: Autoras

Fuente: Administración Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad por Hernández & Rodríguez (2008)

2.2.3.2 Diagnóstico Institucional

Es el conjunto de actividades, procedimientos y métodos dirigidos a conocer el funcionamiento de los diferentes subsistemas organizacionales.

2.2.3.3 Misión

Es la razón de ser de la organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2009).⁹

Definir la misión del negocio es un punto de partida importante para definir objetivos y metas claras.

2.2.3.4 Visión

Es hacia dónde vamos a llevar la empresa, hacia donde queremos estar a futuro. (Hellriegel, et ál, 2009).¹⁰

El propietario de la empresa toma en consideración las aspiraciones y proyecciones a largo plazo.

2.2.3.5 Matriz FODA

Es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar:

⁹ Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr., J. (2009). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson.

¹⁰ Ídem.

- ✓ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- ✓ Las tendencias del mercado.
- ✓ El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- ✓ Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.
- ✓ Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización que deben evaluarse son:
 - Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
 - Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
 - Capacidad de satisfacer al cliente.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- ✓ Aprovechar oportunidades.
- ✓ Contrarrestar amenazas.
- ✓ Corregir debilidades.
- ✓ Maximizar las fortalezas.

2.2.3.6 Los Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la dirección y el control. (Koontz & O Donnell, 1977).¹¹

Los objetivos que se planteen la empresa van a depender de la capacidad operativa y financiera y deberán tener relación directa con la misión y visión definidas.

¹¹ Koontz, H., & O Donnell, C. (1977). *Curso de Administración Moderna, Un Análisis de las Funciones de la Administración*. México: McGraw-Hill.

2.2.3.7 Las Estrategias

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Koontz & O Donnell, 1977).¹²

Tarquino determina acciones necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

2.2.3.8 Políticas

Son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas. (Hernández & Rodríguez, 2008).¹³

Las políticas implementadas en la lubricadora ayudarán al control de las actividades planificadas.

2.2.4 Organización

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. (Koontz, et ál, 1977).¹⁴

La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- ✓ Definición de las tareas.
- ✓ Selección y colocación de los empleados.

¹² Koontz, H., & O Donnell, C. (1977). *Curso de Administración Moderna, Un Análisis de las Funciones de la Administración*. México: McGraw-Hill.

¹³ Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: McGraw-Hill.

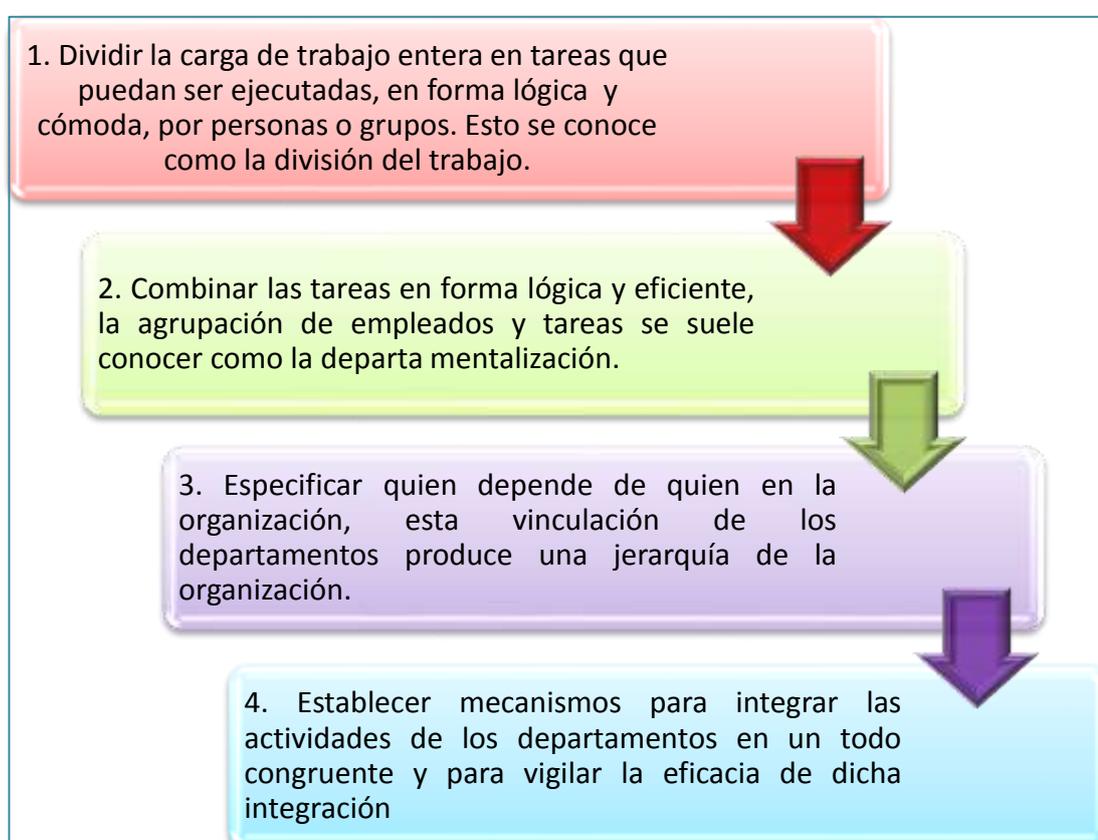
¹⁴ Ídem.

- ✓ Definir autoridad y responsabilidad.
- ✓ Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

Los dueños del negocio procuran una mayor efectividad en el logro de los resultados organizacionales a través del complemento eficiente y eficaz de las actividades.

2.2.4.1 Pasos de la Organización

Gráfico 2.3: Pasos de la Organización



Elaborado por Autora a partir de la Introducción a la Administración de las Organizaciones por César Bernal T. (2007)

2.2.5 Dirección

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. (Torres, 2007).¹⁵

¹⁵ Torres, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Educación.

Es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante.

2.2.5.1 Elementos de la dirección

- ✓ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ✓ Motivación.
- ✓ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Alcanzar las metas de la organización.

2.2.5.2 Importancia

Gráfico 2.4: Importancia de la Dirección



Elaborado por: Autoras

Fuente: Administración por Sergio Hernández y Rodríguez (2008)

2.2.6 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Hernández & Rodríguez, 2008).¹⁶

2.2.6.1 Importancia

- ✓ Crear mejor Calidad.
- ✓ Enfrentar el Cambio.
- ✓ Producir ciclos más rápidos.
- ✓ Agregar Valor.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

2.3 Mejoramiento Continuo

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Con el mejoramiento continuo la lubricadora busca perfeccionar la calidad que ofrecen en sus productos y servicios para ser competitivos por largo tiempo.

¹⁶ Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: McGraw-Hill.

2.3.1 Ventajas

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.

2.3.2 ¿Por qué mejorar?

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.4 Reestructuración Financiera

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera es la cualidad de adecuar esta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de los que sucede en la empresa.

2.4.1 Balance General

Es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de un ente económico en una fecha determinada. Comprende los activos, el pasivo y el patrimonio de la empresa en la fecha señalada.

También se le llama: estado de posición financiera, conciliación financiera, estado de activo, pasivo y patrimonio y, actualmente, estado de situación financiera, que es nombre más apropiado pues representa la situación financiera de la empresa.

El activo y pasivo se clasifican en corriente o circulante y no corriente o no circulante, generalmente los primeros se relacionan con el corto plazo y los segundos con el largo plazo.

El patrimonio está constituido por los aportes de los socios, las utilidades del ejercicio y de ejercicios anteriores, reservas, superávit por valorizaciones, revalorización del patrimonio y la prima en colocación de acciones, cuotas o partes de interés social entre otros. (Carvalho B. J. A., 2008).¹⁷

¹⁷Carvalho B., J. A. (2008). *Estados Financieros: Normas para su preparación y presentación*. Bogotá: ECOE Ediciones

2.4.2 Estado de Resultados

Es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo. Este estado financiero se presenta en forma escalonada o progresiva de tal modo que se pueda examinar la utilidad o la pérdida resultantes después de que se deduce cada tipo de gasto. (Stanley B. & Geoffrey A., 2008).¹⁸

2.4.3 Análisis Razones Financieras

Según Pérez (1997) las razones financieras se emplean para medir la rentabilidad, la utilización de los activos, la liquidez y la utilización de las deudas.

El análisis de razones financieras es una herramienta que ayuda a los gerentes de instituciones a responder tres preguntas principales que se aplican a toda institución, independientemente del contexto o diseño:

Sostenibilidad: ¿Dispondrá mi institución de recursos financieros para continuar prestando servicios a la gente tanto hoy como mañana?

Eficiencia: ¿Presta mi institución servicios con sus recursos a la mayor cantidad posible de gente y al menor costo posible?

Calidad de cartera: ¿Está mi institución realizando un trabajo responsable respecto a la administración de su activo más importante?

2.4.4 Proyección de Estados Financieros

La proyección financiera consiste en plasmar numéricamente, a través de los estados contables disponibles (Cuentas de Resultados y Balance), la evolución futura de la empresa, con el objetivo de conocer su viabilidad y permanencia en el tiempo.

¹⁸ Stanley B., B., & Geoffrey A., H. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

La proyección de los estados financieros también llamados estado Proforma, permite estimar los requerimientos de fondos que demandan la empresa en un periodo determinado y las posibilidades de atender el servicio de la deuda acorde con el flujo de efectivo que genere el negocio.

Para Barajas (2008) la proyección de los estados brinda un panorama financiero de la situación que alcanzará la compañía ante decisiones tales como: inversión, cambio de tecnología o sobre posibles alternativas de financiación asociadas con las nuevas inversiones.

2.4.5 Cash-Flow

El flujo de caja recibe diverso nombres: flujo de efectivo, “cash flow”, presupuesto de caja, planeación y control del efectivo, etc. El flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año.

El concepto del flujo de caja es muy sencillo: resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

Para presupuestar el flujo de caja es necesario proyectar las entradas y las salidas del efectivo, y las necesidades financieras, por periodos cortos que formen parte de un periodo mayor. (Duarte Schlageter & Fernández Alonso, 2005)¹⁹

¹⁹ Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas Operativas: Un Coloquio*. México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 Situación actual de la empresa

A fin de realizar un análisis profesional de los factores externos que afectan directa o indirectamente a la empresa utilizaremos las siguientes herramientas económicas que nos ayudarán a analizar de una mejor manera la situación y el comportamiento económico de la empresa:

- ✓ Macroentorno
- ✓ Microentorno
- ❖ Ambiente Interno

3.1.1 Macroentorno

Hoy en día el empresario está consciente de los múltiples cambios que se han producido en estos tiempos, tanto en la economía, como los avances tecnológicos y el ambiente político y social; razón por la cual es oportuno realizar un análisis externo, para conocer la situación de la empresa frente a la economía del país en la actualidad y poder determinar el grado de afectación o conveniencia que se tiene de estos factores económicos externos.

Componente Político

Siendo el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones el más enfocado en el servicio que se ofrece y tiene por objetivo regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del buen vivir, por tanto, busca atraer la inversión, fomentar la

producción y generar empleo, lo cual dinamizará la economía del país con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas.²⁰

En el actual gobierno está vigente la carta magna de la Constitución del año 2008, siendo el fundamento y la fuente de autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y su forma de gobierno.

Ésta constitución define la separación de poderes del gobierno ecuatoriano en cinco ramas. De las cinco funciones del Estado:

- ✓ La Función Ejecutiva.
- ✓ La Función Legislativa.
- ✓ La Función Judicial.
- ✓ La Función Electoral.
- ✓ La Función de Participación Ciudadana.

Sin embargo; se establecen dos nuevos poderes del Estado: la función electoral, administrada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral y la función de Transparencia y Control Social; representada por 6 entidades, La Contraloría General del Estado, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Telecomunicaciones, Superintendencia de Compañías, la Defensoría del Pueblo y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.²¹

Conclusión a nivel político

- El aumento en el arancel sobre los productos importados, ocasiona el alza de precios en los productos más usados por los clientes, esto se da en marcas reconocidas importadas desde el extranjero.

²⁰ Asamblea Nacional República del Ecuador obtenido de <http://asambleanacional.gob.ec/leyes-asamblea-nacional.html>

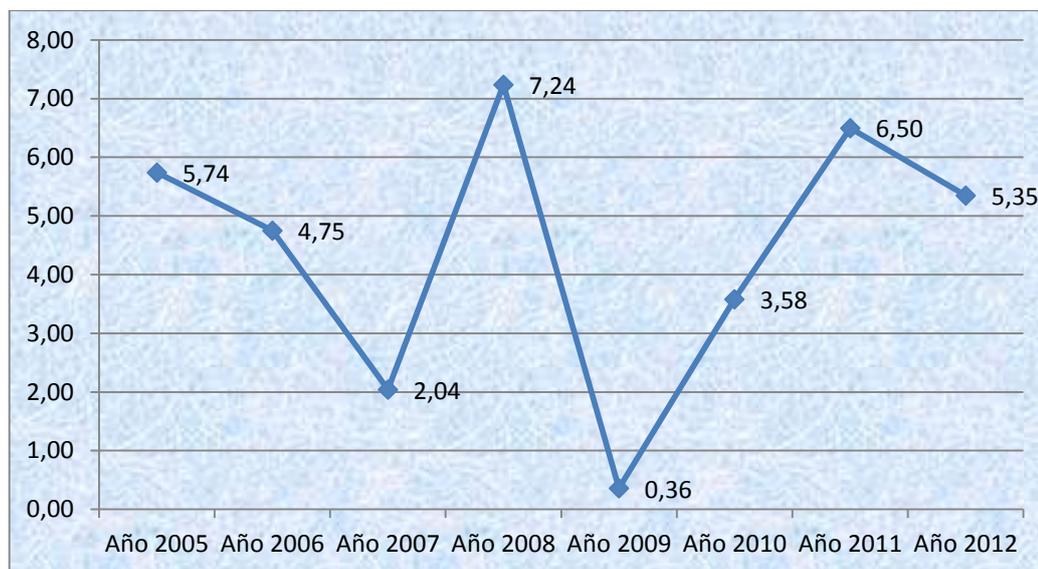
²¹ Ídem.

- Las medidas económicas tienen incidencia en los altos niveles de inflación en productos para el servicio de lubricación, haciendo menos atractivo el motivar al cliente a consumir productos que generen mayores utilidades.

Componente Económico

✓ PIB-Real %

Gráfico 3.1: Tasa De Crecimiento PIB % (Producto Interno Bruto)



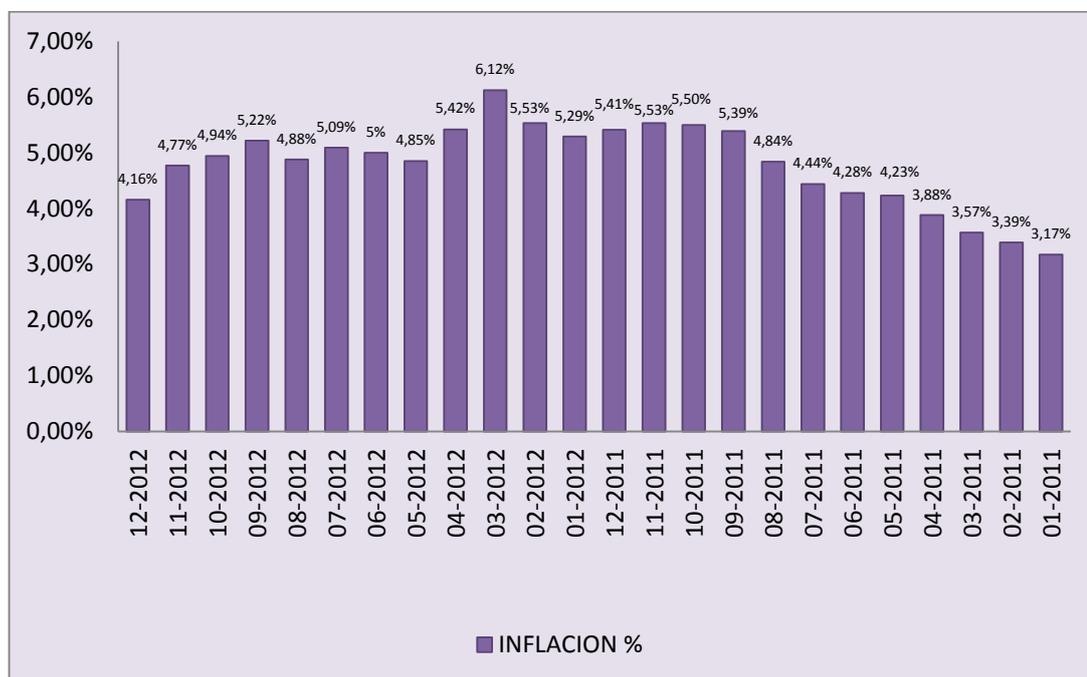
Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Por medio de la gráfica 3.1 se observa las variaciones anuales que ha producido el Ecuador en bienes y servicios, según la tabla del análisis PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO) en el año 2011 hubo un crecimiento de 6.50% superior al año 2010 que fue apenas un 3.58% y para el cierre del año 2012 se ubicó en un 5.35% disminuyendo en un 1.15% con respecto al año anterior.

✓ Inflación

Gráfico 3.2: Tasa De Inflación Ecuatoriana



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Se observa en la gráfica 3.2 el comportamiento porcentual que ha tenido la inflación en los 2 últimos años que a diferencia del 2011 donde cerró con un alza de 2.24% anual mientras que en el 2012 su valor decreció al cierre en un 1.13%.

✓ Índice de Desempleo

Gráfico 3.3: Índice de Desempleo

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Jun-2011	5.00	36.82	57.26
Dec-2011	4.19	40.55	54.66
Jun-2012	4.06	40.45	54.11
Dec-2012	4.14	42.32	51.37

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Se aprecia en la gráfica 3.3 una disminución en el porcentaje de subempleo para ambos años debido a que la ocupación plena aumentó en cada uno de los años. Los niveles de desempleo en el 2011 tienen una ligera disminución no así en el 2012 donde se evidencia un crecimiento al cierre del año. La variación en los % de desempleo en el Ecuador con respecto a años anteriores ha sido favorable a su nivel anterior y se espera llegar a un margen porcentual acorde a las necesidades del individuo y manejar un índice bajo en desempleo como en los países subdesarrollados.

La recuperación real del mercado laboral en estos últimos años ha llegado a un proceso satisfactorio, la metodología adoptada a partir de 2007 indica un nivel bajo de desempleo, mientras que el salario mínimo ha subido en términos reales en estos últimos tiempos, siendo este salario digno para los trabajadores de \$ 318.

✓ Población Económicamente Activa

Gráfico 3.4: PEA a Nivel Nacional

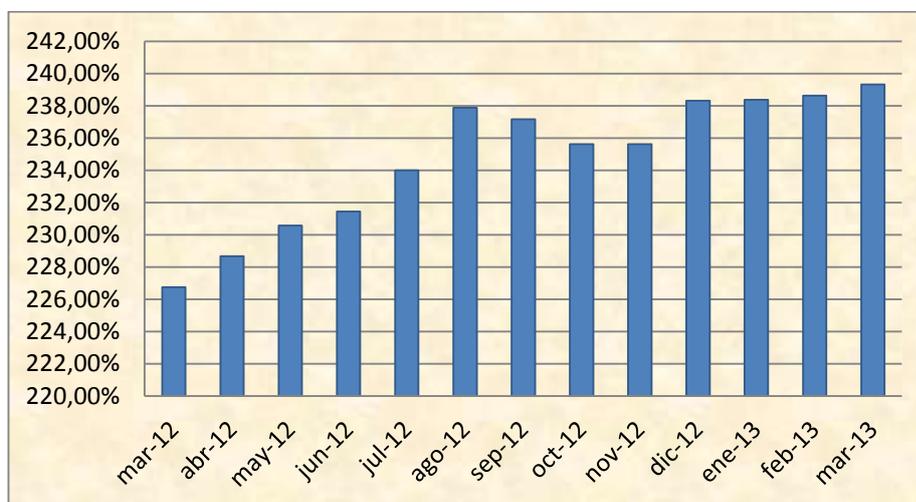
Fecha	Valor
Mar-10	4601164.89
Jun-10	4450300.22
Sep-10	4509076.30
Dic-10	4342646.89
Mar-11	4456993.49
Abr-11	4407497.62
Sep-11	4418149.89
Dic-11	4453984.63
Mar-12	4637827.66
Abr-12	4601299.41
Sep-12	4514323.00
Dic-12	0.00

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Se observa en cada trimestre la cantidad de PEA sufre variaciones a lo largo de los 2 últimos años. Cabe recalcar que estos comportamientos tienen una trascendencia considerable en el aumento o disminución de la tasa de desempleo.

✓ IPC en el Sector Automotriz

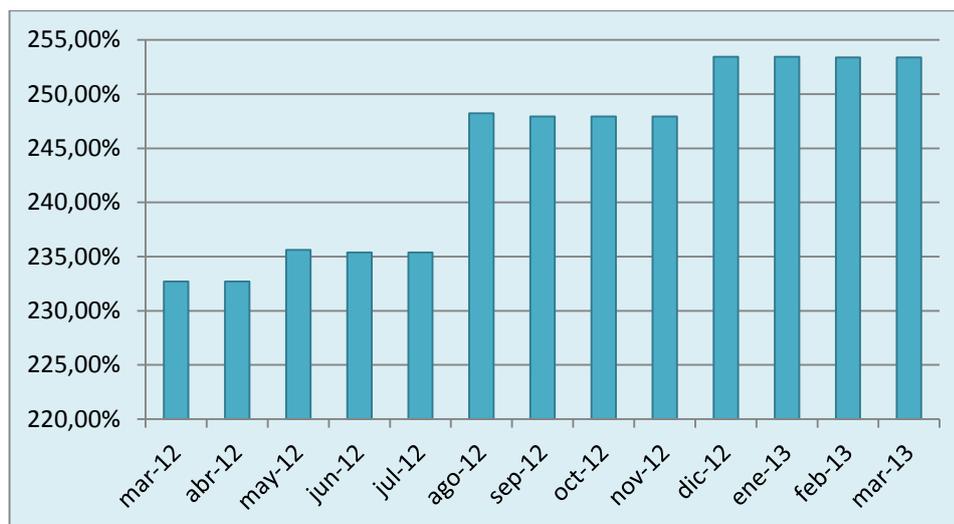
Gráfico 3.5: Aceite Automotriz a nivel nacional



Elaborado por: Autoras

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

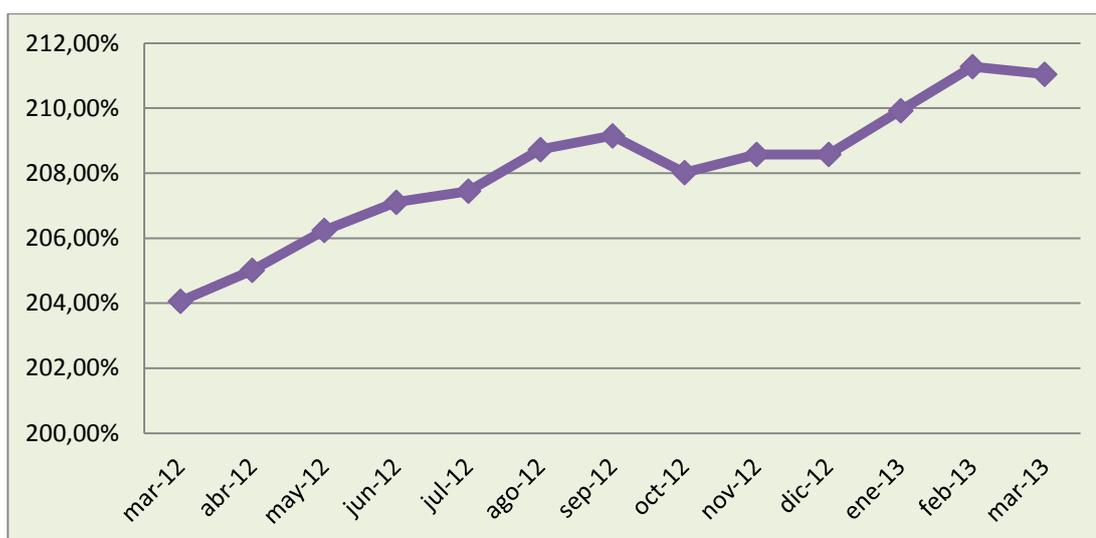
Gráfico 3.6: Aceite Automotriz a nivel local



Elaborado por: Autoras

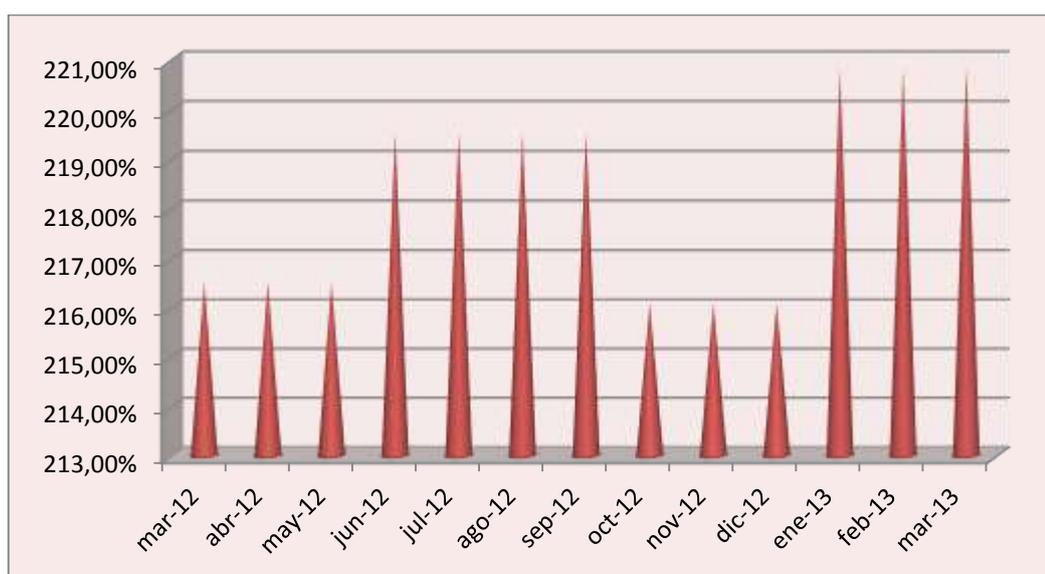
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Se obtiene mediante gráfica 3.6 el nivel porcentual de variación que han sufrido los precios en aceites automotrices, siendo este un valor superior para el 2012 de 238.32%, por motivo del incremento en el precio del petróleo. Para este nuevo año hasta marzo sufre un incremento de un 0.70% a nivel nacional mientras que a nivel local el porcentaje se mantiene en el primer trimestre del año con 253.38%.

Gráfico 3.7: Cambio de aceites y lubricantes a nivel nacional

Elaborado por: Autoras

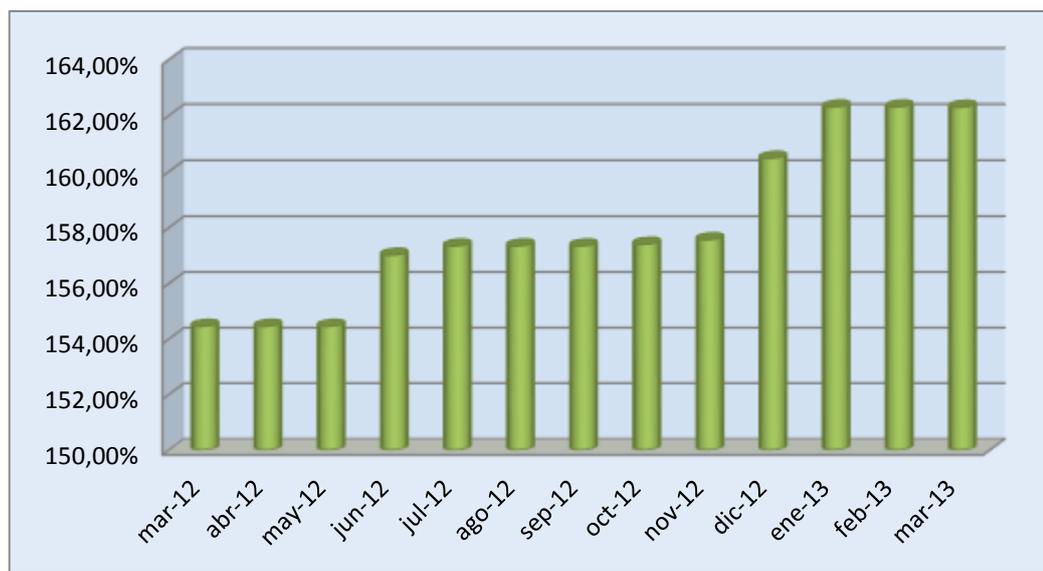
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Gráfico 3.8: Cambio de aceite y lubricantes a nivel local

Elaborado por: Autoras

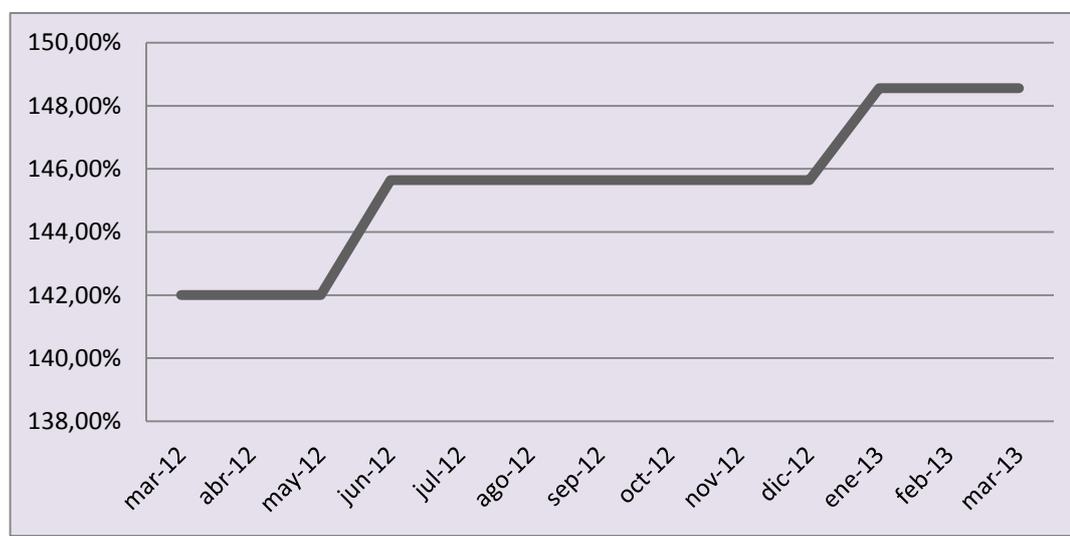
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El gráfico 3.8 que a nivel nacional el valor por este servicio ha sufrido un leve ascenso cuya afectación se visualiza mejor en la ciudad de Guayaquil donde el crecimiento del costo es más apreciable durante el primer trimestre del año 2013 a diferencia del 2012 que cerró con un 216.69%.

Gráfico 3.9: Alineación y balanceo de llantas a nivel nacional

Elaborado por: Autoras

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Gráfico 3.10: Alineación y balanceo de llantas a nivel local

Elaborado por: Autoras

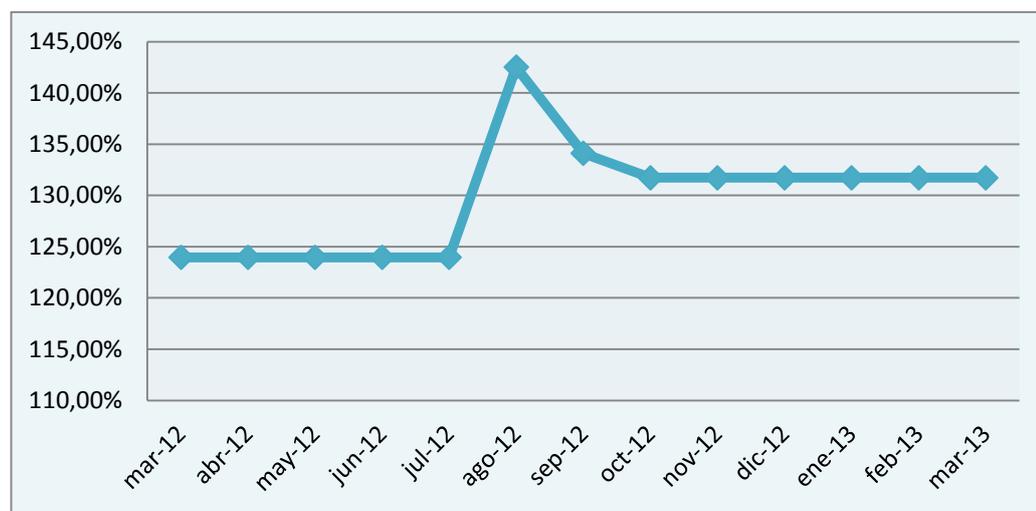
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Se aprecia una tendencia en el precio a nivel nacional y local en el año 2012; es decir, el valor se ha mantenido desde el mes de junio hasta diciembre puesto que no hay variaciones considerables en los costos. Durante el primer trimestre de este año el porcentaje se elevó en un 3% a nivel nacional y local.

Gráfico 3.11: Lavado, engrasado y pulverizado a nivel nacional

Elaborado por: Autoras

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Gráfico 3.12: Lavado, engrasado y pulverizado a nivel local

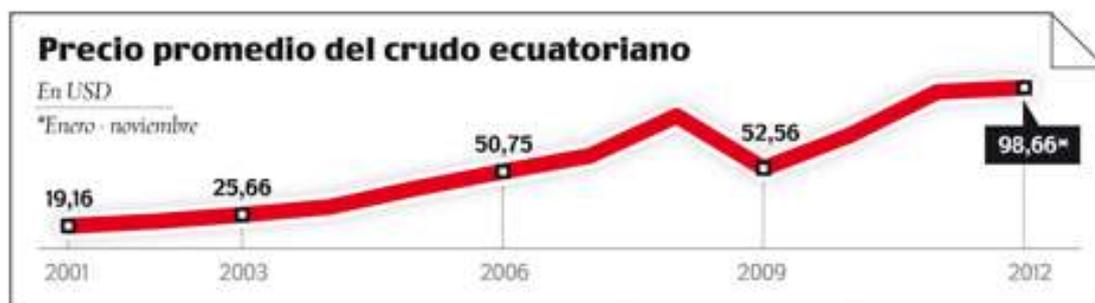
Elaborado por: Autoras

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El costo de este servicio a nivel local se ha mantenido desde octubre del año 2012 hasta la actualidad es decir las ligeras variaciones en los precios a nivel nacional han tenido poca afectación en la ciudad.

✓ **Producción de Petróleo**

Gráfico 3.13: Precio del Petróleo



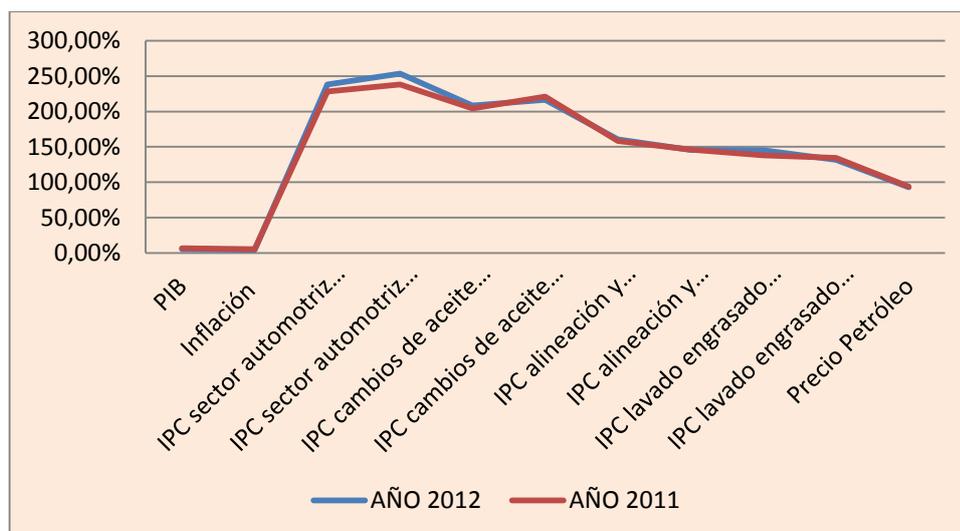
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) y Petroecuador

Se aprecia que a nivel de precios el petróleo ha tenido incremento en todos los años, actualmente está a un precio de 98.66 USD esto implica que la mayoría de productos importados tengan un precio alto a su costo anterior de igual manera con los productos envasados y distribuidos dentro del Ecuador.

Tabla 3.1: Variación de Indicadores del Componente Económico

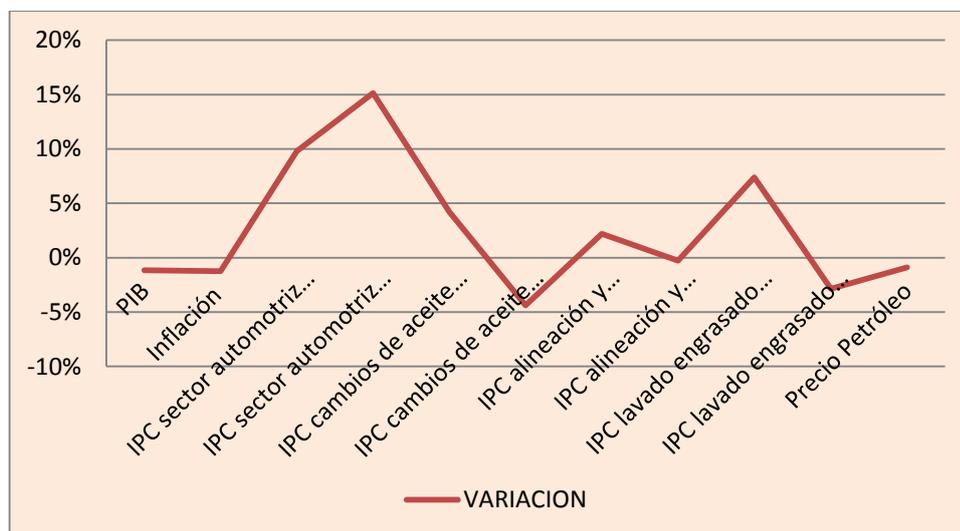
Indicadores	Año 2012	Año 2011	Variación	Sentido de variación
PIB	5,35%	6,50%	-1%	<i>Decreciente</i>
Inflación	4,16%	5,41%	-1%	<i>Decreciente</i>
IPC sector automotriz nivel nacional	238,32%	228,52%	10%	<i>Creciente</i>
IPC sector automotriz nivel local	253,44%	238,30%	15%	<i>Creciente</i>
IPC cambios de aceite y lubricantes nivel nacional	208,58%	204,37%	4%	<i>Creciente</i>
IPC cambios de aceite y lubricantes nivel local	216,69%	221,07%	-4%	<i>Decreciente</i>
IPC alineación y balanceo de llantas nivel nacional	160,48%	158,28%	2%	<i>Creciente</i>
IPC alineación y balanceo de llantas nivel local	145,64%	145,91%	0.27%	<i>Decreciente</i>
IPC lavado engrasado y pulverizada a nivel nacional	145,34%	137,94%	7%	<i>Creciente</i>
IPC lavado engrasado y pulverizada a nivel local	131,73%	134,59%	-3%	<i>Decreciente</i>
Precio Petróleo	98.66 USD	103.83 USD	5.17 USD	<i>Decreciente</i>

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.14: Variaciones de Indicadores Años 2011 y 2012

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a los dos últimos años se han venido originando ciertos despliegues dentro de algunos factores económicos en el Ecuador, por ello hemos resumido los más relevantes para el análisis al cual se desea llegar.

Gráfico 3.15: Comportamiento de las Variaciones de los Indicadores años 2011 y 2012

Elaborado por: Autoras

Se observa la variación que se ha dado en estos dos últimos años a nivel económico, en término general las variaciones no han sufrido cambios relevantes, sin embargo se ha podido notar un alto crecimiento en el sector automotriz.

Conclusión a nivel económico

- ✓ Vemos como oportunidad la tasa de crecimiento PIB destinada a los bienes y servicios que produce el país.
- ✓ En base a la inflación se evidencia una amenaza debido a la afectación que generan a los costos, los mismos que hacen menos atractivo mantener precios competitivos en el mercado.
- ✓ La población económicamente activa hasta su análisis se encuentra en una variación de aumento y disminución, lo que implica una amenaza en base a la trascendencia que este influye en el aumento del desempleo.
- ✓ Se presenta una amenaza en cuanto al IPC los mismos han variado significativamente sus costos debido a los precios del petróleo que influyen a la alza de lubricantes, engrasado, alineación en llantas y demás factores que implican un costo adicional al vehículo. La incidencia de los precios del petróleo en los bienes importados y distribuidos en el Ecuador, afecta directamente en los precios de todas las líneas que comercializa Lubricadora "Tarquino Jr."

Componente Social

➤ Estructura de la población

Según datos del último censo realizado en el Ecuador en el año 2010, los resultados de la cantidad total de la población ecuatoriana, así como también de la edad fueron los siguientes:

El total de hombres censados fueron de 6'830.674 y de mujeres de 6'879,560 con un total Poblacional de 13'710,234 habitantes en todo el Ecuador.

Según su edad fueron tabulados de la siguiente manera:

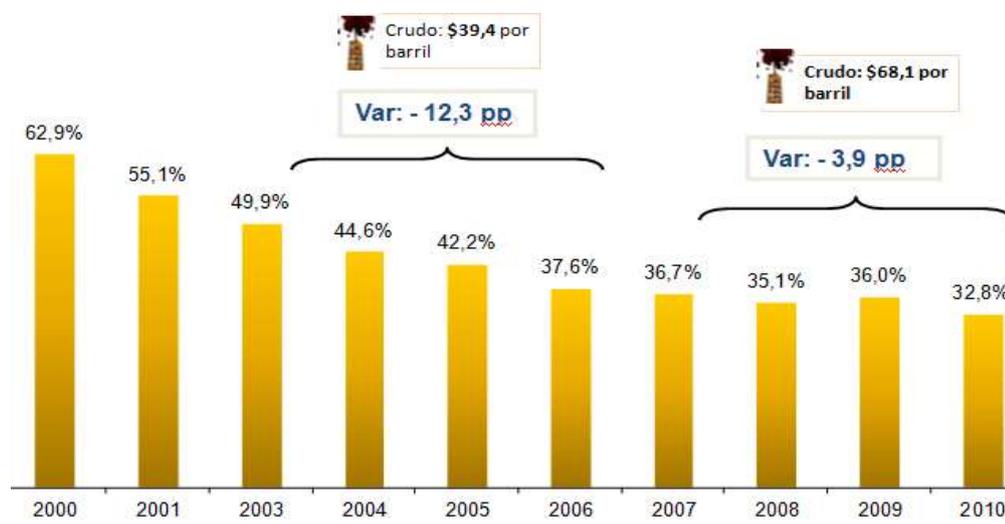
- ✓ 0-14 años con un porcentaje de 34.9% siendo así un total de hombres de 2,430,303 y mujeres de 2,351,166.
- ✓ 15-64 años con un porcentaje de 60.6% (hombres 4,116,289; y mujeres de 4,198,667).

- ✓ 65 años y más con un porcentaje de 4.5% (hombres 284,082; y mujeres de 329,727).²²

➤ Distribución geográfica de Guayaquil

Guayas es la provincia que mayor número de habitantes tiene en el país con 3'645.483 personas, según los datos preliminares que se realizó el 28 de noviembre del 2010, presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.²³

Gráfico 3.16: Incidencia de Pobreza por Ingresos Nacional urbano-rural



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Conclusión a nivel Social

Por medio de los resultados del Componente Social, se determina como oportunidad a la ubicación geográfica que tiene la ciudad de Guayaquil, una de las más habitadas según datos exactos, los cuales ayudan a la Lubricadora "Tarquino Jr.", a seguir creciendo en la venta de productos y servicios, permitiendo mayores incentivos a partir de un mercado más accesible.

²² INEC (2010) obtenido de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf

²³ Ídem.

Componente Tecnológico

Gráfico 3.17: Uso de Internet en Guayas

<u>Indicador</u>	<u>Uso de Internet Guayas</u>
NO USÓ 2008	2,475,155.94
SI USÓ 2008	891,406.97
NO USÓ 2009	2,503,086.00
SI USÓ 2009	857,330.00
NO USÓ 2010	2,444,841.00
SI USÓ 2010	984,367.00
NO USÓ 2011	1,177,999.27
SI USÓ 2011	2,322,357.58

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - INEC

El gráfico 3.18 hace referencia al número de habitantes en Guayas que hacen uso y los que no utilizan el servicio de internet; sin embargo debido a este bajo índice en el 2011 realizado por el INEC mediante una encuesta nacional, determina que para los usuarios no es su prioridad el hacer uso de este medio, debido a problemas que lo caracterizan por bajo amplitud de cobertura, tarifas accesibles a las personas etc.

Gráfico 3.18: Acceso a Internet en Guayas

<u>Indicador</u>	<u>Uso de Internet Guayas</u>
NO USÓ 2008	851,424.18
SIUSÓ 2008	58,106.32
NO USÓ 2009	56,974.00
SIUSÓ 2009	811,998.00
NO USÓ 2010	76,429.00
SIUSÓ 2010	852,484.00
NO USÓ 2011	205,877.03
SIUSÓ 2011	780,115.10

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - INEC

En el gráfico 3.19 indica el acceso a internet en una encuesta desarrollada por INEC a la población nacional, se aprecia en Guayas un índice bajo de acceso a este medio, todo ello demuestra el atraso en cuanto al aspecto tecnológico y del poco manejo que se tiene al involucrarse en temas actualizados dirigidos a la población.

Conclusión a nivel Tecnológico

El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual, hace imperativa la actualización permanente del talento humano de la empresa, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea, el obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y, por lo tanto, competir de manera exitosa dentro de un sistema de mercados.

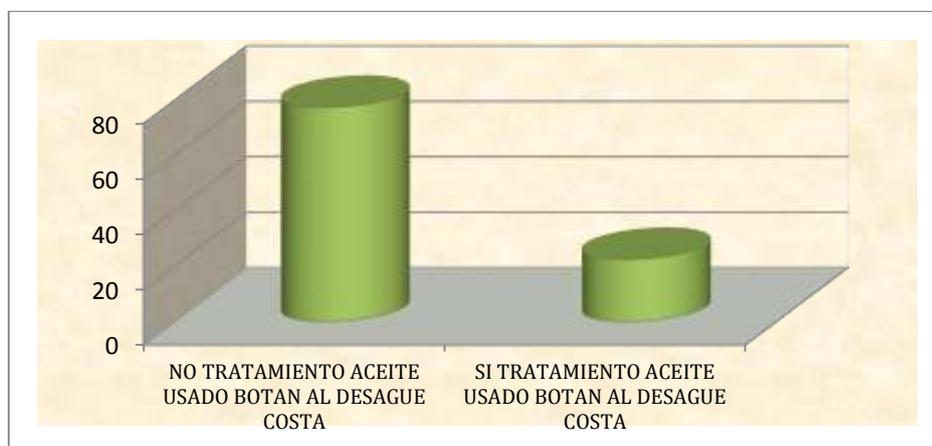
Se aprecia una debilidad en cuanto a la utilización de internet puesto que el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo a la innovación como un gasto y no como una inversión.

La creación de nuevas herramientas obliga a las pequeñas y medianas empresas a adquirirlas, para poder competir con las multinacionales.

Componente Ecológico

✓ Disposición final de residuos - aceites usados

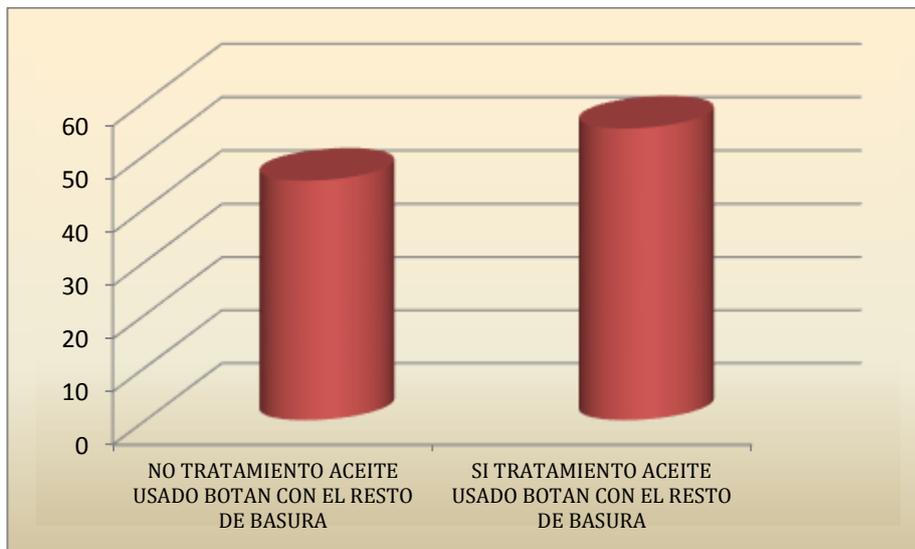
Gráfico 3.19: Botan al desagüe (Costa)



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - INEC

Gráfico 3.20: Botan con el resto de la Basura (Costa)

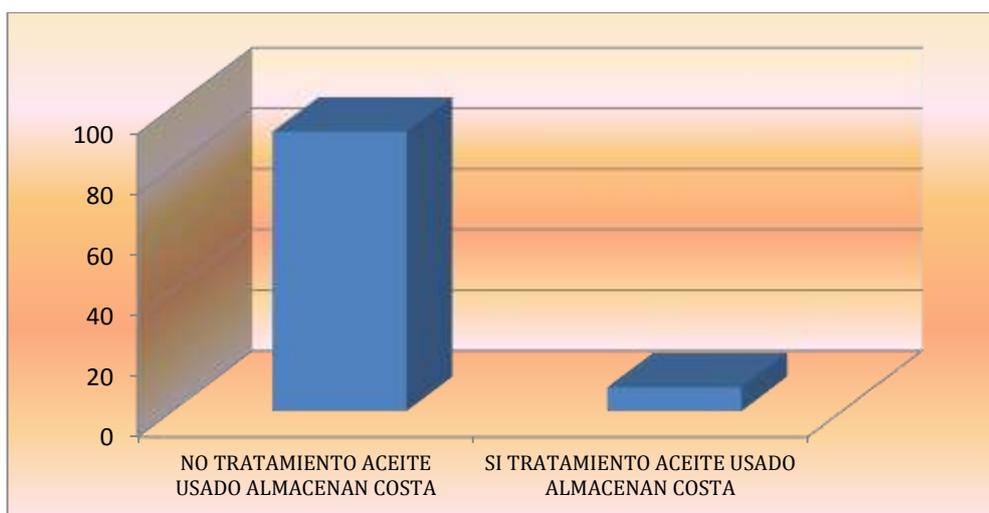


Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - INEC

En nuestra ciudad los aceites lubricantes usados en calidad de desecho por no existir otra alternativa, son depositados en el suelo o enviados por alcantarillado, los mismos que desembocan en ríos, acequias, etc., cuya actividad lo único que hace es contaminar las reservas del agua, destruir la flora y fauna o esterilizar el suelo.

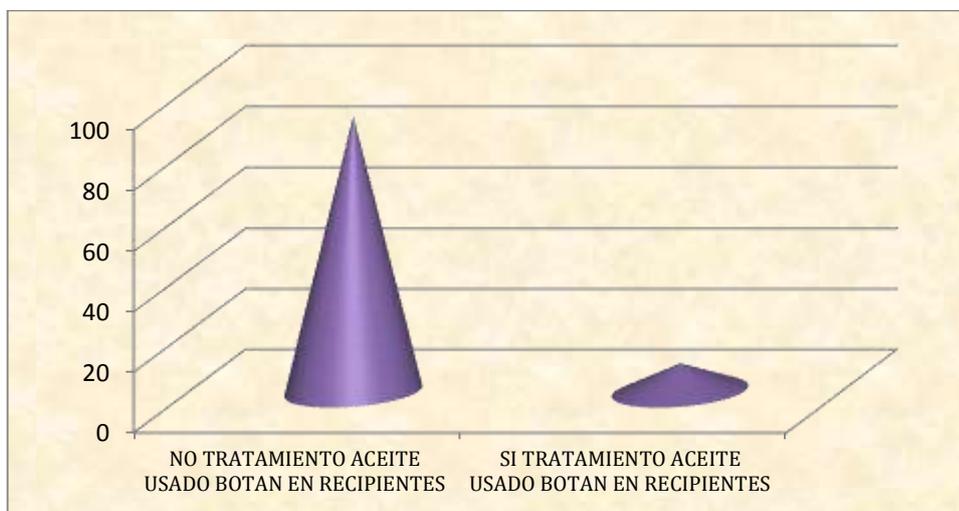
Gráfico 3.21: Almacenan (Costa)



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Diciembre 2010 – INEC

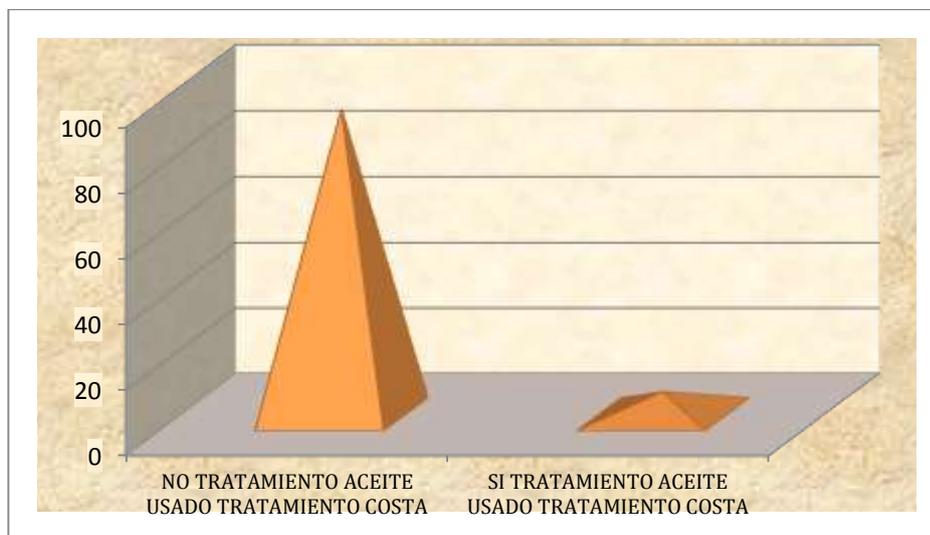
Gráfico 3.22: Botan en recipientes adecuados (Costa)



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Diciembre 2010 – INEC

Gráfico 3.23: Otro tratamiento (Costa)



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Diciembre 2010 – INEC

Mediante la recolección, almacenamiento, traslado y proceso de reciclaje de los aceites lubricantes usados se podrá lograr: Preservar y defender el medio ambiente ya que disminuirá la contaminación para el hombre y la naturaleza.

Conclusión a nivel ecológico

La ley de Gestión Ambiental y la de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental rigen a las empresas industriales con el fin de regular: desechos sólidos, ruido, emisión de gases perjudiciales para la salud, utilización de sustancias tóxicas, utilización de combustibles.

La protección del medio ambiente y la promoción del desarrollo económico no son desafíos independientes. El desarrollo no puede subsistir en un ambiente de deterioro de la base de recursos y no se puede proteger el medio ambiente cuando los planes de crecimiento constantemente o en forma permanente hacen caso omiso de los costos de la destrucción del medio ambiente.

En el caso particular de la Lubricadora "Tarquino Jr.", desde mucho tiempo atrás cumplen a cabalidad con las normas ambientales vigentes que los rige, asegurando el bienestar de su entorno con la menor exposición de productos tóxicos que contaminan el medio ambiente.

3.1.2 Microentorno

3.1.2.1 Investigación metodológica

Para este análisis se llevará a cabo una investigación descriptiva, que consiste en recopilar datos con respecto a la situación actual de cada uno de los siguientes segmentos: Competidores, clientes externos, clientes internos (trabajadores) y proveedores.

Las herramientas a utilizar para la obtención de datos en cada uno de estos segmentos son las siguientes técnicas de investigación:

- ➡ **La entrevista personal:** Consistirá en establecer una conversación con las personas que ejecutan los cargos actuales, de esta manera, obtendremos

información sobre todas las actividades que realizan, perfil que requiere el puesto y bajo que parámetros se rigen.

- ➡ **Observación Directa:** La observación que realicemos en las diferentes áreas de trabajo servirá como orientación al momento de valorar el ambiente de trabajo.
- ➡ **Encuestas:** Este recurso permitirá obtener una muestra en los cuatro segmentos que conforman el análisis del microentorno a partir de datos cuantitativos.

Toda la información que se obtenga a través de estos medios será de vital importancia para establecer la coordinación y optimización de los recursos organizacionales.

Dentro de este análisis del microentorno se analiza 4 segmentos que permiten obtener una respuesta clara en cuanto a clientes internos, clientes externos, competencia y proveedores.

3.1.2.2 Componente cliente externo

Se realizará diferentes encuestas a los clientes para obtener el nivel de satisfacción que estos tienen al adquirir los servicios que ofrece TARQUINO JR., para lo cual determinaremos el número adecuado de clientes a partir de la presente muestra que está dada por un método de muestreo aleatorio simple mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño total de la población a estudiarse (número total de clientes).

n: Tamaño de muestra.

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96 para $\alpha=0.05$ si el nivel de confianza es del 95%.

d: Error que se espera cometer.

q:(1-p)= (1-0,95)=0,05 Proporción esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0.05) que hace mayor el tamaño de la muestra.

A partir de una población de N= 280 clientes habituales de la lubricadora y remachadora TARQUINO JR. entre las tres sucursales, se espera tener un error del 5%, un nivel de confianza del 95%.

Traduciendo esta fórmula tenemos:

$$n = \frac{280 * (1.96)^2 (0.95) (0.05)}{(0.05)^2 (280-1) + (1.96)^2 * (0.95) * (0.05)}$$

Por tanto el tamaño de la muestra que se obtuvo a través de la fórmula fue:

$$n = \frac{51.09328}{0.879976} = 58$$

Para realizar este análisis se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la Lubricadora y Remachadora TARQUINO JR, con el objetivo de que se puedan identificar las principales debilidades y problemas que se presentan para poder implementar las acciones preventivas y correctivas necesarias. En dicho estudio se analizaron las siguientes variables:

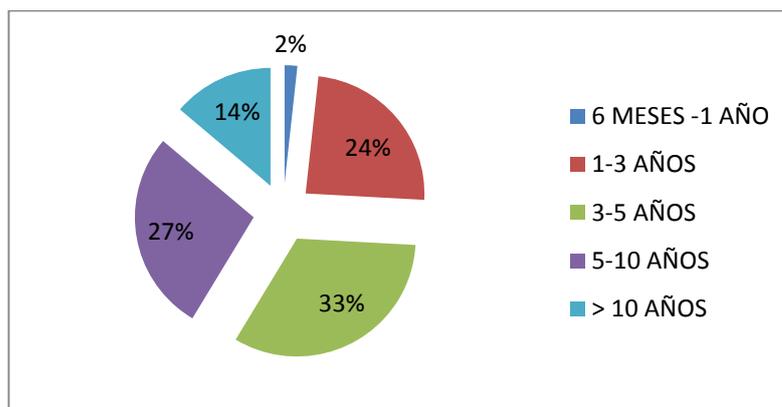
- ✓ Rapidez y entrega inmediata.
- ✓ Calidad de servicio.
- ✓ Conformidad de precios.
- ✓ Experiencia y buen manejo de herramientas.
- ✓ Calidad de atención al cliente.
- ✓ Diversificación de servicios.

Los resultados de la encuesta realizada a los 58 clientes se detallan a continuación:

Encuesta realizada a Clientes

¿Durante qué tiempo es cliente de la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

Gráfico 3.24: Fidelidad Clientes Tarquino Jr.

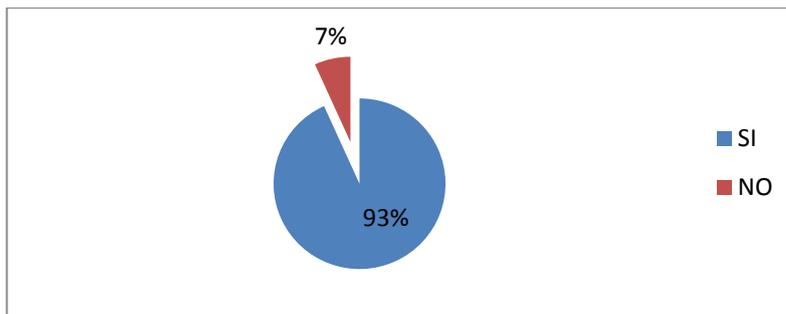


Elaborado por: Las Autoras

Se observa gran parte de los clientes que cuentan con los servicios que le ofrece la Lubricadora Tarquino Jr. un 33% de ellos son clientes comprendidos en un tiempo entre 3 a 5 años, el 27% en un tiempo entre 5a 10 años , el 24% de ellos entre 1 a 3 años , un 14% de clientela fiel superior 10 años en adelante y un 2% de clientes entre 6 meses a un año.

¿Cree usted que el personal que atiende cuenta con la experiencia y capacidad necesaria para ejercer su trabajo?

Gráfico 3.25: Capacidad y Experiencia Personal Tarquino Jr.

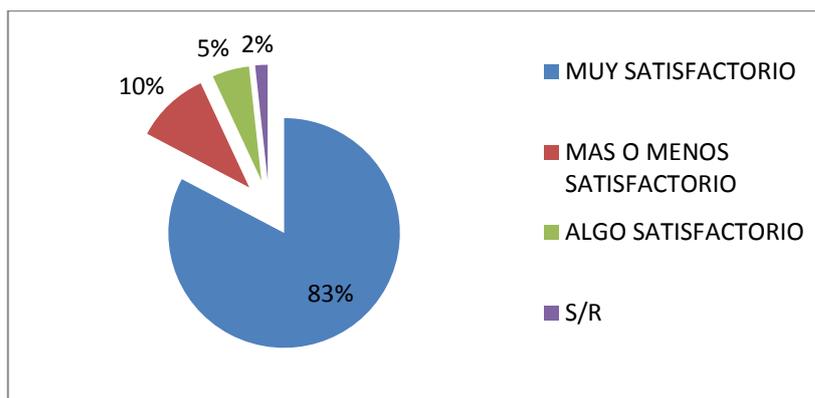


Elaborado por: Autoras

El 93% de los clientes opinaron que los trabajadores cuentan con la experiencia y capacidad necesaria para ejercer su trabajo y un 7% opina que no están altamente capacitados para ejercerlo.

¿Cómo califica el nivel de servicio de manera general que ofrece la lubricadora?

Gráfico 3.26: Calidad del servicio

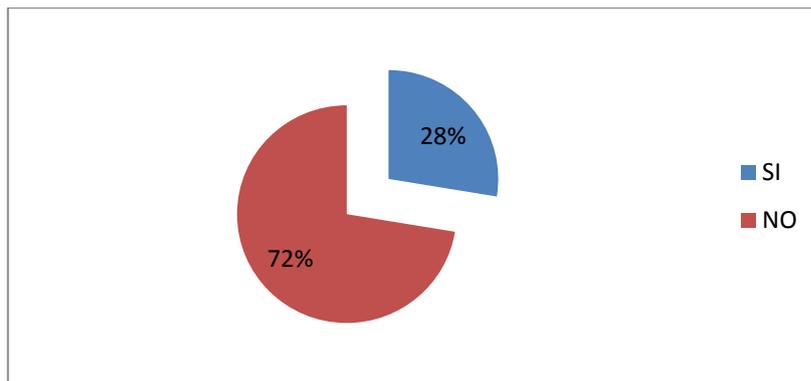


Elaborado por: Autoras

El 83% de los clientes encuestados se sienten muy satisfechos por el servicio que adquieren, el 10% más o menos satisfecho, el 5% algo satisfecho y el 2% sin respuesta.

¿Acude usted a otros servicios de lubricación ?

Gráfico 3.27: Asistencia a otros servicios de lubricación

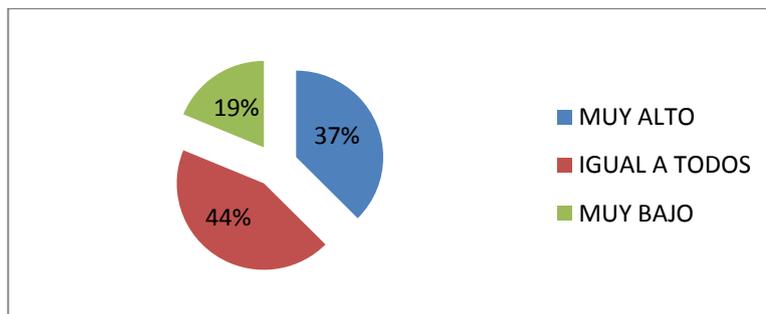


Elaborado por: Autoras

El 72% de los clientes no acuden a otros centros de servicio y un 28% asisten a otros establecimientos en busca de otros productos y servicios de lubricación.

Si la respuesta es si, en función de la competencia ¿cómo calificaría el nivel de servicio de la lubricadora?

Gráfico 3.28: Calidad de servicio de la competencia

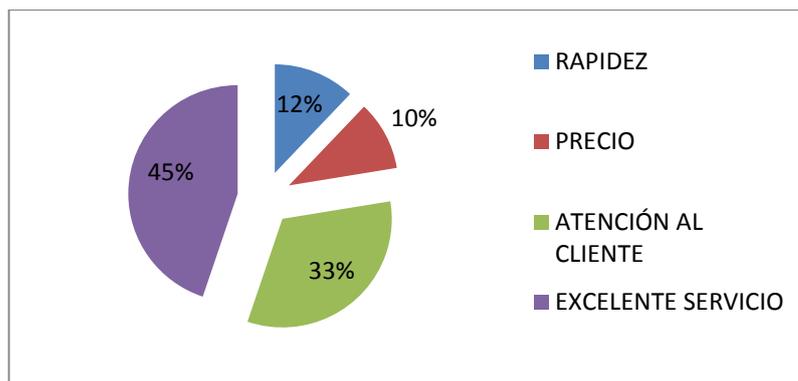


Elaborado por: Autoras

En función de la competencia los clientes que asisten a otros centros de servicio opinan que un 44% de ellos que son igual a todos los establecimientos es decir que la lubricadora no tiene un sello de diferenciación en el mercado para estos clientes y un 37% piensan que es muy alto el servicio que en este se ofrece y el 19% piensan que el servicio es muy bajo comparado con la competencia.

¿Cuáles son los criterios que usted utiliza al momento de escoger una lubricadora?

Gráfico 3.29: Criterios de elección para una lubricadora

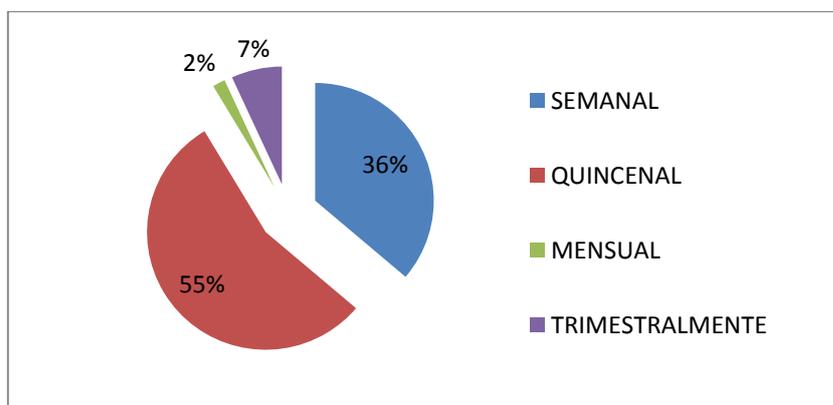


Elaborado por: Autoras

Gran parte de los clientes opina que al momento de escoger una lubricadora lo hacen por su excelente servicio y atención al cliente; la rapidez y el precio es imprescindible para el momento de su elección.

¿Cada qué tiempo le realiza mantenimiento a su vehículo ?

Gráfico 3.30: Frecuencia de mantenimiento del vehículo

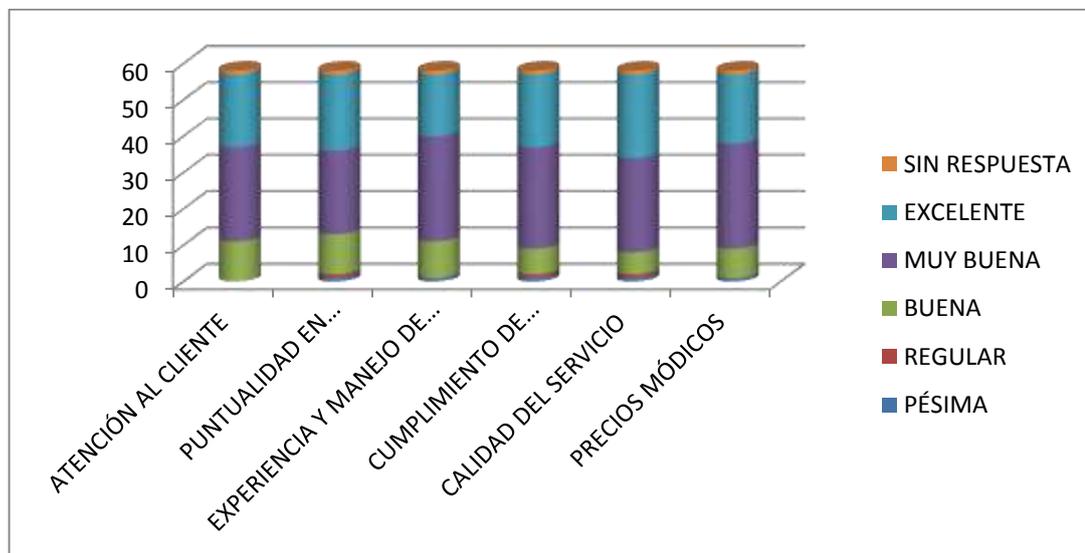


Elaborado por: Autoras

El 55% de clientes realizan mantenimiento a su vehículo cada quince días, seguido de un 36% semanal ya que gran parte de ellos son dueños de vehículos pesados como los buses de transporte público, el 7% trimestralmente debido a que son clientes con vehículos livianos y tienen poco recorrido, otros cada kilometraje dependiendo del aceite, y un 2% mensual.

¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." en los siguientes aspectos ?

Gráfico 3.31: Calificación de servicios Tarquino Jr.



Elaborado por: Autoras

Se puede observar en cada uno de los aspectos que los clientes calificaron al establecimiento; la mayor parte de estos corresponden entre buena, muy buena y excelente, lo que implica una aceptación de los clientes en cuanto a:

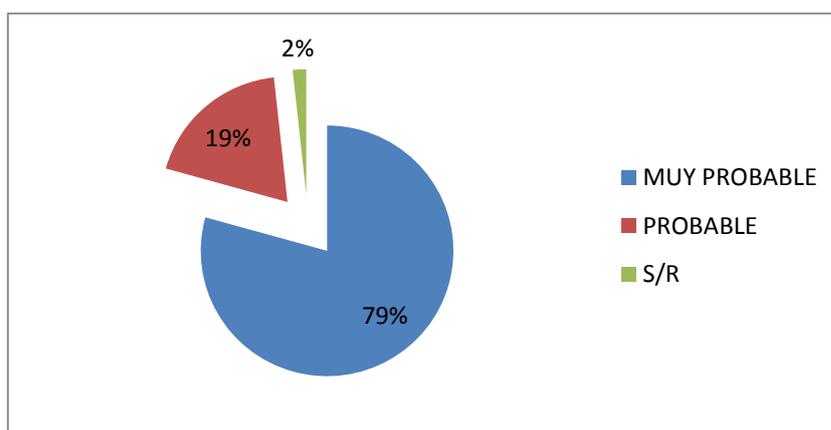
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Puntualidad en la entrega del servicio.
- ✓ Experiencia y buen manejo de herramientas.
- ✓ Cumplimiento de los requerimientos en cuanto a sus necesidades.
- ✓ Calidad de servicio.

- ✓ Precios módicos.

En ello se aprecia gran parte de clientes satisfechos con el servicio que ofrece TARQUINO JR, muy pocos piensan que en algunos aspectos este es pésimo, regular y otros no dieron respuesta alguna en esta evaluación.

¿Usted continuaría utilizando los servicios que le brinda la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

Gráfico 3.32: Fidelidad a los servicios de Tarquino Jr.

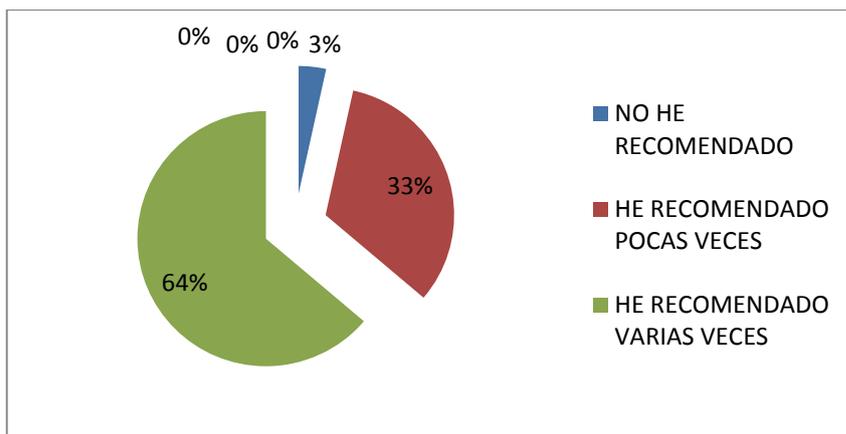


Elaborado por: Autoras

La mayoría de los clientes opinan que es muy probable que sigan utilizando los servicios que les brinda el establecimiento, ellos son clientes fieles por mucho tiempo, otros opinan que es probable continuar utilizando los servicios que se brindan.

¿Ha recomendado alguna vez a sus colegas, amigos o familiares sobre los servicios que ofrece LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

Gráfico 3.33: Recomendación de clientes a otras personas

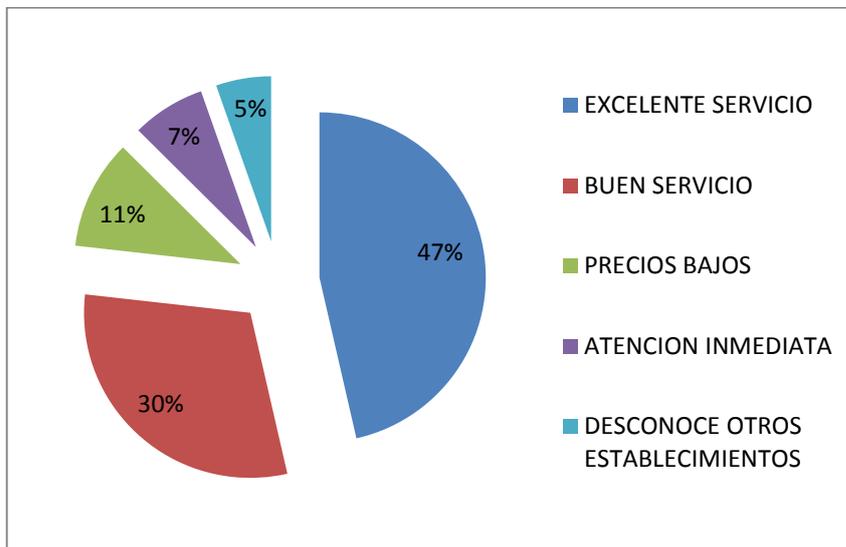


Elaborado por: Autoras

El 64% de los clientes encuestados han recomendado muchas veces a sus colegas, amigos y familiares el utilizar los servicios que la lubricadora ofrece, un 35% lo han recomendado pocas veces y un 3% no lo han hecho.

Si contestó la respuesta anterior de manera favorable, ¿por qué lo hizo?

Gráfico 3.34: Valoración de las recomendaciones

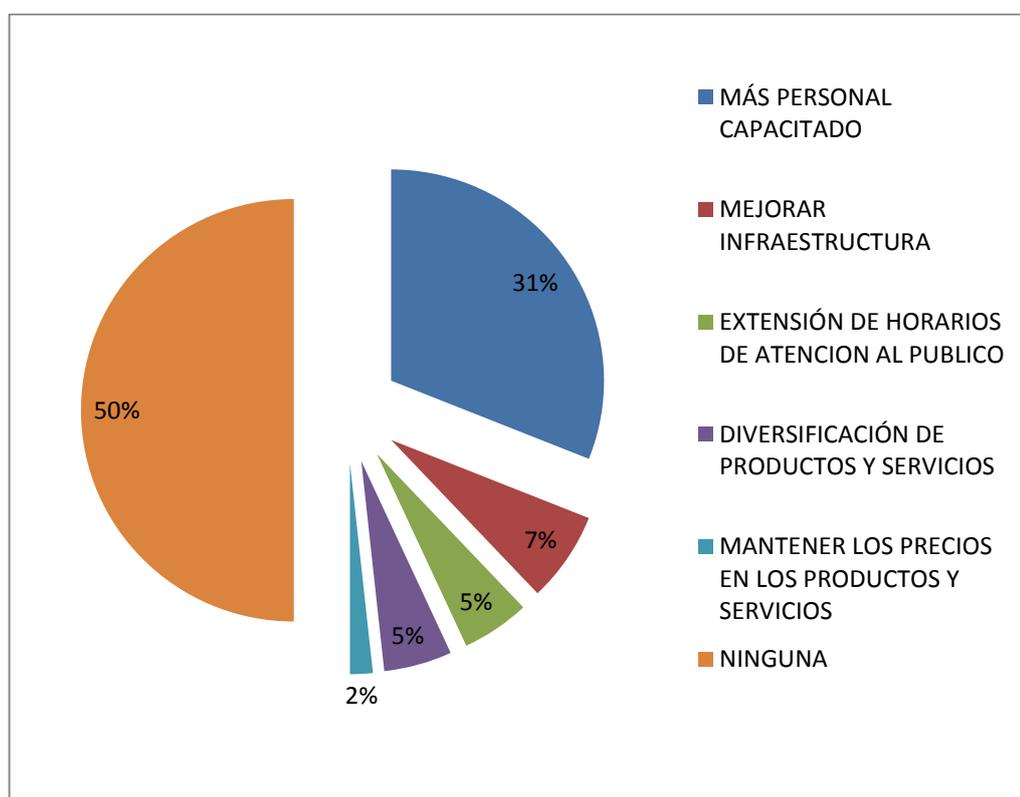


Elaborado por: Autoras

El 47% de clientes encuestados opinaron que las recomendaciones fueron por el excelente servicio que les brindan a sus usuarios, un 30% por un buen servicio, el 11% por la atención inmediata, el 7% debido a precios bajos y un 5% porque desconoce de otros establecimientos.

¿Tiene una sugerencia para mejorar la calidad y buen servicio de el establecimiento?

Gráfico 3.35: Sugerencias



Elaborado por: Autoras

El 50% de los clientes no tuvieron ninguna recomendación para mejorar el servicio, el 31% opinaron que sería favorable la presencia de más personal capacitado en cada función que se adquiere, un 7% de ellos desea que se mejore la infraestructura para mejorar la atención, el 5% sugiere extender los horarios de trabajo además de una

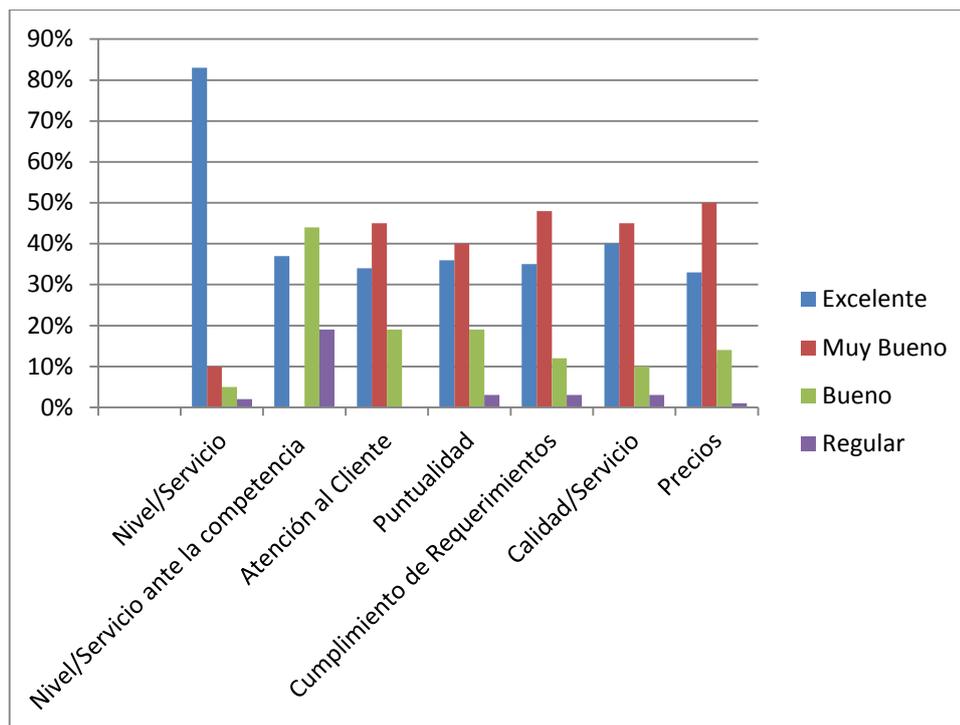
mayor diversificación de productos y servicios para una excelente elección y un 2% opina que se mantengan los precios en los productos y servicios.

Tabla 3.2: Valoración General de los Servicios

<i>Indicador</i>	<i>Excelente</i>	<i>Muy Bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Sin Resp.</i>
<i>Nivel/Servicio</i>	83%	10%	5%	2%	
<i>Nivel/Servicio ante la competencia</i>	37%		44%	19%	
<i>Atención al Cliente</i>	34%	45%	19%		2%
<i>Puntualidad</i>	36%	40%	19%	3%	2%
<i>Cumplimiento de Requerimientos</i>	35%	48%	12%	3%	2%
<i>Calidad/Servicio</i>	40%	45%	10%	3%	2%
<i>Precios</i>	33%	50%	14%	1%	2%

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.36: Apreciación General de los Servicios



Elaborado por: Autoras

Conclusión componente cliente externo

Con el análisis realizado a los 58 clientes de la lubricadora y remachadora TARQUINO JR. se obtuvo que el 83% de ellos están satisfechos con los servicios y productos ofrecidos, pero este porcentaje comparado con la diferenciación frente a la competencia con un 37% manifiesta que el nivel de los servicios y productos que ofrece es igual al resto; debido a que la empresa no tiene personal altamente capacitado y que no emplea bien los mecanismos de atención al cliente que permitan satisfacer correctamente la demanda del segmento de mercado.

Componente Cliente Interno

✓ Base legal

El Empleador está obligado bajo su responsabilidad y sin reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor y remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los quince (15) días, así

como también el desarrollo del contrato de trabajo en el cual se estipulen funciones, horarios y demás cláusulas a cumplir dentro de la duración del contrato, a continuación citaremos los artículos del código de Trabajo al cual hace referencia:

Según el Art. 47 la jornada máxima comprendida es de 8 horas diarias hasta completar 40 horas semanales.

Según el Art 50 el empleado que faltare a media jornada de trabajo injustamente tendrá derecho a la remuneración por seis días, y el trabajador que faltare a una jornada completa de trabajo en la semana solo tendrá derecho a la remuneración por cinco días.

Con esto tanto en el primer como segundo caso si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, el trabajador no perderá la remuneración, y si la falta fue debido a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada y no excediere de los máximos permitidos se entenderá que su pago es normal.

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo interrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables según lo indica en el Art 69CT. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012).²⁴

✓ **Beneficios Sociales**

El salario mínimo vital en la actualidad es de USD 318 y tiene componentes salariales como el décimo tercer y cuarto sueldo.

El empleador reconocerá en beneficio de sus trabajadores el (15%) de las utilidades líquidas, este porcentaje se distribuirá de la siguiente forma según lo indica en el Art 97 del Código de Trabajo.

²⁴ Ministerio de Relaciones Laborales obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Trabajo-PDF.pdf>

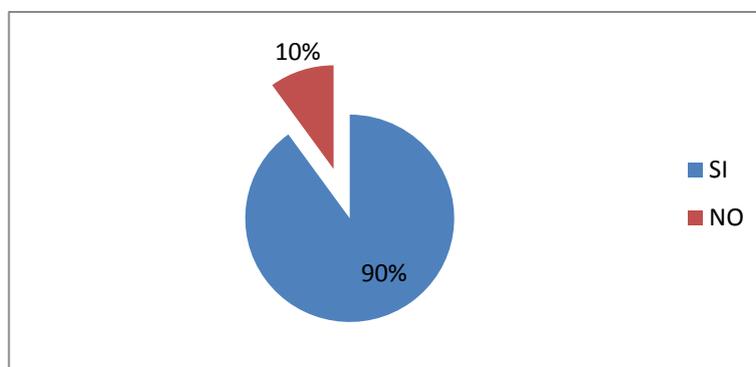
El diez por ciento (10%) se dividirá por los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento(5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose con estas al cónyuge, conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012).²⁵

Encuestas realizadas a Trabajadores

¿Se siente usted motivado en su trabajo?

Gráfico 3.37: Motivación Laboral



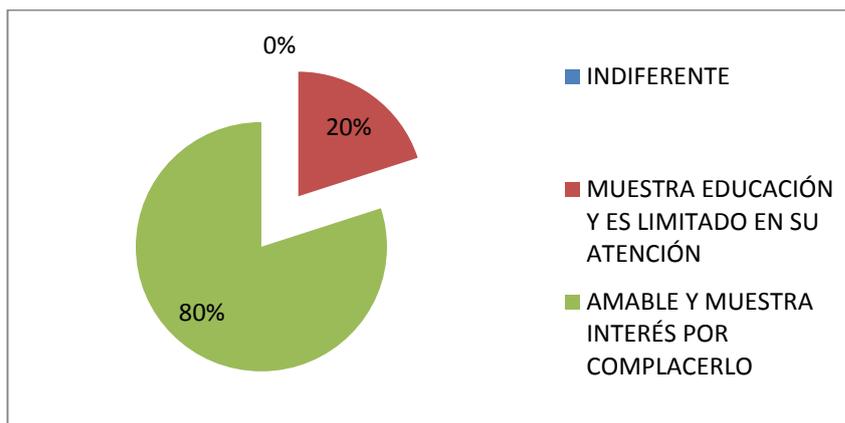
Elaborado por: Autoras

²⁵ Ídem.

La mayor parte de sus trabajadores se sienten motivados en su trabajo puesto que se indica un 90 % de aceptación.

¿Cómo es su comportamiento con el cliente?

Gráfico 3.38: Atención al cliente

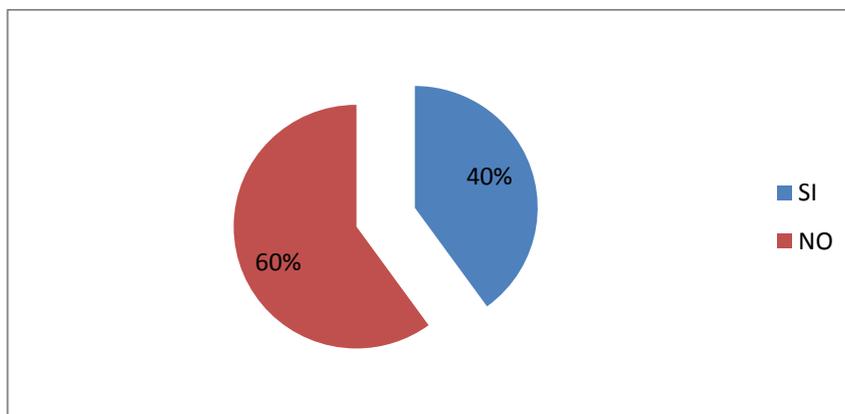


Elaborado por: Autoras

El 80 % de las personas que se les aplicó el cuestionario indican que su comportamiento con el cliente es amable y muestran interés por complacerlo y el 20% son educados y la atención es limitada.

Existen factores que impiden su buen desempeño

Gráfico 3.39: Existencia de factores para mal desempeño

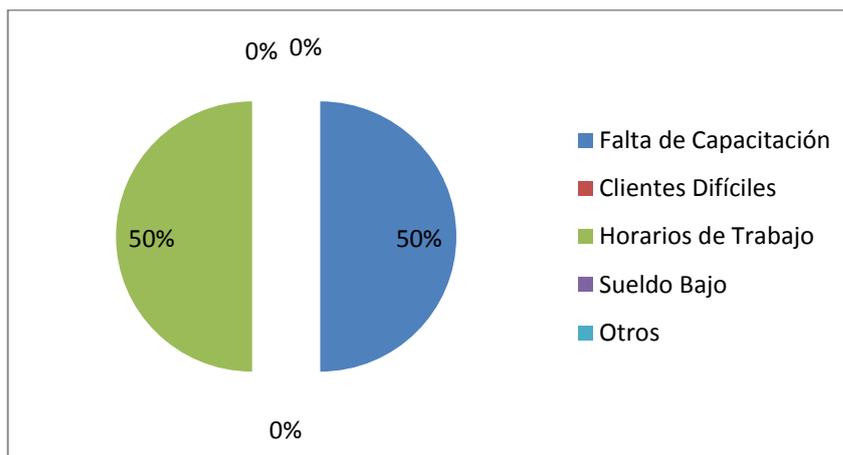


Elaborado por: Autoras

El 60% de ellos respondió que no existen factores que impidan su buen desempeño, por otro parte manifiestan que hay indicadores que no permiten desempeñarse de manera favorable.

Si contesto si ¿Cuáles de estos factores impiden su buen servicio al cliente?

Gráfico 3.40: Factores para un mal desempeño

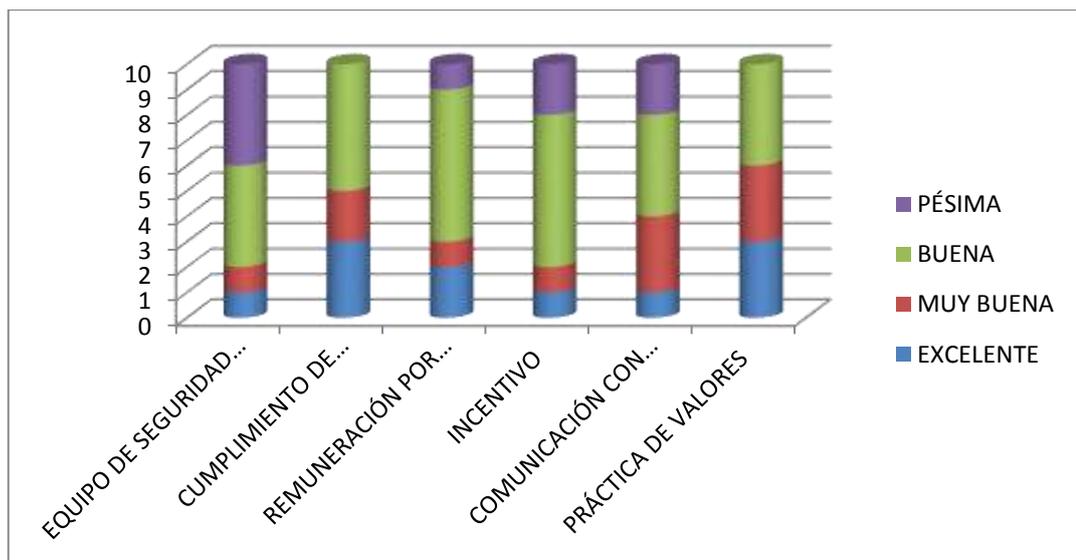


Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la respuesta anterior el 40% que contestó sí, indican que la falta de capacitación y los horarios de trabajo impiden lograr un buen servicio.

Indique los siguientes aspectos que se aplican en la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.”

Gráfico 3.41: Valoración de aspectos aplicados en Tarquino Jr.



Elaborado por: Autoras

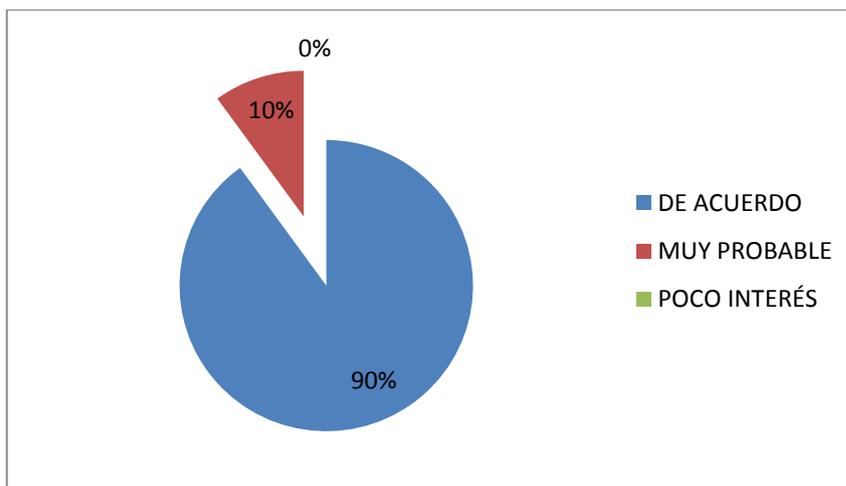
Los aspectos que se aplican en la Lubricadora Tarquino Jr. están en un margen entre bueno y pésimo lo cual indica que hay que mejorar en ciertos aspectos.

¿Cree usted que la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.” debería implementar un manejo adecuado de funciones acorde a sus necesidades?

El 100% está de acuerdo que se implemente un manejo d funciones acorde a su cargo y necesidades.

¿Asistiría usted a charlas de capacitación en la cual traten temas importantes que lleven a cabo obtener buenas relaciones tanto con el cliente como con los miembros del establecimiento?

Gráfico 3.42: Aprobación para capacitación de personal



Elaborado por: Autoras

El 75 % de ellos está de acuerdo en asistir a charlas de capacitación que ayuden a obtener mejores relaciones tanto con el cliente como con los miembros del establecimiento.

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el ambiente laboral que permita la motivación del personal?

Se identifica como principales sugerencias la capacitación para los empleados y el empleo de uniformes y casilleros para cada trabajador.

Conclusión componente interno

En el caso de Tarquino Jr. se cuenta con la cantidad necesaria de talento humano pero este personal no posee una capacitación acorde al desempeño de las actividades que efectúan dentro del negocio. Se manifiesta un grado de inconformidad en cuanto al pago de horas extras y la entrega de uniformes y casilleros de trabajo para el personal.

Componente Proveedores

Este análisis se desarrolla con el fin de conocer si los canales de comunicación son los más apropiados con la Lubricadora y Remachadora TARQUINO JR. para ello la muestra representativa está dada en la muestra aleatoria simple, su fórmula permite conocer la cantidad máxima de proveedores a encuestar.

El número total de empresas que actualmente proveen a la Lubricadora y Remachadora Tarquino JR. es de 54 empresas, con estos aplicaremos la misma fórmula de la muestra aleatoria simple:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño total de la población a estudiarse (número total de proveedores)

n: Tamaño de muestra

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96 para $\alpha=0.05$. si el nivel de confianza es del 95%.

d: Error que se espera cometer.

q:(1-p)= (1-0,95)=0,05 Proporción esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0.05) que hace mayor el tamaño muestra.

Se espera tener un error del 5%, un nivel de confianza del 95%.

N= 54 empresas para determinar el nivel de satisfacción y los canales de comunicación.

Por tanto el tamaño de la muestra que se obtuvo a través de la fórmula fue:

$$n = \frac{54 * (1.96)^2 * (0.95) * (0.05)}{(0.05)^2 * (54 - 1) + (1.96)^2 * (0.95) * (0.05)}$$

$$n = \frac{9.853704}{0.00245} = 31$$

0.314976

Calidad de productos y servicios que ofrece TARQUINO JR

La calidad y servicios que ofrecen los distintos proveedores que trabajan diariamente con la Lubricadora Tarquino Jr. se caracterizan por cumplir con estrategias orientadas a un sistema de gestión de calidad los cuales hacemos mención:

- ✓ Metodología acorde a la espera de cualquier reclamo.
- ✓ Proceso de entrega rápida en buenas condiciones.
- ✓ Existencia y características del sistema higiene y seguridad.
- ✓ Existencia y características del sistema gestión ambiental.
- ✓ Cumplimiento con los plazos antes estipulados.
- ✓ Trato comercial.
- ✓ Facilidad de comunicación.

Criterios que la Lubricadora Tarquino Jr. presenta sobre sus proveedores, estableciendo la importancia relativa que han permitido obtener excelentes negociaciones y una adecuada comunicación.

Acuerdos en plazos, precios y calidad pactados en forma recíproca facilitan un mejor desempeño en cada punto de la negociación que se desea establecer.

Condiciones de pagos

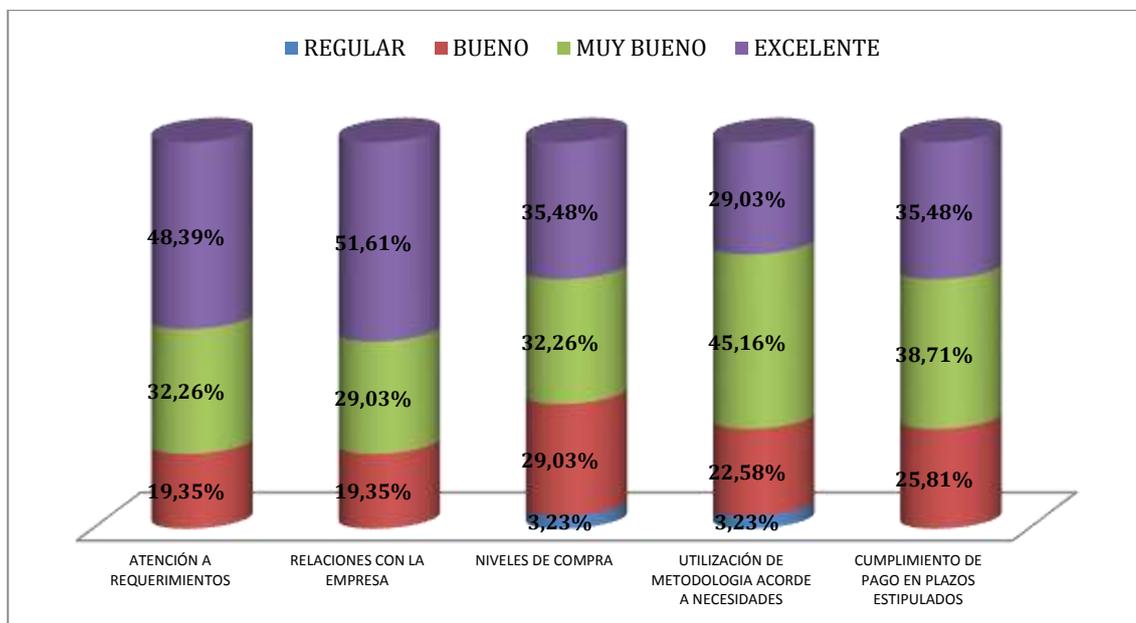
Los productos y servicios que los distintos proveedores ofrecen, son contratos determinados por una amplia facilidad de precios y plazos ya estipulados lo que ha permitido el correcto funcionamiento.

Encuestas realizadas a Proveedores

Se tomó en consideración una pregunta la cual tuvo mayor impacto para el análisis que se desea obtener:

¿Cómo califica a la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR" en los siguientes aspectos?

Gráfico 3.43: Valoración de aspectos sobre Tarquino Jr.



Elaborado por: Autoras

Como se puede observar en la gráfica gran parte de sus proveedores (70%) coinciden que el servicio que se adopta en la lubricadora Tarquino Jr. va desde buena a excelente, no obstante este podría ser mejorado.

Conclusión componente proveedores

Se determina como fortaleza al proceso de gestión con proveedores que la lubricadora Tarquino Jr. establece, los distribuidores han permitido obtener buenas negociaciones, facilidad de pago, acuerdos gracias a la viabilidad y entrega oportuna en los productos que se brindan.

3.1.2.3 Ambiente Interno

Al iniciar el diagnóstico interno de Tarquino Jr. se estableció un diálogo directo con los propietarios de la empresa y con todos sus trabajadores.

Para los trabajadores operativos como administrativos se realizó una encuesta en la cual se trató de establecer el grado de percepción que ellos tienen respecto a la organización.

Dentro de este ambiente analizaremos los siguientes componentes con el propósito de que ningún aspecto prescinda de este diagnóstico:

- ✓ Componente Organizativo.
- ✓ Componente Personal.
- ✓ Componente Financiero.

3.1.2.4 Componente Organizativo

➤ Estructura Organizativa

TARQUINO JR., actualmente cuenta con doce obreros, dos cajeras, una contadora, una asistente contable y el propietario que realiza las funciones de administrador. La compañía debido al incremento en sus ventas tuvo que realizar ajustes en su estructura organizacional como son:

- ✓ Obligación a llevar contabilidad.
- ✓ Afiliar a sus trabajadores.
- ✓ Cumplir con requisitos más específicos antes las autoridades gubernamentales (SRI) e (IESS).
- ✓ Y a realizar una serie de ajustes en su organización a nivel administrativo como operacional.

Al no contar con un sistema contable integral, la información que se obtiene a nivel contable es poco confiable, no permitiendo a los Propietarios obtener datos más exactos de su realidad en términos financieros, que ayuden a la toma de acertadas decisiones en todo su ámbito empresarial.

La oficina o caja posee elementos necesarios para realizar las tareas en forma eficiente, pues la misma está acondicionada para trabajar, tiene escritorios, suministros adecuados que permiten realizar las tareas de una cajera.

En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama que permita identificar los niveles de responsabilidad que tienen sus colaboradores ante sus jefes inmediatos, quien reporta a quien y bajo la supervisión de quien se está.

➤ **Canales de Comunicación**

La comunicación empleada entre los miembros de la organización es de manera indirecta, se delegan funciones a empleados de manera verbal, carece de un descriptivo de funciones por puestos, lo cual obstaculiza tener una efectiva comunicación entre subordinado y jefe.

➤ **Lineamientos de la Empresa**

La empresa estudiada no cuenta con un reglamento, estatutos que permita conocer la estructura de la empresa, así como sus políticas, procedimientos, objetivos etc. En la práctica los propietarios establecen sus propias políticas de cobro y pago.

➤ **Capacidad del equipo de Dirección**

Los propietarios no cuentan con la debida formación para desarrollar una gestión administrativa efectiva, sin embargo con la experiencia ganada han podido controlar algunas situaciones de índole financiero-administrativo con los entes externos.

➤ **Historial de Éxitos**

La compañía se ha caracterizado por tener un excelente historial de éxitos, puesto que los productos y servicios que ofrece han sido aceptados positivamente por sus clientes.

➤ **Jerarquía de Objetivos**

No existe una priorización de objetivos, lo que implica una debilidad para la Lubricadora.

Conclusión componente organizativo

Dentro de este componente se resalta la fortaleza de la empresa en cuanto a su historial de éxitos pues cuenta con una clientela fiel. Mientras que como debilidad la carencia de una estructura organizativa, la asignación de objetivos.

3.1.2.5 Componente Personal

➤ Relaciones laborales

En la actualidad la lubricadora Tarquino Jr. a efectos de cumplir con las leyes que rigen, en el Código de Trabajo, mantiene en la gran mayoría de los trabajadores con contratos a plazos fijos, una parte muy pequeña de sus colaboradores no están sujetos a términos contractuales así como tampoco no son ingresados al Seguro Social, según sus propietarios porque tienen poco tiempo laborando pero están conscientes de que debe ser regularizado.

➤ Procedimiento de reclutamiento

En la mayoría de los casos el reclutamiento de personal es informal, muchas veces por la alta demanda de clientes se obvia la selección y se contrata directamente o por recomendaciones de terceras personas.

➤ Sistema de incentivos

La lubricadora Tarquino Jr. por la función propia de sus actividades no lleva a cabo el incentivo a sus empleados por las tareas realizadas tampoco se llevan a cabo reuniones para tratar temas de trabajo, solucionar temas o problemas suscitados; esto da lugar a inconformidades por parte de los colaboradores, ya que es cierto que muchas veces vale más una palabra de agradecimiento que un incentivo monetario.

➤ Sistema de rendimiento

En la actualidad no existe un sistema de rendimiento que cumpla adecuadamente la valoración del mismo.

➤ Programas de capacitación

La organización no cuenta actualmente con un programa de capacitación para los empleados, sin embargo no se descarta la idea de empezar a planificar uno para el año venidero.

Conclusión componente personal

En cuanto a este componente se aprecia que la falta de utilización de sistemas para reclutamiento de personal idóneo, la inducción al momento del ingreso, el no contar con la respectiva afiliación al primer día de ingreso al trabajo, la carencia de reuniones efectivas de trabajo, y no brindar las debidas capacitaciones que permitan rendir de mejor manera en el trabajo, evitarían errores por falta de experiencia u capacitación, así como también la exposición a un riesgo laboral por el ausentismo de precauciones de seguridad, dan lugar a crear un ambiente tenso y no armónico entre empleados y empleador que permitan mejores y efectivas relaciones de trabajo.

3.1.2.6 Componente financiero

Para el desarrollo de este componente, sin duda parte primordial en su análisis, se logró recopilar todos los datos y archivos encontrados más relevantes, los cuales permitieron obtener el balance financiero del año 2012 (ver anexo XI y XII) y así conocer la evaluación de rotación de cuentas de la Lubricadora TARQUINO JR. A continuación se muestran las cuentas evaluadas para cada ratio.

Gráfico 3.44: Cuentas de Estado de Resultado y Balance General

Ventas Netas	\$575,883.00
--------------	--------------

Cta. Cobrar	\$6,000.00
Compras	\$512,299.45
Cta. x Pagar	\$45,286.00
Costo de Venta	\$471,299.45
Inventario	\$120,000.00
Beneficio Bruto	\$ 104,583.55
Beneficio Neto	\$ 25,775.86
Deuda Corto Plazo(DCP)	+45,286+15,000+39,000 = \$99,286.00
Deuda Largo Plazo(DLP)	\$ 134,933.84
Patrimonio	\$70,240.18
Activo Corriente (AC)	\$ 151,295.17
Deuda= Doc. x Pagar +DLP+ Préstamo	\$ 284,933.84
Pasivo Espontáneo= Proveedores+ Impuesto +Gastos	\$ 75,046.60
NOF = AC- Pasivo Espontáneo	76,248.57

Elaborado por: Autoras

➤ Ratios de actividad

En cuanto a los ratios de actividad estos permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico en una empresa, entre los más utilizados para este análisis se encuentran los de rotación de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, del activo

total, del activo fijo, inventarios, así como el plazo promedio en cada uno de ellos, permiten a la empresa medir cuan efectiva se está empleando los recursos que dispone. (Carvalho B. J. , 2005).²⁶

➤ **Rotación de Cuentas por cobrar**

La Rotación de cuentas por cobrar muestra el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio, su cálculo es:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

El resultado representa el número de veces que la cuenta por cobrar rota en el año comercial. Con ello se determinará los días de venta por cobrar o el tiempo en el cual la empresa recupera su cuenta.

$$\text{RCC} = \frac{575.883,00}{6.000,00}$$

$$\text{RCC} = 95.98$$

Se evalúa también el plazo promedio de cobro que este tiene para recuperación de su cuenta.

$$\text{Plazo promedio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{PPC} = \frac{360}{95.98}$$

$$\text{PPC} = 3.75$$

La empresa Tarquino Jr. no cuenta con una política de cobranza establecida pero su gestión de cobranzas es óptima es conveniente que se defina una política formal de crédito donde se evalúen a los clientes y se establezcan parámetros de trabajo.

²⁶ Carvalho B., J. A. (2008). *Estados Financieros*. Bogotá: ECOE Ediciones.

➤ **Rotación de proveedores**

La Rotación de Cuentas por pagar permite observar la relación que existe entre las compras a crédito realizadas a los diferentes proveedores durante el año fiscal y el saldo que el mismo se refleja en las cuentas por pagar a corto plazo, el cálculo para su análisis es:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{RCP} = \frac{512.299,45}{45.286,00}$$

$$\text{RCP} = 11.31$$

Se evalúa el promedio de pago en el cual muestra los días que se demora la empresa en pagar sus deudas.

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360}{11.31}$$

$$\text{PPP} = 31.82$$

La situación para la empresa es favorable, cobra a sus clientes en 4 días, y cancela cada 32 días aproximadamente, cuenta con buen apalancamiento operativo, por este motivo la empresa no necesita adquirir deuda onerosa.

➤ **Rotación de inventario**

Este indicador permite saber el número de veces que el inventario es realizado en un periodo determinado, permite conocer cuántas veces el inventario se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar, todo lo que se haya vendido.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{471,299.45}{120,000.00}$$

$$\text{RI} = 3.93$$

$$\text{Plazo promedio de inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$$

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360}{3.93}$$

$$\text{PPP} = 91.60$$

Durante el 2012 la rotación de inventario fue de 92 días, manteniendo una política de inventario baja, bien pudiera superar este valor con un mejor número de rotaciones a fin de permitir una adecuado y efectiva utilización de los recursos disponibles.

➤ **Ratios de Rentabilidad**

La rentabilidad de una empresa es muy importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión generada por los propietarios, a medida que este ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad.

Los mismos abarcan un conjunto de ratios que comparan las ganancias de un periodo determinado traídas desde el estado de resultados.

Sus resultados permiten determinar la eficiencia de la gestión de la empresa, es decir, la correcta administración de los recursos, por ello la empresa debe velar por el

comportamiento adecuado de estos ratios para una adecuada toma de decisiones. (Carvalho B. J. , 2005).²⁷

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta \%} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta \%} = \frac{104,583.55}{575,883.00}$$

$$\text{MRB \%} = 18.16 \%$$

Se puede observar mediante este ratio que la empresa Tarquino Jr. se encuentra en buenas condiciones, su margen de beneficio bruto es estable, los activos para esta empresa están siendo eficientes, las ventas están representando ganancia, esto significa un bajo costo de la mercancía, mientras más alto sea el margen bruto de utilidad se genera mucho beneficio para la empresa.

(ROS)Margen de Rentabilidad Neta.- Por medio de este ratio podemos observar la relación de la utilidad neta con las ventas netas, mide el porcentaje de ventas que a la empresa le queda después de la contabilización de sus gastos, incluyendo impuestos y demás que hayan sido deducidos durante el periodo, el cálculo para su análisis es:

$$\text{(ROS)Margen de Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{(ROS)Margen de Rentabilidad Neta} = \frac{25,775.86}{575,883.00}$$

$$\text{ROS} = 4.48\%$$

Esto indica que por cada unidad que vendió la empresa TARQUINO JR obtuvo una utilidad de 4,48 % el cual evidencia un valor positivo para la empresa.

²⁷ Carvalho B., J. A. (2008). *Estados Financieros*. Bogotá: ECOE Ediciones.

(ROE) Rendimiento de los recursos propios .- Este ratio permite conocer la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista, por cada dólar invertido cual es el beneficio neto obtenido ya incluidos los gastos impuestos y demás deducidos, el análisis para su cálculo es :

$$\text{(ROE)Rendimiento sobre los recursos propios} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{(ROE)Rendimiento sobre los recursos propios} = \frac{25,775.86}{70,240.18}$$

$$\text{ROE} = 36.70 \%$$

Significa que por cada unidad que el propietario mantiene genera un rendimiento del 36,70% sobre el patrimonio, es decir es la utilidad que le genera al propietario durante el análisis de ejercicio.

➤ **Ratios de Endeudamiento**

Este ratio nos permite conocer la relación que existe entre los fondos propios con los que cuenta una empresa en relación con las deudas que esta mantiene, ya sea este a corto como a largo plazo, se entiende como capital propio el patrimonio neto de la empresa y como deuda total del conocido pasivo corriente y no corriente.

Es decir este ratio nos indica cuan apalancada esta la empresa ya sea en financiación a corto como a largo plazo. (Carvalho B. J. , 2005).²⁸

$$\text{Endeudamiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{DCP} + \text{DLP}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento sobre el Patrimonio} = \frac{99,286.00 + 134,933.84}{70,240.18}$$

²⁸ Carvalho B., J. A. (2008). *Estados Financieros* .Bogotá: ECOE Ediciones.

Endeudamiento sobre el Patrimonio = 3.33 %

Indica que por cada unidad monetaria aportada por los propietarios se obtiene un 3.33% de deuda a terceros, esto quiere decir que la empresa mantiene deuda por encima del aporte con la que cuentan sus propietarios, sin embargo la mayor parte del dinero es destinado a la adquisición de inventario, permitiendo un mayor incentivo en ventas.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda}}{\text{NOF}}$$

(NOF) Necesidades Operativas de Financiamiento = Son fondos necesarios para financiar las operaciones corrientes de la empresa, el cálculo es :

$$\text{NOF} = \text{AC} - \text{P.ESPONTÁNEO}$$

$$\text{NOF} = 151,295.17 - 75,046.60 = 76,248.57$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{284,933.84}{76,248.57}$$

$$\text{Apalancamiento} = 4.08 \%$$

Con un 4.08% la empresa presenta un porcentaje favorable para cubrir con sus deudas corrientes a corto plazo los mismos que le permiten cubrirlas y manejar su operación eficientemente.

Conclusión componente financiero

Mediante los ratios financieros analizados anteriormente se puede concluir que la Lubricadora Tarquino Jr. posee un nivel favorable de cobro y pago, sus ratios de rentabilidad son favorables, lo cual demuestra una adecuada gestión y control de sus actividades generando buenos resultados. El nivel de endeudamiento refleja un valor superior frente al aporte de los propietarios, lo cual es aceptable debido a que gran parte de sus activos están invertidos en sus Inventarios, que bien pudieran tomar otras medidas promocionales quizás a fin de obtener una rotación más acelerada.

Es conveniente definir políticas adecuadas para el crédito y para el pago de proveedores, para mejorar el control interno.

A pesar de poseer resultados favorables, es apropiado elaborar proyecciones de los ingresos y gastos que soporten cada una de las actividades que realizan; a través de una cultura de gestión presupuestaria se podrá realizar un análisis más efectivo de la situación financiera de la empresa y establecer las posibles variaciones y justificaciones en caso de desviaciones considerables.

3.2 MATRIZ FODA DE LA LUBRICADORA " TARQUINO JR"

Para establecer estrategias realizaremos primeramente el análisis **FODA** de la **Lubricadora y Remachadora Tarquino Jr.**

Tabla 3.3: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
------------	---------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el mercado local. 2. Trabajos garantizados. 3. Clientes satisfechos. 4. Aceptación del cliente. 5. Practican valores. 6. Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios. 7. Cumplimiento de normas municipales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegar a nuevos clientes. 2. Tener mejor preparación y formación. 3. Abrir nuevas sucursales. 4. Crear herramientas acorde a las necesidades del cliente. 5. Competir con otros establecimientos. 6. Crecimiento vehicular. 7. Ubicación geográfica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura inadecuada. 2. Falta de un plan organizacional. 3. Poco reconocimiento en el mercado. 4. Falta de personal capacitado. 5. Espacio reducido. 6. Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas. 7. Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados. 8. Personal no capacitado. 9. Las empresas familiares pierden su valor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones de acceso a las innovaciones tecnológicas. 2. Competencia desleal. 3. Altas tasas de interés. 4. Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.

Elaborado por: Autoras

Para la realización de las matrices de priorización se asigna un peso a cada característica analizada en función de la influencia de las mismas según el caso. Luego se suma el peso total obtenido en cada una y se calcula su porcentaje de consideración. (Hernández Celis, 2009).²⁹. Al obtener el peso en porcentajes se ubica cada característica de mayor a menor. La asignación de los pesos es la siguiente:

0 = no tiene influencia

0.5 = su influencia es media

1 = influye

²⁹ Hernández Celis, D. (2009). *Costos, presupuestos y toma de decisiones empresariales*. Lima: Edición a cargo del autor.

Tabla 3.4: Matriz de Priorización de Fortalezas

	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.	PUESTO
1	Experiencia en el mercado local.	0.5	1	1	1	0	1	0	4.5	18	2
2	Trabajos garantizados.	1	0.5	1	0.5	0	1	0	4	16	3
3	Clientes satisfechos.	0.5	1	0.5	0.5	0	1	0	3.5	14	5
4	Aceptación del cliente.	1	1	1	0.5	0.5	1	0	5	20	1
5	Práctica de valores.	0	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	3	12	6
6	Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios.	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	3.5	14	4
7	Cumplimiento de normas municipales.	0	0	0	0	1	0	0.5	1.5	6	7
									25	100	

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.5: Priorización de Fortalezas

	FORTALEZA	PROM.	ACUM.
1	Aceptación del cliente.	20	20
2	Experiencia en el mercado local.	18	38
3	Trabajos garantizados.	16	54
4	Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios.	14	68
5	Clientes satisfechos.	14	82
6	Práctica de valores.	12	94
7	Cumplimiento de normas municipales.	6	100

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 3.6: Matriz de Priorización de Oportunidades

	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.	PUESTO
1	Llegar a nuevos clientes.	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	5.5	16.42	3
2	Tener mejor preparación y formación.	1	0.5	0.5	1	1	0	0	4	11.94	5
3	Abrir nuevas sucursales.	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	5	14.93	4
4	Crear herramientas acorde a las necesidades del cliente.	1	1	0	0.5	1	0	0	3.5	10.45	6
5	Competir con otros establecimientos.	1	1	0	0.5	0.5	0	0	3	8.96	7
6	Crecimiento vehicular.	1	0.5	1	1	1	0.5	1	6	17.91	2
7	Ubicación geográfica.	1	1	1	1	1	1	0.5	6.5	19.40	1
									33.5	100	

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.7: Priorización de Oportunidades

	OPORTUNIDADES	PROM.	ACUM.
1	Ubicación geográfica.	19.40	19.40
2	Crecimiento vehicular.	17.91	37.31
3	Llegar a nuevos clientes.	16.42	53.73
4	Abrir nuevas sucursales.	14.93	68.66
5	Tener mejor preparación y formación.	11.94	80.6
6	Crear herramientas acorde a las necesidades del cliente.	10.45	91.05
7	Competir con otros establecimientos.	8.96	100

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.8: Matriz de Priorización de debilidades

	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	PROM.	PUESTO
1	Infraestructura inadecuada.	0.5	0	0	0.5	1	0	0	0	2	8.33	6
2	Falta de un plan organizacional.	1	0.5	0.5	1	0	1	1	0	5	20.83	1
3	Poco reconocimiento en el mercado.	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	0	0	3	12.50	4
4	Falta de personal capacitado.	0	1	0	0.5	0	0.5	0.5	0	2.5	10.42	5
5	Espacio reducido.	1	0	0	0	0.5	0	0	0	1.5	6.25	7
6	Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas.	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0	4	16.67	3
7	Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados.	0	1	0	1	0	1	0.5	1	4.5	18.75	2
8	Empresas familiares pierden su valor.	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0.5	1.5	6.25	8
										24	100	

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.9: Priorización de debilidades

	DEBILIDADES	PROM.	ACUM.
1	Falta de un plan organizacional.	20.83	20.83
2	Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados.	18.75	39.58
3	Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas.	16.67	56.25
4	Poco reconocimiento en el mercado.	12.50	68.75
5	Falta de personal capacitado.	10.42	79.17
6	Infraestructura inadecuada.	8.33	87.5
7	Espacio reducido.	6.25	93.75
8	Empresas familiares pierden su valor.	6.25	100

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.10: Matriz de Priorización de Amenazas

	AMENAZAS	1	2	3	4	TOTAL	PROM.	PUESTO
1	Limitaciones de acceso a las innovaciones tecnológicas.	0.5	0	0	0	0.5	5.88	4
2	Competencia desleal.	1	0.5	1	1	3.5	41.18	1
3	Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.	0	1	0.5	1	2.5	29.41	2
4	Altas tasas de interés.	0	0.5	1	0.5	2	23.53	3
						8.5	100	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 3.11: Priorización de Amenazas

	AMENAZAS	PROM.	ACUM.
1	Competencia desleal.	41.18	41.18
2	Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.	29.41	70.59
3	Altas tasas de interés.	23.53	94.12
4	Limitaciones de acceso a las innovaciones tecnológicas.	5.88	100

Elaborado por: Autoras

Para efectuar la priorización del FODA se aplicó el principio de Pareto, en donde se selecciona las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en su conglomerado abarcan un ochenta por ciento (80%) de la calificación acumulada.

En la siguiente tabla se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya priorizadas:

Tabla 3.12: Matriz FODA Priorizado

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación del cliente. 2. Experiencia en el mercado local. 3. Trabajos garantizados. 4. Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios. 5. Clientes satisfechos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica. 2. Crecimiento vehicular. 3. Llegar a nuevos clientes. 4. Abrir nuevas sucursales. 5. Tener mejor formación y preparación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un plan organizacional. 2. Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados. 3. Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas. 4. Poco reconocimiento en el mercado. 5. Falta de personal capacitado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.

Elaborado por: Autoras

Teniendo en cuenta la situación que actualmente se localiza en la empresa se puede determinar en los resultados que su estado es poco desfavorable, en cuanto a sus fortalezas y oportunidades; sin embargo se tratará de abarcar todos aquellos inconvenientes que impiden el logro de objetivos organizacionales para un mejor desenvolvimiento.

Es crucial realizar la reestructuración administrativa y financiera a la organización para efectuar un correcto y eficiente manejo de procedimientos que contribuyan al efectivo manejo de los recursos financieros y administrativos los cuales constituyan la base para el desarrollo y crecimiento de la organización.

CAPÍTULO IV

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 Introducción

En base a la evaluación realizada a la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR.” se detectaron varias debilidades principalmente en los procesos administrativos financieros, los cuales son considerados un pilar importante para el crecimiento de las empresas en general.

Como parte de la reestructuración administrativa financiera que planteamos se encuentran los siguientes aspectos:

- Definición de misión, visión, objetivos y estrategias.
- Definición de la estructura organizacional.
- Construcción de manuales de funciones y perfiles de cargo.
- Construcción de políticas que permitan un adecuado control interno.

4.2 Definición Misión

Definir la misión de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”, es un punto de partida importante para conocer “la razón de ser de la empresa”, con lo cual se podrán definir objetivos y metas claras; para definir la misión se procedió a recopilar ciertos aspectos importantes contando con el soporte del propietario del negocio, el cual posee un considerable conocimiento del negocio.

Se consideraron los siguientes componentes para definir claramente y acertadamente la misión de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”, a continuación se detallan:

- ✓ **Negocio:** Mantenimiento y venta de variedad en productos como accesorios para vehículos livianos y pesados.
- ✓ **Principios Organizacionales:** Respeto al cliente, trabajo en equipo, atención personalizada, eficiencia, entrega inmediata.
- ✓ **Valores:** Responsabilidad, ética, honestidad, educación.
- ✓ **Clientes (¿a quién sirve?):** Clientes que requieren mantenimiento, lubricación y reparación en variedad de líneas para vehículos livianos y pesados.
- ✓ **Productos y Servicios:** Venta de lubricantes, baterías, llantas, repuestos y parte eléctrica en vehículos livianos y pesados. Servicios de lubricación, mecánica, enllantaje, mantenimiento eléctrico, remachada de zapatas y discos de embrague.
- ✓ **Ventaja Competitiva:** Brindar a sus clientes variedad de productos y servicios con precios accesibles todo en un mismo lugar.
- ✓ **Razón de ser (¿porque?):** Generación de valor para propietarios, clientes trabajadores y proveedores.
- ✓ **Ámbitos de acción:** Local

Luego de la evaluación de cada uno de los componentes antes detallados y contando con el aporte de todos los empleados de la empresa se define como misión de la empresa, la siguiente:

“ Brindar una amplia gama de productos y servicios para todo tipo de vehiculos livianos y pesados buscando la satisfacción de los clientes a traves de la excelencia y confiabilidad de los productos y servicios ofertados”.

4.3 Definición Visión

Para la definición de la visión se tomaron en cuenta las necesidades actuales de la empresa, las aspiraciones y proyecciones que tiene su propietario y los siguientes componentes:

- ✓ **Horizonte de tiempo:** 2016
- ✓ **Posicionamiento en el mercado:** Entre los mejores establecimientos de servicio en variedad de líneas para vehículos.
- ✓ **Ámbito de acción:** Nacional
- ✓ **Valores:** Honestidad, capacidad, orden, responsabilidad, compañerismo, experiencia.
- ✓ **Principios organizacionales:** Respeto al cliente, profesionalismo, trabajo en equipo, atención personalizada.
- ✓ **Negocio: Implementación** de variedad de líneas para todo tipo de vehículos.

Se define como visión de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR” la siguiente:

"Ser una de las mejores opciones a nivel nacional en lubricación, mantenimiento y reparación para todo tipo de vehículos livianos y pesados; que por medio de factores diferenciadores como el servicio de calidad, la rentabilidad sostenida, el desarrollo personal y profesional de los empleados garanticen la satisfacción del segmento de mercado."

4.4 Definición de objetivos y metas

Uno de los pilares fundamentales de toda empresa es la definición clara de sus objetivos y metas, los cuales deben enmarcarse en la misión y visión definidas previamente, con lo cual se obtiene una proyección y horizonte adecuado donde se desea llegar de manera eficiente y oportuna.

Los objetivos y metas van a depender de la capacidad operativa y financiera de la empresa, con lo que se garantiza que serán cumplidos en su totalidad o se podrán realizar ajustes considerables y justificados.

Se definieron 6 objetivos tomando en consideración la reestructuración administrativa y financiera que se propone para la empresa, a continuación se detallan:

1. Lograr mayor ventaja competitiva, ofreciendo a los clientes mayor variedad de productos y servicios de calidad orientada a su satisfacción.
2. Captación de nuevos clientes mediante la calidad y excelente servicio que se ofertará.
3. Contar con personal idóneo y especializado para el desempeño eficiente y eficaz de sus tareas.
4. Mejorar las infraestructuras del negocio para ofrecer servicios y/o productos de calidad.
5. Implementar una infraestructura tecnológica integral que permita obtener información veraz y confiable.
6. Establecer la cultura organizacional, políticas y reglamentos internos de trabajo enfocada en el mejoramiento continuo de lubricadora.

4.5 Definición de estrategias

Una vez analizada la matriz FODA y definida la misión, visión y objetivos, se procedió a determinar acciones estratégicas necesarias para la consecución de los objetivos y metas planteadas, con la finalidad de obtener los mejores resultados.

Se tomaron en consideración las siguientes perspectivas del FODA:

- ✓ **Estrategias FO (fortalezas - oportunidades):** Aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potenciar las fortalezas de una organización.
- ✓ **Estrategias FA (fortalezas - amenazas):** Aquellas que buscan disminuir las amenazas aprovechando las fortalezas.
- ✓ **Estrategias DO (debilidades - oportunidades):** Aquellas que permiten disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno.

- ✓ **Estrategias DA (debilidades - amenazas):** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas a la vez evitando las amenazas del entorno.

Se definen las siguientes acciones estratégicas en base a los objetivos y metas planteados previamente:

Tabla 4.1: Matriz de Formulación Estratégica (Fo)

F	O	Ubicación geográfica.	Crecimiento vehicular.	Llegar a nuevos clientes.	Abrir nuevas sucursales.	Tener mejor formación y preparación.
Aceptación del cliente.	AE1			AE1	AE2	AE2
Experiencia en el mercado local.			AE2	AE2	AE2	AE2
Trabajos garantizados.						AE3
Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios.				AE3		AE3
Clientes satisfechos.				AE2	AE2	AE2

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.2: Matriz de Formulación Estratégica (Fa)

F \ A	Competencia desleal.	Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.
Aceptación del cliente.	AE3	
Experiencia en el mercado local.		AE4
Trabajos garantizados.	AE3	
Responsabilidad y puntualidad en la entrega de servicios.		
Clientes satisfechos.	AE3	

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.3: Matriz de Formulación Estratégica (Do)

D \ O	Ubicación geográfica.	Crecimiento vehicular.	Llegar a nuevos clientes.	Abrir nuevas sucursales.	Tener mejor formación y preparación.
Falta de un plan organizacional.			AE5	AE5	AE5
Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados.			AE5	AE5	AE6
Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas.			AE6	AE6	AE5
Poco reconocimiento en el mercado.			AE6	AE6	
Falta de personal capacitado.					AE5

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.4: Matriz De Formulación Estratégica (Da)

A D	Competencia desleal.	Variación de precios en lubricantes e insumos por elevación del precio del petróleo.
Falta de un plan organizacional.	AE5	
Niveles de comunicación y relación laboral entre empleados.		
Baja utilización de internet y herramientas tecnológicas.	AE6	
Poco reconocimiento en el mercado.		AE4
Falta de personal capacitado.		

Elaborado por: Autoras

- ✓ **AE1:** Aprovechar la ubicación geográfica para la captación de nuevos clientes.
- ✓ **AE2:** Crear sucursales con personal altamente calificado aprovechando la experiencia y crecimiento del mercado.
- ✓ **AE3:** Establecer como sello de garantía la puntualidad en la entrega y responsabilidad en el manejo de los servicios como ejes diferenciadores frente a la competencia.
- ✓ **AE4:** Crear políticas de precios internos para los productos y servicios en los que se provisione los márgenes de alzas debido a cambios arancelarios y medidas económicas.
- ✓ **AE5:** Realización de manuales de procedimiento y funciones para la organización del personal interno de la empresa, establecer programas de capacitación continua y de incentivos laborales.
- ✓ **AE6:** Incrementar el uso de tecnologías e internet para la expansión del negocio.

Para un mejor análisis de las acciones estratégicas que se han planteado, se procede a relacionar cada una de ellas con los objetivos previamente definidos, para conocer claramente qué estrategias se implementarán para cumplir con un determinado objetivo; a continuación se presenten los resultados obtenidos:

Objetivo N° 1	Estrategia
<p><i>Lograr mayor ventaja competitiva, ofreciendo a los clientes mayor variedad de productos y servicios de calidad orientada a su satisfacción.</i></p>	<p>AE2: Crear sucursales con personal altamente calificado aprovechando la experiencia y crecimiento del mercado.</p> <p>AE3: Establecer como sello de garantía la puntualidad en la entrega y responsabilidad en el manejo de los servicios como ejes diferenciadores frente a la competencia.</p>

Objetivo N° 2	Estrategia
<p><i>Captación de nuevos clientes mediante la calidad y excelente servicio que se ofertará.</i></p>	<p>AE1: Aprovechar la ubicación geográfica para la captación de nuevos clientes.</p> <p>AE6: Incrementar el uso de tecnologías e internet para la expansión del negocio.</p>

Objetivo N° 3	Estrategia
<p><i>Contar con personal idóneo y especializado para el desempeño eficiente y eficaz de sus tareas.</i></p>	<p>AE5: Realización de manuales de procedimiento y funciones para la organización del personal interno de la empresa.</p>

Objetivo N° 4	Estrategia
<i>Mejorar las infraestructuras del negocio para ofrecer servicios y/o productos de calidad.</i>	AE1: Aprovechar la ubicación geográfica para la captación de nuevos clientes.

Objetivo N° 5	Estrategia
<i>Implementar una infraestructura tecnológica integral que permita obtener información veraz y confiable.</i>	AE6: Incrementar el uso de tecnologías e internet para la expansión del negocio.

Objetivo N° 6	Estrategia
<i>Establecer la cultura organizacional, políticas y reglamentos internos de trabajo enfocada en el mejoramiento continuo de lubricadora TARQUINO JR.</i>	AE5: Realización de manuales de funciones para la organización del personal interno de la empresa.

4.6 Definición de la estructura organizacional

Como parte de la reestructuración de los procesos administrativos de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”, se plantea la estructura organizacional de la empresa, basado en la información que se recopiló en la evaluación interna realizada.

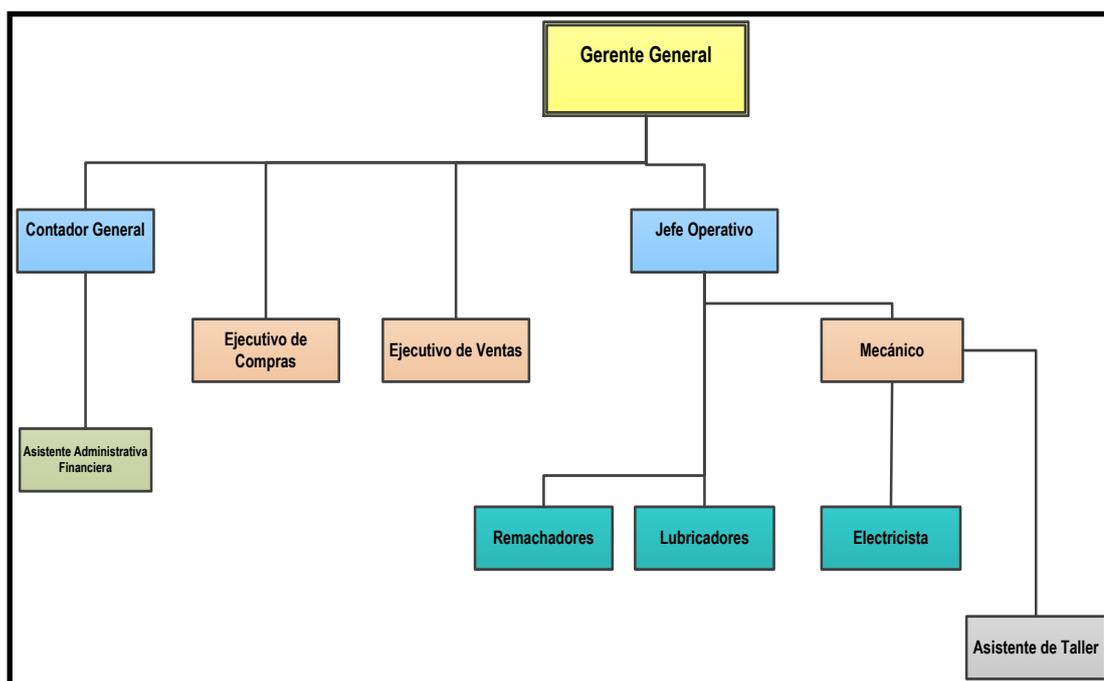
La estructura organizacional diseñada cumple con los siguientes aspectos básicos:

- ✓ **Unidad de Mando:** Cada empleado tiene un solo superior inmediato (Jefe inmediato), el cual es responsable por las actividades y/o funciones relacionadas al trabajo que efectúa.
- ✓ **Autoridad y Responsabilidad:** Cada empleado tiene definida el tipo de autoridad y responsabilidad que posee, de acuerdo al cargo que tiene dentro de la empresa.
- ✓ **Intervalo de Control:** Cada Jefe tiene definido cuántos subordinados tiene bajo su cargo, lo cual facilita el control interno de acuerdo a cada nivel organizacional

La estructura que se propone para la lubricadora tiene una vigencia de 2 años, luego de ello debe ser evaluada para que sea ajustada en base a las condiciones y necesidades que se presenten en el futuro; está diseñada de acuerdo a la operatividad y crecimiento proyectado por sus propietarios y distribuida en los siguientes niveles:

- ✓ **Nivel 1 (Jerarquía máxima).**- En el nivel 1 consta el Gerente General, como máxima autoridad de la empresa.
- ✓ **Nivel 2 (Jefaturas).**- Consta el Contador General y el Jefe Operativo, los cuales son los líderes de las áreas administrativa financiera y operativa, respectivamente.
- ✓ **Nivel 3 (Mandos Medios).**- Constan los siguientes cargos: Ejecutivo de Compras, Ejecutivo de Ventas y Mecánicos, los empleados que se enmarquen en este nivel deben tener un buen criterio para una toma efectiva de decisiones de acuerdo a la actividad que realicen.
- ✓ **Nivel 4 ,5 y 6 (Operativo).**- En este nivel se enmarcan los empleados cuyas funciones son operativas ó de apoyo para cada área en donde se desempeñan.

Gráfico 4.1.: Organigrama Lubricadora y Remachadora Tarquino Jr.



Elaborado por: Autoras

4.7 Construcción de manuales de funciones y perfiles de cargo

En base a la estructura organizacional previamente definida, se procede a construir los manuales de funciones o descriptivo de las funciones que realizan cada empleado en la empresa, de acuerdo a su cargo.

Contar con manuales de funciones por cada cargo permite llevar un mejor control interno de las actividades que realice cada empleado; a su vez, evita que se presenten funciones duplicadas, sobrecarga de los mismos y evita el re-proceso por errores cometidos por los empleados por desconocimiento de las actividades que deben realizar.

A continuación se detallan las funciones por cada cargo de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”:

FUNCIONES CONTADOR GENERAL	
Nivel: 2	Jefaturas: N/A
Misión del Cargo: Dirigir el proceso contable, de tal manera que sea eficaz y confiable para la organización y la sociedad.	
Descripción de Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo Tecnológico: Word, Excel, Internet, sistema contable y demás con el objetivo de elaborar informes, documentos internos y externos para la gestión. ✓ Conocimiento en gestión de auditoría básica en procedimiento administrativo relacionado con el proceso contable. ✓ Capacidad para toma de decisiones ante alternativas, aquellas que conlleven a cumplir con los objetivos. 	
PERFIL DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 30 años</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Formación Académica: Título Contador Público Autorizado, Máster en Administración de Empresas, Máster en Finanzas, Profesional en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión, Ingeniería en Gestión Empresarial ó afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.</p> <p>Experiencia requerida: Más de 4 años en cargos similares.</p>	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tener capacidad de toma de decisiones • Ser objetivo • Disposición e interés por resolver los problemas de la empresa. • Profesional emprendedor, capaz de modelar instrumentos para el desarrollo organizacional • Compromiso para logro de los objetivos. 	

FUNCIONES JEFE OPERATIVO	
Nivel: 2	Jefaturas: N/A
<p>Misión del Cargo: Responsable de la administración promoción y prestación de servicios de mantenimiento vehicular de manera eficiente, ágil y de calidad a los clientes internos y externos del centro de servicio.</p>	
<p>Descripción de Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar estrategias para el buen funcionamiento del área operativa que conlleven a incrementar la productividad y giro del negocio. ✓ Dar atención personalizada a los clientes ✓ Atender los requerimientos del personal del taller. ✓ Realizar proformas, cotizaciones de repuestos y demás necesarios al vehículo. ✓ Supervisión del equipo de trabajo(mecánicos, lubricantes, electricistas, remachador y enllantador) ✓ Dar diagnósticos especializados del servicio ✓ Otras inherentes al puesto. 	
PERFIL DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 25 años</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Formación Académica: Ingeniero Mecánico Automotriz, Tecnólogo Mecánico ó afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.</p> <p>Experiencia requerida: de 3 a 6 años en cargos similares en administración de talleres, manejo de indicadores operativos, Ventas etc., experiencia en planificación de presupuesto.</p>	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Capacidad de negociación • Resolución de problemas • Responsable • Orientador • Administrador • Servicio al cliente • Proactivo 	

FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Nivel: 4	Operativo: N/A
Misión del Cargo:	
Responsable de la administración, control, y planificación eficaz de los archivos contables financieros.	
Descripción de Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de presupuesto para proyecto ✓ Elaboración de tablas de amortización ✓ Control y ejecución del gasto ✓ Elaboración de informes y estados, planillas y remuneraciones, gestión del RRHH, abastecimiento de suministros. ✓ Elaboración de flujos de caja ✓ Elaboración de conciliación bancaria ✓ Seguimiento y análisis de cuentas por cobrar y pagar ✓ Trámites bancarios ✓ Registro de compras y ventas ✓ Ordenar , registrar y archivar documentos contables 	
PERFIL DEL CARGO	
Edad: Mayor a 25 años	
Estado Civil: Indistinto	
Formación Académica: Ingeniero Comercial con mención Finanzas, Máster en Administración de Empresas, Máster en Finanzas, Profesional en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión, Ingeniería en Gestión Empresarial o afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.	
Experiencia requerida: Más de 2 años en cargos similares.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Administrador 	

FUNCIONES EJECUTIVO DE COMPRAS	
Nivel: 3	Mandos y Medios : N/A
<p>Misión del Cargo: Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales que necesita la empresa para su funcionamiento cuidando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.</p>	
<p>Descripción de Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock ✓ Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas. ✓ Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes. ✓ Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir. ✓ Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos. ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa. ✓ Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto. 	
PERFIL DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 25 años</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Sexo: Hombre</p> <p>Formación Académica: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Gestión Empresarial, Tecnólogo en Administración, o afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.</p> <p>Experiencia requerida: Más de 3 años en cargos similares.</p>	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Administrador 	

FUNCIONES EJECUTIVO DE VENTAS	
Nivel: 3	Mandos y Medios : N/A
Misión del Cargo: Entender los diversos procesos de ventas dentro de un enfoque práctico por medio del conocimiento y aplicación de conceptos, principios y técnicas del área para su implementación en la organización.	
<p>Descripción de Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones para ofrecer y atraer nuevos clientes ✓ Planificar y organizar para informar promociones a ofrecer. ✓ Elaboración de cuadros de los niveles de venta mensual ✓ Retroalimentar a los miembros de la empresa de todo lo que ocurra en esa área como (devoluciones, descuentos, promociones reclamos, agradecimientos etc.) ✓ Controlar la cartera de crédito que no excedan los niveles permitidos. 	
PERFIL DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 25 años</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación Académica: Ingeniero Comercial con mención Marketing, Tecnólogo en Administración, Ingeniería en Gestión Empresarial o afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.</p> <p>Experiencia requerida: Más de 4 años en cargos similares, atención agradable con clientes</p>	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Buena comunicación 	

FUNCIONES MECÁNICO	
Nivel: 3	Mandos y Medios : N/A
Misión del Cargo:	
Llevar a cabo las operaciones de reparación y mantenimiento del vehículo, de manera confiable y segura hacia el cliente.	
Descripción de Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo. ✓ Repara motores de vehículos y maquinarias, revisando y/o sustituyendo anillo de pistón, concho de biela y bancado, bomba de agua y aceite, empacadoras y demás reparaciones de mayor complejidad. ✓ Elabora los pedidos de materiales y repuestos en general. ✓ Verifica y prueba los vehículos una vez terminadas las reparaciones para constatar su funcionamiento. ✓ Coordina las tareas del personal de menor nivel y grupos de trabajo. ✓ Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas. ✓ Mantiene limpio, en orden equipo y sitio de trabajo. 	
PERFIL DEL CARGO	
Edad: Mayor a 30 años	
Sexo: Hombre	
Estado Civil: Indistinto	
Formación Académica: Ingeniero Mecánico Automotriz ó afines, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.	
Experiencia requerida: Más de 4 años en cargos similares, atención agradable con clientes, manejo de herramientas.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Buena comunicación • Concentración • Limpieza, orden y orientación al cliente. 	

FUNCIONES REMACHADOR	
Nivel: 5	Operativo: N/A
Misión del Cargo:	
Llevar a cabo las operaciones de revestimiento y mantenimiento del vehículo, de manera confiable y segura hacia el cliente.	
Descripción de Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el cambio del revestimiento viejo por un material nuevo así como colocar los remaches y anillos de presión sobre este. ✓ Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo. ✓ Elabora los pedidos de materiales a necesitar. ✓ Verifica el material una vez terminado el proceso de cambio para evitar que este tenga defectos. ✓ Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas. ✓ Mantiene limpio, en orden equipo y sitio de trabajo. 	
PERFIL DEL CARGO	
Edad: Mayor a 25 años	
Sexo: Hombre	
Estado Civil: Indistinto	
Formación Académica: Bachiller en Mecánica, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.	
Experiencia requerida: Más de 1 año en cargos similares, atención agradable con clientes, manejo de herramientas.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Buena comunicación • Concentración • Limpieza y orden • Orientación al cliente 	

FUNCIONES LUBRICADOR	
Nivel: 5	Operativo: N/A
Misión del Cargo:	
Llevar a cabo el control, mantenimiento y reparación del vehículo encaminados a la satisfacción y atracción por el buen servicio.	
Descripción de Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar cambios de aceite de motor transmisión, diferencial y dirección con sus respectivos filtros. ✓ Realizar cambio de todos los filtros aceite, combustible, trampa, gasolina, secador etc. ✓ Realizar engrase de partes móviles del vehículo según asignación. ✓ Realizar refills de motor, transmisión, diferencial, dirección, refrigerante, según se requiera. ✓ Verificar e informar las fugas que se presenten. ✓ Manejo de herramientas 	
PERFIL DEL CARGO	
Edad: Mayor a 22 años	
Sexo: Hombre	
Estado Civil: Indistinto	
Formación Académica: Bachiller en Mecánica, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.	
Experiencia requerida: Más de 2 años en cargos similares, atención agradable con clientes, manejo de herramientas.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Concentración • Limpieza y orden • Servicio al cliente 	

FUNCIONES ELECTRICISTA	
Nivel: 5	Operativo: N/A
Misión del Cargo: Llevar a cabo el control, mantenimiento y reparación del vehículo encaminados a la satisfacción y atracción por el buen servicio.	
Descripción de Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar el servicio y atender al cliente. ✓ Diagnosticar, reparar y/o mantener circuitos eléctricos automotrices. ✓ Organizar y ejecutar el proceso de diagnóstico reparación de circuitos eléctricos; acondiciona el vehículo y está capacitado para verificar el estado funcional del sistema. ✓ Realizar el control del funcionamiento de los circuitos de alumbrado y señalización. ✓ Efectuar reparaciones, recambios y/o rectificaciones de las partes desgastadas o averiadas. ✓ Ejecutar el proceso de diagnóstico y reparación de los circuitos de carga y arranque. ✓ Registro de las tareas realizadas en un “historial de fallas del vehículo”. ✓ Acondicionamiento del área de trabajo. 	
PERFIL DEL CARGO	
Edad: Mayor a 30 años	
Sexo: Hombre	
Estado Civil: Indistinto	
Formación Académica: Ingeniero Electrónico Automotriz, Tecnólogo Eléctrico Automotriz, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.	
Experiencia requerida: Más de 4 años en cargos similares, atención agradable con clientes, manejo de herramientas.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Concentración • Limpieza y orden • Servicio al cliente 	

FUNCIONES ASISTENTE DE TALLER	
Nivel: 6	Operativo: N/A
Misión del Cargo: Llevar a cabo el control y mantenimiento del vehículo para atracción del mercado de manera eficiente.	
<p>Descripción de Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar el servicio y atender al cliente. ✓ Realizar cambios de aceite de motor transmisión, diferencial y dirección con sus respectivos filtros. ✓ Registro de las tareas realizadas en un “historial de fallas del vehículo”. ✓ Acondicionamiento del área de trabajo. ✓ Manejo de herramientas 	
PERFIL DEL CARGO	
<p>Edad: Mayor a 19 años</p> <p>Sexo: Hombre</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Formación Académica: Bachiller Mecánico, Tecnólogo Eléctrico Automotriz, con entrenamiento en temas relacionados a su gestión.</p> <p>Experiencia requerida: Más de 4 años en cargos similares, atención agradable con clientes, manejo de herramientas.</p>	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo bajo presión • Dinámico, proactivo • Resolución de problemas • Responsable • Enfoque a resultados • Concentración • Limpieza y orden • Servicio al cliente 	

4.8 Definición de políticas para el control interno

Las políticas internas contribuyen al mejoramiento continuo y control de las actividades que se realicen en la empresa, es muy importante definir este tipo de políticas de acuerdo a la operatividad actual que presenta la lubricadora.

Se considera que para poder tener un mejor control interno es necesaria la implementación de las siguientes políticas:

4.8.1 Políticas de recursos humanos

Selección

Objetivos

- ✓ Contar con las herramientas que garanticen un adecuado proceso de selección de personal, agilidad en la contratación de los recursos y óptima economía respaldada con resultados.
- ✓ Seleccionar personal que perdure en la empresa de acuerdo a la planificación de selección en base al crecimiento anual con resultados óptimos de eficiencia y disminuir la rotación de los mismos.
- ✓ Evitar problemas laborales entablando conversaciones directas con el personal y lograr un óptimo clima organizacional.

Políticas

La Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR” establece las siguientes políticas para la selección de personal.

- ✓ El requerimiento de un nuevo empleado lo realizará formalmente el jefe inmediato ante el gerente general, contando con todas las justificaciones del caso.
- ✓ Se deberán medir las competencias internas de los empleados que puedan ser considerados para ascender a otro cargo y nuevas funciones, proponiéndoles un crecimiento empresarial. La Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR” debe tomar siempre en cuenta a los recursos actuales de la empresa para su desarrollo profesional.

- ✓ Se deberán tomar en consideración el perfil del cargo que se está requiriendo, el perfil indicará claramente la actitud, características, habilidades y competencias que el futuro ocupante del puesto debe poseer para cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades.
- ✓ Se deberá proceder a reclutar las carpetas de posibles candidatos. El reclutamiento se lo podrá realizar por los siguientes medios:
 - Revisión de hojas de vida del personal interno de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”.
 - Revisión de carpetas referidas.
 - Anuncios clasificados publicados en la prensa nacional.
 - Afiches en sitios especializados, como en las universidades, entre otros.
- ✓ Con todas las hojas de vida que se recopilan en el reclutamiento, se deberá realizar la preselección de las mismas basándose en las características específicas del perfil del puesto de trabajo requerido, tales como:
 - Edad.
 - Educación formal.
 - Experiencia.
 - Conocimientos Técnicos.
 - Competencias (Potencial de Trabajo bajo presión, Capacidad de asumir nuevas funciones y responsabilidades de mayor exigencia con éxito, Responsabilidad y Dinamismo y Trabajo en equipo).
 - Habilidades y destrezas (Habilidad de Organización, Toma de Decisión, Capacidad de Liderazgo).
- ✓ Se procederá con la verificación de referencias tanto personales como profesionales, con el fin de constatar la veracidad de las mismas. Esto se realizará únicamente de los candidatos que hayan sido preseleccionados; las referencias serán confirmadas por el asistente administrativo financiero.

- ✓ Con todos los candidatos que cumplan con el perfil del puesto de trabajo, se realizará una entrevista previa con el Jefe Inmediato para reforzar los datos encontrados en sus hojas de vida, profundizando en los aspectos más relevantes para el cargo.
- ✓ Una vez realizadas las entrevistas y confirmadas las referencias, el gerente general deberá preseleccionar a los 3 candidatos que a su criterio cumplan de mejor manera con el perfil requerido para el cargo.
- ✓ A estos recursos potenciales se les realizará una prueba técnica, para comprobar si están totalmente aptos para desempeñar las funciones del cargo que se está requiriendo.
- ✓ La decisión definitiva de contratación la tomará el gerente general de la lubricadora.
- ✓ La lubricadora colocará al recurso nuevo en un estatus de “prueba”, durante el cual el Jefe Inmediato observará la correcta actitud y aptitudes idóneas. Si fuera necesario por razones específicas, solo la gerencia general podrá decidir si el nuevo recurso puede incorporarse a la compañía con contrato de trabajo sin periodo de prueba.
- ✓ El jefe inmediato será el encargado de dar la inducción general al nuevo empleado, basada en la misión, la visión, los objetivos y metas planteadas por la lubricadora y remachadora “TARQUINO JR”, y la inducción específica de las funciones inherentes al puesto de trabajo asignado, así como de brindar el entrenamiento adecuado para el desarrollo eficaz de sus actividades, tareas y responsabilidades.
- ✓ Es de responsabilidad del Jefe Inmediato velar para que todos sus colaboradores posean la dotación necesaria de herramientas de trabajo (uniformes, utensilios, suministros, entre otros).

Capacitación

Objetivo

Proveer y potenciar el conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados de la Lubricadora, para que contribuyan de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Políticas

La lubricadora y remachadora “TARQUINO JR.” estable como políticas de capacitación las siguientes:

- ✓ El programa de capacitación estará basada en un modelo de gestión por competencias para garantizar que cada empleado reciba capacitaciones idóneas, de acuerdo a las funciones que realiza.
- ✓ El gerente general deberá aprobar anualmente un rubro monetario para el programa de capacitación, el cual deberá estar incluido en el presupuesto general de la empresa.
- ✓ El gerente general aprobará anualmente el programa de capacitación para los empleados de la Lubricadora.
- ✓ El programa de capacitación deberá responder adecuadamente a las necesidades y requerimientos de cada empleado de la lubricadora, y deberá ir encaminado a potenciar cada uno de los conocimientos y habilidades que poseen en la actualidad.
- ✓ Cada jefe inmediato será responsable de evaluar a cada empleado bajo su cargo, para identificar los puntos de mejora que se han obtenido a raíz de la implementación del Programa de Capacitación, para determinar si ha sido efectivo o no y poder tomar las acciones correctivas pertinentes en futuros programas.

- ✓ Los principales temas que serán incluidos en el Programa anual de Capacitación deberán enmarcarse en los siguientes:
 - Trabajo en Equipo.
 - Motivación.
 - Liderazgo.
 - Temas contables y presupuestarios.
 - Técnicas de Ventas.
 - Manejo de Compras e Inventarios.
 - Temas técnicos para el Personal Operativo.
 - Servicio al Cliente.
 - Manejo de Utilitarios (Nivel Básico, Intermedio y Avanzado).
 - Administración del tiempo y tareas.
 - Comunicación Efectiva.

- ✓ Los empleados de la Lubricadora deberán recibir como mínimo 3 capacitaciones al año.

Incrementos Salariales

Objetivo

Establecer remuneraciones competitivas y equitativas para todos los empleados de la Lubricadora, a través de un análisis exhaustivo de las funciones y actividades que se enmarcan en cada cargo.

Políticas

- ✓ Se deberá establecer anualmente un rubro monetario para los incrementos salariales que se deban realizar a los empleados de la Lubricadora, lo cual deberá estar incluido en el presupuesto anual.
- ✓ El incremento salarial estará basado en los siguientes aspectos:
 - Revisión de funciones y responsabilidades asignadas a cada empleado

- Resultados de la evaluación de desempeño, la evaluación se realizará cada año por cada Jefe Inmediato.
 - Resultados de la tasa de inflación
 - Resultado económico de la Lubricadora
 - Cumplimiento de objetivos y metas planteadas
 - Porcentaje de incremento del salario básico unificado.
- ✓ El incremento salarial fijo para cada año será del 5%, y ese porcentaje podrá llegar al 8% de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño realizada a los empleados.
- ✓ El incremento salarial será aprobado exclusivamente por el Gerente General de la Lubricadora, y será acreditado en los primeros días del mes de marzo.

4.8.2 Política de crédito

La Cobranza se refiere como tal al proceso de recuperación del capital que la empresa ha incurrido en los créditos otorgados, por ello la política permite obtener normas, lineamientos, condiciones, selección de clientes y la cobranza que permite la correcta administración del efectivo, mayor rentabilidad, maximizar ganancias y obtener mayores resultados con los clientes.

Objetivo

- Establecer los requisitos y condiciones para realizar el cobro a clientes de acuerdo a los requerimientos contables y de control interno.
- Definir las normas adecuadas que permitan a los clientes conocer los reglamentos internos de CRÉDITO para su conocimiento y adaptación.
- Agilizar el cobro de manera que no sobrepase los niveles permitidos.

Políticas

Se establecen las siguientes políticas para cobro a clientes de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”:

- El manejo, control y aprobación de crédito a nuevos clientes estará a cargo del Contador General, quien tendrá el deber de obtener la información adecuada, solicitándole referencias bancarias , comerciales , de trabajo, de ingresos totales personales del nuevo solicitante.
- Luego de ello deberá contar con la aprobación del Gerente General

Una vez evaluada la solicitud de crédito se aplica un límite de condiciones a seguir:

- Dependiendo de la situación financiera del cliente este obtendrá un tope de crédito no mayor a 15 días en su pago y por un valor de \$120 con cheque cruzado a nombre de Lubricadora Tarquino JR, por consiguiente de acuerdo a su ingreso y evaluación favorable el mismo aplicará a \$500 mensuales con cheque cruzado indicado anteriormente no mayor a 30 días.
- Todo cliente que aplique al crédito será únicamente con cheque a su nombre de tal manera que su identificación sea más rápida.

La política de cobro para cartera de clientes ya establecida en la lubricadora tendrá las siguientes condiciones:

- Clientes habituales con un monto de crédito ilimitado; aprobado por el Gerente General, se aplica una nueva normativa en el cobro, por cuanto cada fin de mes o los primeros días del siguiente este deberá ser saldado con un tiempo no mayor a 60 días y de ser un caso especial debidamente aprobado no mayor a 90 días .
- Clientes no habituales que mantienen crédito, el monto a facturar será a partir de \$50 dólares y su recuperación dependiendo el monto no mayor a 30 días.

- Los primeros días de cada mes entendiéndose este los 5 primeros días se celebrará una reunión con la participación del Gerente General y del Contador General, en donde se evaluará la cartera de clientes y las fechas de vencimiento, de acuerdo a ello se llegara a un acuerdo para nuevos estándares a seguir con clientes que no han cumplido con el pago para un nuevo llamado, así como la recuperación de la cartera.
- Los clientes que no cumplan con las políticas establecidas anteriormente serán evaluados para su retiro una vez recuperado el valor.

4.8.3 Políticas de pago a proveedores

Objetivo

- Establecer los requisitos y condiciones para realizar pagos a proveedores de acuerdo a los requerimientos contables y de control interno.
- Definir las normas que permitan a los proveedores y acreedores tener información clara y precisa respecto al pago de los valores a su haber.

Políticas

Se establecen las siguientes políticas para el pago a proveedores de la Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR”:

- El manejo, control y aprobación de los pagos a proveedores estará a cargo del Contador General. Así mismo, será el responsable de comunicar a los proveedores y acreedores de las políticas establecidas en la compañía.
- En el presupuesto general de la empresa se establecerá el plan de gastos aprobados para cada año. Cualquier gasto no presupuestado deberá contar con la aprobación del Gerente General. Para este efecto, el Contador General definirá el justificativo necesario para autorizar el egreso, exponiendo claramente las razones que motivan la solicitud.

- Todos los días lunes se celebrará una reunión con la participación del Gerente General y del Contador General, en donde se aprobarán los pagos para la semana en curso. El Contador General será el responsable de informar al Gerente General las prioridades de pago, según las necesidades de la Lubricadora y las fechas de vencimiento.
- Para que un gasto presupuestado pueda ser procesado, el comprobante de venta deberá contar con la firma de aprobación del Gerente General.
- El pago por la adquisición de un bien o servicio se realizará únicamente con el comprobante de venta original. No se realizará ningún pago que no cumpla con esta condición.
- Las facturas aprobadas serán canceladas según sus fechas de vencimiento por el plazo de crédito previamente pactado con el proveedor. En general el plazo de crédito mínimo exigido por la compañía será de 15 días calendario.
- Los pagos aprobados se realizarán semanalmente todos los días viernes, en el horario de 14:00 PM a 18:00 PM. Las únicas excepciones serán las siguientes:
 - El pago de servicios básicos, que se realizará hasta la fecha máxima indicada en la planilla.
 - El pago de sueldos a los empleados.
 - Pagos urgentes que sean aprobados por el Gerente General
- ✓ Los proveedores que no retiraron sus pagos en el día acordado, podrán retirar sus cheques únicamente el viernes de la semana siguiente, salvo excepciones aprobadas exclusivamente por la Gerencia General.

4.8.4 Políticas de marketing y publicidad

Para poder incrementar las ventas y captar más clientes, la lubricadora ha iniciado un proyecto de elaboración de su página web, que le permita posicionarse en la web y aprovechar los avances tecnológicos actuales para traducirlos en ventajas competitivas para la empresa.

La página web será construida por una agencia de diseño especializada en realizar este tipo de trabajos, con lo cual se garantiza un sitio web de calidad y útil para los fines del negocio. Será creada bajo el dominio www.lubricantestarquinojr.com y contendrá la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la lubricadora.
- ✓ Información general de la empresa.
- ✓ Información de los servicios que se ofrece.
- ✓ Catálogo de los productos.
- ✓ Formulario de contacto, para que los clientes puedan contactarse con la lubricadora vía web.

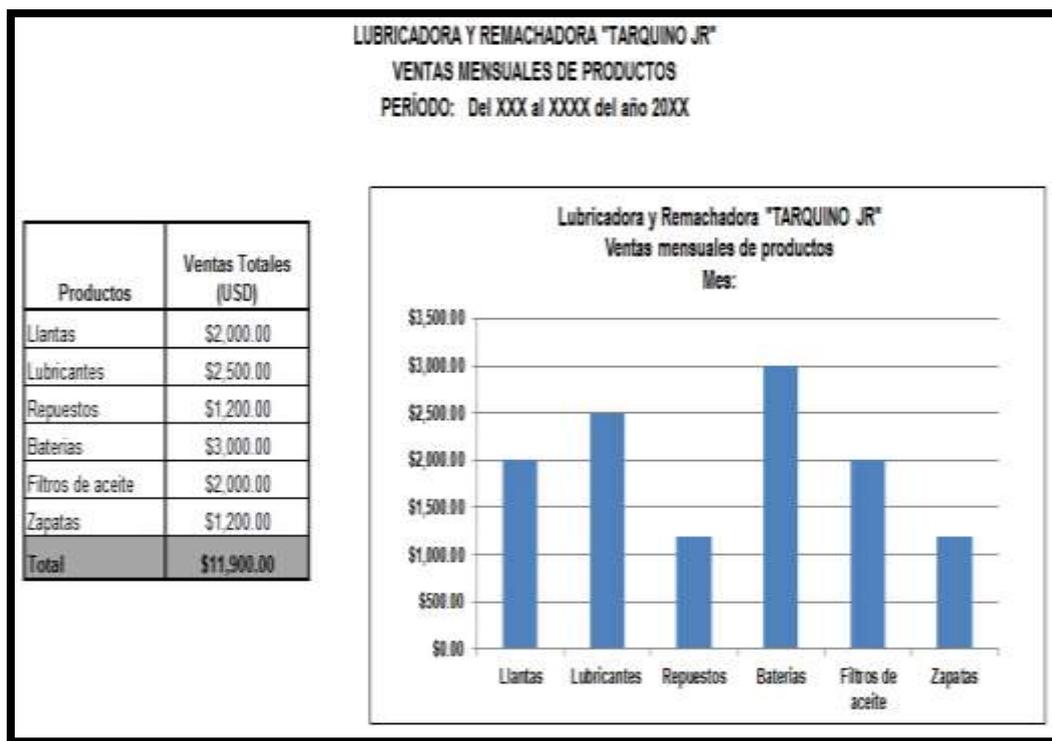
4.8.5 Políticas para control de la gestión

La Lubricadora y Remachadora “TARQUINO JR.” implementará indicadores de gestión que le permita monitorear mensualmente las ventas que realice de los productos y servicios que ofrece.

El ingreso de información de los indicadores de gestión será realizado por la Contadora General y serán presentados mensualmente al Gerente General para una toma efectiva de decisiones.

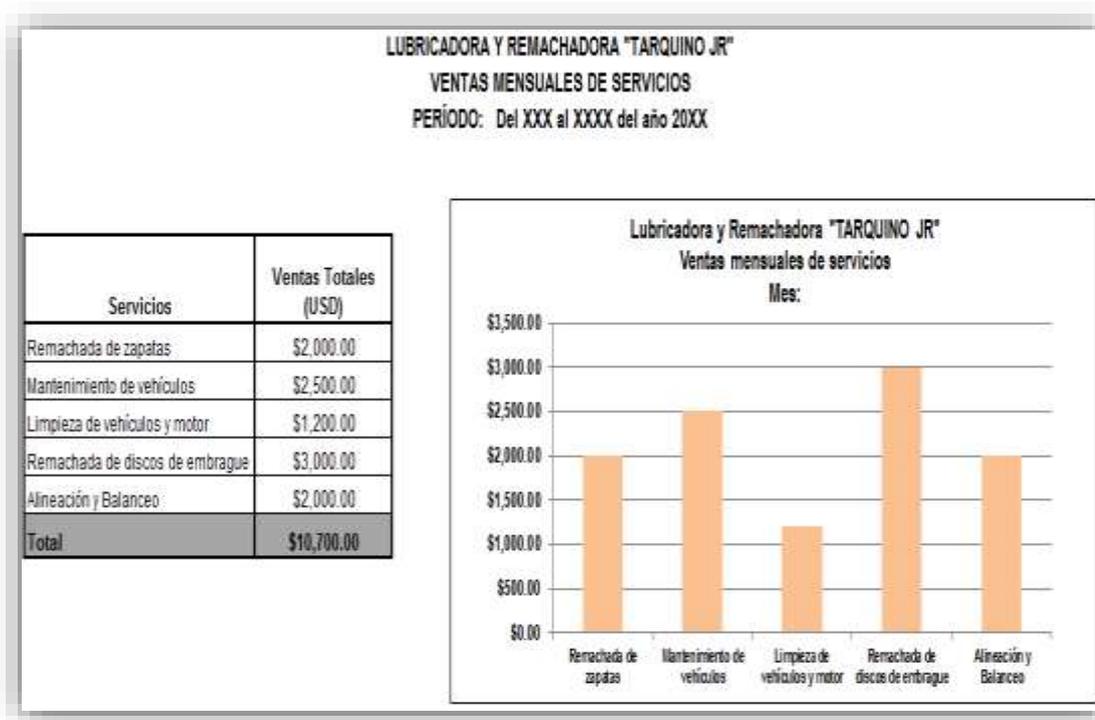
La estructura de los indicadores de gestión será diseñada en Excel, la información que se muestra en la estructura está colocada en calidad de ejemplo, a continuación se detalla:

Gráfico 4.1: Ventas mensuales de productos



Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.2: Ventas mensuales de servicios



Elaborado por: Autoras

Con la información proporcionada en los indicadores antes detallados, el Gerente General podrá tomar efectivas decisiones, conociendo acertadamente el comportamiento de las ventas de productos, servicios de la Lubricadora y las podrá comparar con las ventas presupuestadas por cada rubro obteniendo las variaciones presentadas para el análisis de cada una.

Tabla 4.5: Ventas totales y presupuestadas por productos

Productos	Ventas Totales (USD)	Ventas Presupuestadas	Variaciones	% variación
Llantas	\$2,000.00	\$2,500.00	-\$500.00	-25.00%
Lubricantes	\$2,500.00	\$3,000.00	-\$500.00	-20.00%
Repuestos	\$1,200.00	\$1,000.00	\$200.00	16.67%
Baterías	\$3,000.00	\$2,000.00	\$1,000.00	33.33%
Filtros de aceite	\$2,000.00	\$4,000.00	-\$2,000.00	-100.00%
Zapatatas	\$1,200.00	\$1,500.00	-\$300.00	-25.00%
Total	\$11,900.00	\$14,000.00	-\$2,100.00	-17.65%

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.6: Ventas totales y presupuestadas por servicios

Servicios	Ventas Totales (USD)	Ventas Presupuestadas	Variaciones	% variación
Remachada de zapatas	\$2,000.00	\$2,500.00	-\$500.00	-25.00%
Mantenimiento de vehículos	\$2,500.00	\$3,000.00	-\$500.00	-20.00%
Limpieza de vehículos y motor	\$1,200.00	\$1,000.00	\$200.00	16.67%
Remachada de discos de embrague	\$3,000.00	\$2,000.00	\$1,000.00	33.33%
Alineación y Balanceo	\$2,000.00	\$4,000.00	-\$2,000.00	-100.00%
Total	\$10,700.00	\$12,500.00	-\$1,800.00	-16.82%

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO V

REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

5.1 Reestructuración Financiera

Mediante el análisis del balance y el estado de resultado recogidos en el año 2012, se pudo obtener información histórica de la *Lubricadora y Remachadora Tarquino Jr.*, a estos se les realizó estudios para identificar su evolución y como fue el desarrollo de sus cuentas con mayor importancia. A través de un análisis vertical realizado al Balance General y Estado de Resultado (Ver anexo XIII y XIV).

5.2 Análisis Año 2012

El Activo Circulante representa el 30.72 % del Total Activo, inferior al Pasivo Circulante que representa el 68.04 % del Pasivo.

Por otro lado, con relación a los recursos permanentes (Deudas de largo plazo más capital propio) que está en torno al 31.96 % no supera a los activos no corrientes o fijos que tuvo un ascenso en su participación, de 69.28 %.

En el Análisis Vertical de la Cuenta de Resultados, la última línea de esta es la más importante o sea la Utilidad Neta cuyo aumento o disminución porcentual se debe explicar a través de las variaciones % de costos y gastos.

La utilidad Neta representó el 4.48 % de las total de ventas, tuvo una reducción debido al aumento de la participación de los gastos generales de 11.08 %.

5.2.1 Análisis de Razones Financieras

5.2.1.1 Razones de Líquidez

Estas razones miden la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, debe cubrir sus deudas en base a su disponible (caja, bancos, valores negociables).

5.2.1.1.1 Capital Neto de Trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Capital Neto de Trabajo = 151,295.17 – 287,285.32

Capital Neto de Trabajo = (135,990.15)

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

5.2.1.1.2 Razón de Solvencia

Esta razón es la que mide la capacidad de la empresa cuando ésta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Solvencia = 151,295.17 / 287,285.32

Solvencia = 0.53

La empresa tarda 1 día en convertir sus activos en efectivo para poder liquidar sus deudas. Teóricamente, mientras más alta sea esta razón mejor será el resultado de la compañía.

5.2.1.1.3 Razón de Solvencia Inmediata

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

$$\text{Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activo circulante (-) Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Solvencia Inmediata} = (31,295.17 - 120,000.00) / 287,285.32$$

$$\text{Solvencia Inmediata} = (0.31)$$

La solvencia inmediata es óptima cuando se encuentra cercano a 1, si fuera menor a 1 la empresa tendría que suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos líquidos insuficientes. Y si fuera mayor a 1 existe la posibilidad que la empresa posea un exceso de liquidez lo que ocasionaría una pérdida de rentabilidad.

5.2.1.2 Razones de Rentabilidad

Estas razones sirven para evaluar el desempeño de la empresa puesto que generan una gran idea sobre la generación de utilidades y la creación de valor para los accionistas.

La rentabilidad de una empresa es muy importante debido a que demuestra la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin la necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente. Además, muestra la capacidad que tiene la gerencia para administrar los costos y los gastos buscando generar utilidades a la compañía.

5.2.1.2.1 Retorno sobre la Inversión

Relaciona la utilidad neta obtenida en un período con el total de activos.

RI = Utilidad Neta después de Impuestos / Activos Totales

RI = 25,775.86 / 492,459.34

RI = 0.05

Por cada unidad monetaria invertida en activos, con independencia de cómo se hayan financiado, la empresa obtiene de utilidad netas 0.05 unidades monetarias.

5.2.1.2.2 Rotación del Activo Total (Rotación del Capital)

Ésta razón financiera nos permite medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos así como la estructura total de dichos activos, mostrando el número de veces de su utilización.

Rotación de Activo Total = Ventas Netas / Activos Totales

Rotación de Activo Total = 575,883.00 / 492,459.34

Rotación de Activo Total = 1.17

Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan 1.17 unidades monetarias en ventas.

Una rotación baja en cualquier empresa nos indica que hay ventas insuficientes y/o inversiones elevadas en activos fijos, y que esto nos está ocasionando aumento en nuestros costos, por las depreciaciones, seguros, reparaciones, etc.

5.2.1.2.3 Margen de Utilidad

Nos muestra el rendimiento que por ventas obtiene la empresa en sus operaciones propias, y de la utilidad que le representa a cada uno de los socios de acuerdo al número de acciones en su poder.

Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas Netas

Margen de Utilidad = 25,775.86 / 575,883.00

Margen de Utilidad = 4.48 %

Por cada unidad monetaria de venta, se generan 0.05 unidades monetarias de utilidad. Un 4.48 % de utilidad por sobre las ventas.

5.2.1.2.4 Utilidad sobre el Patrimonio

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (return on equity).

$$UP = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

$$UP = 25,775.86 / 70,240.18$$

$$UP = 0.37$$

Esto significa que por cada unidad monetaria que el dueño mantiene en el 2012 genera un rendimiento del 37% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

5.2.1.3 Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

$$\text{Endeudamiento} = 422,219.16 / 492,459.34$$

$$\text{Endeudamiento} = 0.86$$

La empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros; ya que su endeudamiento supera el 0.6. Lo óptimo sería que se ubique en un rango de 0.4 a 0.6 donde el total de los activos estén siendo financiados por los acreedores de corto y largo plazo. Y si fuera inferior a estos rangos se mostraría un exceso de capitales propios.

5.3 Propuesta de Reestructuración Financiera

A partir de la investigación de los problemas en los procesos administrativo y financiero de TARQUINO JR. se presenta como requisito indispensable una propuesta de mejora para superar los efectos de estos errores en el corto plazo.

1.- Aumentar las utilidades brutas con el incremento de los ingresos por ventas y la disminución de los costos por producto y/o servicio.

El ingreso por venta puede darse por la búsqueda de nuevos clientes, la diversificación del producto, vender más a los clientes o lograr que ellos compren más veces. Mejorar la calidad del producto para un incremento de su precio.

La disminución de los costos se da en la reducción de gastos financieros, costos de servicios y productos. El control y planificación efectiva de inventarios y la reorganización del recurso humano.

2.-Incrementar las inversiones fijas con financiamiento propio utilizando las utilidades retenidas y así disminuir el nivel de endeudamiento con terceros.

El financiamiento proveniente de los propietarios corresponde a los recursos que estos aportan para financiar las operaciones de la empresa. Estos recursos están representados por títulos de propiedad denominados “acciones” y constituyen el capital social o como consecuencia de un aporte monetario de los accionistas o nuevos accionistas.

El monto de utilidades retenidas pertenece a los accionistas y si ellos dispusieran del dinero en efectivo podrían decidir qué destino darle a esos recursos. Al quedarse en la empresa como fuente de financiamiento, esos recursos deben garantizarle al propietario un rendimiento igual o superior al que recibirían en otros negocios de riesgo similar.

A continuación se presenta los estados financieros proyectados basados en los comportamientos históricos de cada una de las cuentas que lo conforman:

5.3.1 Análisis del Estado Pérdidas y Ganancias Proyectado

Se visualiza un incremento en la venta de productos y servicios debido al crecimiento de la actividad comercial por la presunta apertura de 2 nuevas sucursales para esos años además del alza de los precios por motivo inflacionario anual.

El incremento del costo de venta va de la mano con el comportamiento de las ventas y activos que también van en aumento.

El comportamiento de los gastos administrativos van conjunto al aumento de las ventas y activos debido a la presencia de cambios en la tecnología y en la estructura de los activos fijos.

Los gastos financieros a largo plazo tienen un constante crecimiento mientras que los de corto plazo tienen un decrecimiento para el año 1 y 4 y aumentan para el año 2 y 3. Los gastos operacionales presentan un ligero aumento en tanto no afecta la utilidad neta percibida en todos los años cuyos márgenes van en un considerable incremento.

Tabla 4.7: Estado Pérdidas y Ganancias

LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR"	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Estado de Resultados	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Ingresos por productos	\$431.912,25	\$513.976	\$539.890	\$570.124	\$600.358
Ingresos por servicios	\$143.970,75	\$171.325	\$179.963	\$190.041	\$200.119
Total Ingresos	\$575.883,00	\$685.300,77	\$719.853,75	\$760.165,56	\$800.477,37
Egresos					
Inventarios Inicial	\$79.000	\$120.000	\$170.700	\$213.120	\$235.100
(+) Compras	\$512.299	\$589.144	\$594.267	\$604.513	\$625.005
(-) Inv. Final	\$120.000	\$170.700	\$213.120	\$235.100	\$260.200
Costo de Venta	\$471.299	\$538.444	\$551.847	\$582.533	\$599.905
Utilidad Bruta en Ventas	\$104.583,55	\$146.856,40	\$168.006,39	\$177.632,21	\$200.572,04
Sueldos y Salarios	\$975,00	\$1.053,00	\$1.062,75	\$1.062,75	\$1.072,50
Aporte Patronal	\$118,46	\$127,94	\$129,12	\$129,12	\$130,31
Servicios Básicos	\$300,00	\$369,00	\$375,00	\$378,00	\$381,00
Servicios Contables	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Suministros y Materiales	\$900,00	\$1.107,00	\$1.125,00	\$1.134,00	\$1.143,00
Mantenimiento y Reparación	\$800,00	\$984,00	\$1.000,00	\$1.008,00	\$1.016,00
Internet	\$90,00	\$110,70	\$112,50	\$113,40	\$114,30
Telefonía Celular	\$80,00	\$98,40	\$100,00	\$100,80	\$101,60
Promoción y Publicidad	\$650,00	\$799,50	\$812,50	\$819,00	\$825,50
Depreciación Activos Fijos	\$145,00	\$197,81	\$201,40	\$206,80	\$278,73
Utilidad (pérdida) Administrativa	\$98.725,09	\$140.209,06	\$161.288,11	\$170.880,34	\$193.709,10
Gastos financieros c/p	\$1.200,00	\$419,14	\$1.345,93	\$1.308,12	\$506,13
Gastos financieros l/p	\$2.440,00	\$2.440,00	\$2.440,00	\$2.440,00	\$2.440,00
Utilidad (perdida) Financiera	\$95.085	\$137.350	\$157.502	\$167.132	\$190.763
Sueldos y Salarios	\$35.508,28	\$38.348,94	\$38.704,03	\$38.704,03	\$39.059,11
Aporte Patronal	\$4.314,26	\$4.659,40	\$4.702,54	\$4.702,54	\$4.745,68
Servicios Básicos	\$630,00	\$774,90	\$787,50	\$793,80	\$800,10
Depreciación Activos Fijos	\$3.220,00	\$3.343,00	\$3.359,40	\$3.367,60	\$3.753,00
Utilidad (pérdida) de Operación	\$51.412,55	\$90.223,68	\$109.948,72	\$119.564,25	\$142.405,08
Participación de Trabajadores (15%)	\$7.711,88	\$13.533,55	\$16.492,31	\$17.934,64	\$21.360,76
Impuesto 23%	\$10.051,15	\$17.638,73	\$21.494,97	\$23.374,81	\$27.840,19
Utilidad (pérdida neta)	\$33.649,51	\$59.051,40	\$71.961,43	\$78.254,80	\$93.204,13
Margen de utilidades netas	5,84%	8,62%	10,00%	10,29%	11,64%

Elaborado por: Autoras

5.3.2 Análisis del Balance General Proyectado

El Balance General presenta una estructura financiera exagerada en los activos corrientes para el año 0 mientras que para el año uno y sus siguientes ha ido disminuyendo paulatinamente hasta llegar al año 5; lo que significa que para ese año se estarían reinvertiendo los activos de capital de trabajo en activos fijos, lo que puede ser desatinada esta tendencia ya que hay que tener presente que la empresa tiene un actividad comercial.

Con relación a caja y bancos se observa una mayor liquidez, por mayores recaudos o por la ausencia de ventas a crédito y menos pagos de pasivos o préstamos recibidos a partir del año 1 y sus subsiguientes.

La cuenta cliente presenta una disminución en sus valores para el año 1 y 2 con relación al año base por la negación a las ventas de crédito, mientras que para el año 3 y 4 se observa un aumento por la apertura paulatina del crédito.

Los stocks de inventario van aumentando a lo largo del periodo debido a que tiene una menor rotación, esto hace que el capital de trabajo aumente en su participación, pero para el flujo de efectivo esto puede ser perjudicial.

Las adquisiciones en activos fijos como terreno y vehículo son valores constantes a lo largo de los 4 años, mientras que el equipo de cómputo y la maquinaria tiene un ligero incremento debido a las necesidades reales que puede presentar la empresa. Un exceso en estos comportamientos puede afectar sustancialmente la liquidez y capital de trabajo.

Las depreciaciones acumuladas presentan un ascenso por el demerito en usos permanentes, ese comportamiento no repercute en el capital de trabajo.

Se observa que los créditos recibidos por los proveedores van en un crecimiento amplio para el año 1 en comparación con el año base y en lo posterior hay un ligero incremento. También existe una disminución o ausencia en créditos bancarios.

Las Cuentas por Pagar tienen una aceleración para el año 1 y 2 y una desaceleración para los dos últimos años.

Las obligaciones laborales presentan un incremento debido a nuevas contrataciones que se darían por la expansión del negocio.

Las deudas a largo plazo disminuyen sustancialmente su valor, hasta llegar a 0 en el último periodo.

El capital contable se mantiene como un valor constante mientras que la reserva legal crece debido a las apropiaciones de las utilidades liquidadas de los ejercicios por parte de los propietarios.

La estructura financiera de la empresa cuenta con fondos para su actividad comercial debido a que su utilidad va en aumento.

Tabla 4.8: Balance General Proyectado

LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR"	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Balance General	2012	2013	2014	2015	2016
Activo circulante					
Caja y bancos	\$9.383,00	\$19.763,00	\$23.880,00	\$27.100,51	\$41.477,99
Clientes	\$18.507,24	\$14.327,30	\$12.335,67	\$43.744,92	\$50.893,72
Retenciones en la Fuente	\$5.758,83	\$6.853,01	\$7.198,54	\$7.601,66	\$8.004,77
Inventarios.	\$120.000,00	\$170.700,00	\$213.120,00	\$235.100,00	\$260.200,00
Total activo circulante	\$153.649,07	\$211.643,31	\$256.534,21	\$313.547,09	\$360.576,48
Activo Fijo					
Terreno	\$253.699,17	\$253.699,17	\$253.699,17	\$253.699,17	\$253.699,17
Vehículo	\$87.200,00	\$87.200,00	\$87.200,00	\$87.200,00	\$87.200,00
Equipo de computo	\$5.400,13	\$5.940,14	\$6.048,15	\$6.210,15	\$8.370,20
Maquinaria	\$8.200,00	\$9.430,00	\$9.594,00	\$9.676,00	\$13.530,00
Depreciación acumulada:	-\$4.935,00	-\$8.475,81	-\$12.036,61	-\$15.611,01	-\$19.642,74
Total activo fijo	\$349.564,30	\$347.793,51	\$344.504,71	\$341.174,31	\$343.156,64
Activo total	\$503.213,37	\$559.436,81	\$601.038,91	\$654.721,40	\$703.733,12
Pasivo Circulante					
Proveedores	\$195.268,31	\$224.558,56	\$226.511,24	\$230.416,61	\$234.321,97
Créditos bancarios	\$39.000,00	\$17.855,40	\$0,00	\$7.389,70	-
Participación de Trabajadores	\$7.711,88	\$13.533,55	\$16.492,31	\$17.934,64	\$21.360,76
Impuesto a la Renta	\$10.051,15	\$17.638,73	\$21.494,97	\$23.374,81	\$27.840,19
Cuentas por Pagar 3eros	\$15.139,00	\$20.284,16	\$30.445,24	\$24.321,71	\$24.802,60
Cuentas por Pagar Bancarias T/C	\$23.238,72	\$25.562,51	\$26.027,37	\$24.865,43	\$15.000,00
IESS	\$653,66	\$705,95	\$712,49	\$712,49	\$719,02
Total pasivo circulante	\$291.062,72	\$320.138,86	\$321.683,62	\$329.015,38	\$324.044,55
Pasivo largo plazo	\$134.933,84	\$103.029,75	\$71.125,66	\$39.221,57	-
Pasivo total	\$425.996,56	\$423.168,61	\$392.809,28	\$368.236,95	\$324.044,55
Capital Contable					
Capital social	\$10.900,00	\$10.900,00	\$10.900,00	\$10.900,00	\$10.900,00
Reserva legal	\$2.667,29	\$9.032,24	\$20.665,84	\$38.333,29	\$62.061,09
Utilidad acumulada	\$30.000,00	\$57.284,56	\$104.702,36	\$158.996,35	\$213.523,35
Resultado del ejercicio	\$33.649,51	\$59.051,40	\$71.961,43	\$78.254,80	\$93.204,13
Total Capital Contable	\$77.216,80	\$136.268,20	\$208.229,64	\$286.484,44	\$379.688,57
Pasivo + Capital	\$503.213,37	\$559.436,81	\$601.038,91	\$654.721,39	\$703.733,12

Elaborado por: Autoras

5.3.3 Análisis de Flujo Efectivo Proyectado

Se aprecia un incremento del efectivo para el año 1 con relación al anterior y una disminución en sus valores para el año 2 y 3 contrario al último periodo aumentando en más del 50% su flujo neto para el siguiente periodo.

Los usos operativos están con un ligero aumento; se observa que la generación del efectivo se da por parte de la actividad operativa ya que posee pocas fuentes de inversión y las fuentes de crédito son inferiores.

La cantidad del efectivo invertido en activos fijos u otros activos es poca en los primeros años solo en el último periodo incrementa su valor.

Tabla 4.9: Flujo de Efectivo Proyectado

LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR"	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Flujo de Efectivo	2013	2014	2015	2016
Utilidad neta	\$59.051,40	\$71.961,43	\$78.254,80	\$93.204,13
+ depreciación y amortización	\$3.540,81	\$3.560,80	\$3.574,40	\$4.031,73
Generación bruta de efectivo	\$62.592,20	\$75.522,24	\$81.829,20	\$97.235,86
Usos Operativos				
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$4.179,94	\$1.991,63	-\$31.409,25	-\$7.148,80
Aumento en Crédito Tributario	-\$1.094,18	-\$345,53	-\$403,12	-\$403,12
Financiamiento a inventarios	-\$50.700,00	-\$42.420,00	-\$21.980,00	-\$25.100,00
	-\$47.614,24	-\$40.773,90	-\$53.792,37	-\$32.651,92
Total usos operativos	\$ 14.977,97	\$ 34.748,34	\$ 28.036,83	\$ 64.583,94
Fuentes de Inversión				
Propiedad Planta y Equipo	-\$1.770,01	-\$272,00	-\$244,00	-\$6.014,05
Fuentes Operativas				
Aumento Cuenta por Pagar Proveedores	\$29.290,25	\$1.952,68	\$3.905,37	\$3.905,37
Aumento Participación Trabajadores	\$5.821,67	\$2.958,76	\$1.442,33	\$3.426,12
Aumento Impuesto a la Renta	\$7.587,58	\$3.856,25	\$1.879,84	\$4.465,38
Otras Cuentas por Pagar	\$5.197,45	\$10.167,62	-\$6.123,53	\$487,43
Total fuentes operativas	\$47.896,94	\$18.935,30	\$1.104,00	\$12.284,30
Generación Neta Operativa Financiera	\$ 61.104,90	\$ 53.411,64	\$ 28.896,83	\$ 70.854,19
Fuentes de Instituciones de Crédito				
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	-\$18.820,81	-\$17.390,54	\$6.227,76	-\$17.255,13
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	-\$31.904,09	-\$31.904,09	-\$31.904,09	-\$39.221,57
Financiamiento neto con costo	-\$50.724,90	-\$49.294,63	-\$25.676,33	-\$56.476,70
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$ 10.380,00	\$ 4.117,01	\$ 3.220,50	\$ 14.377,49
Caja inicial	\$9.383,00	\$19.763,00	\$23.880,00	\$27.100,51
Caja final	\$19.763,00	\$23.880,01	\$27.100,50	\$41.478,00

Elaborado por: Autoras

5.3.4 Análisis de Razones Financieras Proyectado

La capacidad de la empresa para pagar sus deudas en procesos de vencimiento no superior a un año es deficiente en los 3 primeros periodos ya que el monto de recursos destinados a cubrir los pagos requeridos por operación van en disminución acelerada pero con signos rojos no así para el año 2016 donde se aprecia un saldo favorable debido al aumento de inversiones a corto plazo y la disminución de pasivo a largo plazo.

En cuestión de solvencia representa para la empresa un incremento adecuado en los años de estudio, es decir la empresa en los 4 años tarda 1 día en convertir sus activos en efectivo para poder liquidar sus deudas, en teoría mientras más alto sea el índice de solvencia el resultado es favorable.

Para el análisis de rentabilidad se aprecia en cuanto al retorno de la inversión que por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene de utilidad neta más de 10 unidades monetarias en los 4 años de estudio.

En cuanto a la rentabilidad de activos totales se genera una unidad monetaria en las ventas por cada unidad monetaria invertida en el activo.

Vemos reflejada un porcentaje de incremento sobre el margen de utilidad la misma representa una favorable aceptación en el análisis para la empresa.

Para la utilidad sobre el patrimonio se obtiene un porcentaje descendente en los 4 años debido al pago de deudas a largo plazo por lo que generan un 32,4% en márgenes de utilidad neta.

En cuanto al endeudamiento la empresa refleja en el primer año un endeudamiento mayor financiado por cuenta de terceros e instituciones bancarias lo que implica mayores obligaciones en ese periodo, y para los años posteriores se refleja un porcentaje de endeudamiento menor a los años anteriores lo que implica contraer más obligaciones.

Tabla 4.10: Razones Financieras Proyectadas

Razones Financieras	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
	2013	2014	2015	2016
Liquidez				
Capital neto de trabajo	108.495,55	65.149,41	15.468,30	36.531,93
Solvencia	0,66	0,80	0,95	1,11
Solvencia Inmediata	0,13	0,13	0,24	0,31
Rentabilidad				
Retorno sobre la Inversión	0,11	0,12	0,12	0,13
Rotación del Activo Total	1,22	1,20	1,16	1,14
Margen de Utilidad	8,62%	10,00%	10,29%	11,64%
Utilidad sobre el Patrimonio	43,33%	34,56%	27,32%	24,55%
Endeudamiento	75,64%	65,36%	56,24%	46,05%

Elaborado por: Autoras

CONCLUSIONES

Luego de haber finalizado de redactar el presente proyecto de tesis de grado, es preciso mencionar las conclusiones a la que hemos llegado:

- La propuesta presentada permitirá al personal trabajar bajo un modelo de implementación de procesos coordinado, y de esta manera se podrá establecer estándares de cumplimiento de las actividades, logrando que los procesos sean más eficientes y en su ejecución, ágiles y cumplan de la mejor manera las funciones y requerimientos de las otras áreas de la empresa.
- La falta de conocimiento de la Administración por procesos, ha dado como resultado que los propietarios no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la lubricadora, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.
- No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades de cada proceso que sirva de guía para el personal.
- La limpieza y mantenimiento de los vehículos es de vital importancia en la vida cotidiana de cada uno de los usuarios, ya que de este depende el nivel de satisfacción de los mismos, para poder cumplir con sus principales actividades a cabalidad.
- De acuerdo a la investigación de mercado los factores principales que influyen al cliente al dirigirse a algún lugar que brinde servicio de lubricación son la ubicación del establecimiento, calidad de servicio otorgada y tiempo de entrega de sus vehículos.

RECOMENDACIONES

- Se debe fomentar una cultura basada en principios y valores institucionales y generar compromiso con la institución ya que por el nivel de educación del recurso humano los cambios tardan más de lo que se pueda planificar.
- Se sugiere implementar las estrategias resultantes del análisis situacional y plan operativo a corto plazo, para aprovechar las oportunidades de desarrollo, disminuyendo el impacto de las amenazas y beneficiándose del mejoramiento de los procesos.
- Se propone consolidar en cada integrante de la organización la visión y la misión, que se establece en el direccionamiento estratégico puesto que está basado en principios y valores; cumpliendo con los objetivos, estrategias y políticas, para alcanzar la visión y la misión propuestas.
- Además se sugiere que se realice una constante capacitación en las diferentes áreas, ya que la competencia en este mercado es grande.
- Establecer y aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de las actividades de cada proceso, lo que permitirá verificar el cumplimiento de las mismas en cada área de trabajo de la lubricadora.
- El establecimiento de procesos dentro de la institución permitirá definir mecanismos de control de las actividades que se desarrollan en base a indicadores de gestión que nos permita realizar una mejora continua de los procesos en beneficio de la lubricadora y sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Barajas Nova, A. (2008). *Finanzas para no Financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Carvalho B., J. A. (2008). *Estados Financieros: Normas para su preparación y presentación*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Carvalho B., J. (2005). *Estados Financieros*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas Operativas: Un Coloquio*. México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales.

Estupiñan G., R. (2009). *Estados Financieros Básicos bajo NIC/NIIF*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.

George, J. M., & Jones, G. R. (2010). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr., J. (2009). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson.

Hernández Celis, D. (2009). *Costos, presupuestos y toma de decisiones empresariales*. Lima: Edición a cargo del autor.

Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Irland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thomson.

Koontz, H., & O Donnell, C. (1977). *Curso de Administración Moderna, Un Análisis de las Funciones de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategias y Análisis*. México: PEARSON Educación.

Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración I*. España: Thomson.

Stanley B., B., & Geoffrey A., H. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

Torres, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Educacion.

PÁGINAS WEB

Banco Central del Ecuador. (2009). Obtenido de www.bce.fin.ec

Caicedo, J. (2010). *Asamblea Nacional República del Ecuador*. Obtenido de <http://asambleanacional.gob.ec/leyes-asamblea-nacional.html>

Instituto Nacionnal de Estadisticas y Censos. (2012). Obtenido de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.

López Lindao, G., Encalada, E., & Cambizaca, K. (25 de Octubre de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Obtenido de www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf

ANEXOS

ANEXO I



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**Tema proyecto de tesis: “PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR”**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia.

Buenos (días/tardes) gracias por participar en esta encuesta corta de 11 preguntas, la cual toma de 5 a 10 minutos para completar. Sus respuestas ayudarán a conocer el nivel de servicio vehicular en la ciudad.

La información aquí obtenida es de carácter confidencial. Debe señalar una sola respuesta marcando con "x" dentro del recuadro o círculo correspondiente.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: _____

1.-¿ Cuántos años lleva usted en este negocio?

Menos de 6 meses

6 meses a 1 año

1 año a 3 años

3 años a 5 años

5 años a 10 años

10 años en adelante

Sin respuesta

2.- ¿Qué promedio de clientes posee en la actualidad?

20 a 50 clientes	<input type="text"/>	200 a 250 clientes	<input type="text"/>
50 a 100 clientes	<input type="text"/>	300 a 350 clientes	<input type="text"/>
100 a 150 clientes	<input type="text"/>	400 en adelante	<input type="text"/>

3.-¿ Cómo cree usted que debería mejorar el servicio de lubricación en su negocio?

Variedad de productos	<input type="text"/>
Capacitación continua a empleados	<input type="text"/>
Equipo de trabajo acorde a cada función	<input type="text"/>
Herramientas adecuadas en buen estado	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

4.-En la última semana, ¿cuántas quejas o reclamos ha recibido de sus clientes?

1 a 5 5 a 10 10 a 20 20 en adelante

5.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que se han presentado con sus clientes?

- Reclamo en la forma de brindar el servicio.
- Pérdida de tiempo por poco personal.
- No se evidencia una actitud favorable en la atención.
- Reclamos por empleados poco capacitados en todos los requerimientos de sus clientes.
- Precios altos comparados con la competencia.
- Otros

6.- ¿Tiene usted algún tipo de formación en administración?

SI NO

¿Cuál?

Cursos	<input type="text"/>
Formación bachiller	<input type="text"/>
Formacion 3 ^{er} nivel	<input type="text"/>
Formacion 4 ^{to} nivel	<input type="text"/>

7.-¿En qué áreas de su lubricadora considera podría usted mejorar prioritariamente?

- Administración de recursos del negocio
- Atención a clientes
- Servicio operativo

8.-¿ Ha realizado algún cambio o adaptación en su servicio por peticiones realizadas de sus clientes ?

SI NO

Si lo hizo, ¿en qué áreas han sido los principales cambios?

- Administración de recursos del negocio
- Atención a clientes
- Servicio operativo

9.- ¿ Participa su establecimiento en programas de formación continua?

SI NO

Si contesto de manera favorable ¿ Ha visto alguna mejora después de la capacitación?¿Qué impacto ha tenido?

Positivo Negativo

10.- ¿Ha implementado en su negocio planes y estrategias acorde a las necesidades del mercado?

SI NO

11.- ¿Cómo se ubica usted frente a la competencia ?

Débil Fuerte

ANEXO II



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**Tema proyecto de tesis: “PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR”**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en todas las etapas de servicio que se ofrece.

Buenos (días/tardes) gracias por participar en esta encuesta corta de 11 preguntas, la cual toma de 5 a 10 minutos para completar. Sus respuestas ayudarán a conocer el nivel de servicio vehicular en la ciudad.

La información aquí obtenida es de carácter confidencial. Debe señalar una sola respuesta marcando con "x" dentro del recuadro o círculo correspondiente.

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

EDAD: _____

DATOS DEL VEHÍCULO

AÑO DEL CARRO: _____ **MODELO Y MARCA:** _____

1.-¿ Durante qué tiempo es cliente de la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

Menos de 3 meses

3 años a 5 años

3 a 6 meses

5 años 10 años

6 mese a 1 año 10 años en adelante
 1 año a 3 años Sin Respuesta

2.-¿Cree usted que el personal que atiende cuenta con la experiencia y capacidad necesaria para ejercer su trabajo?

SI NO

3.-¿Cómo califica el nivel de servicio de manera general que ofrece la lubricadora?

Muy satisfactorio Algo satisfactorio
 Mas o menos satisfecho Sin respuesta

4.-¿Acude usted a otros servicios de lubricación ?

SI NO

Si la respuesta es si, en función de la competencia ¿cómo calificaría el nivel de servicio de la lubricadora?

_____Muy alto Muy bajo _____
 _____Igual a todos Sin respuesta _____

5.- Cuáles son los criterios que usted utiliza al momento de escoger una lubricadora?

Rápidez
 Precio
 Atención al cliente
 Excelente servicio

6.-¿ Cada qué tiempo le realiza mantenimiento a su vehículo ?

Semanalmente
 Quincenalmente

- Mensualmente**
- Semestralmente**
- Sin respuesta**

7.-Cómo calificaría el servicio que le brinda la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." en los siguientes aspectos :

	Pésima	Regular	Buena	M. Buena	Excelente	S/Resp.
Atención al Cliente	<input type="radio"/>					
Puntualidad en la entrega del servicio	<input type="radio"/>					
Experiencia y buen manejo de herramientas	<input type="radio"/>					
Precios módicos	<input type="radio"/>					
Calidad de servicio	<input type="radio"/>					
Cumple con los requerimientos a necesidades	<input type="radio"/>					

8.-¿Usted continuaría utilizando los servicios que le brinda la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

- Muy probable**
- Probable**
- Poco probable**
- No lo haría**
- Sin respuesta**

9.- Ha recomendado alguna vez a sus colegas, amigos o familiares sobre los servicios que ofrece LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR.".

- No, Nunca he recomendado**
- He recomendado una o dos veces**
- He, Recomendado muchas veces**

10.- Si contestó la respuesta anterior de manera favorable, ¿por qué lo hizo?

Excelente servicio

Buen servicio

Precios bajos

Atención inmediata

Desconoce de otros establecimientos.....

11.- Tiene una sugerencia para mejorar la calidad y buen servicio de el establecimiento.

--

ANEXO III



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**Tema proyecto de tesis: “PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR”**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción, así como conocer si el ambiente de trabajo es acorde a las necesidades para llevar a cabo su mejor desenvolvimiento en las tareas encomendadas.

Buenos (días/tardes) gracias por participar en esta encuesta corta de 8 preguntas, la cual toma de 5 a 10 minutos para completar. Sus respuestas ayudarán a conocer el nivel de servicio vehicular en la ciudad.

La información aquí obtenida es de carácter confidencial. Debe señalar una sola respuesta marcando con "x" dentro del recuadro o círculo correspondiente.

NOMBRE ENCUESTADO: _____

ÁREA DE TRABAJO: _____ **AÑOS DE TRABAJO:** _____

1.- Se siente usted motivado en su trabajo.

SI

NO

2.- ¿Cómo es su comportamiento con el cliente?

Indiferente.

- Muestra educación y es limitado en su atención.
- Amable y demuestra interés por complacerlo.

3.- Existen factores que impiden su buen desempeño.

SI NO

4.- Si contesto si ¿Cuáles de estos factores impiden su buen servicio al cliente?

- Falta de capacitación
- Clientes difíciles
- Horarios de trabajo
- Sueldo bajo
- Otros

5.- Indique los siguientes aspectos que se aplican en la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."

	Excelente	M. Buena	Buena	Pésima
Equipo de seguridad acorde a su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de funciones antes acordada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneración por horas adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivo, promoción por logros obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se practican valores morales como la honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." debería implementar un manejo adecuado de funciones acorde a sus necesidades?

SI

NO

7.- ¿Asistiría usted a charlas de capacitación en la cual traten temas importantes que lleven a cabo obtener buenas relaciones tanto con el cliente como con los miembros del establecimiento?

Deacuerdo _____

Muy probable _____

Poco interés _____

8.- Tiene alguna sugerencia para mejorar el ambiente laboral que permita la motivación del personal.

ANEXO IV



CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Tema proyecto de tesis: “PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR”

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar si los canales de comunicación son los más adecuados.

Buenos (días/tardes) gracias por participar en esta encuesta corta de 7 preguntas, la cual toma de 5 a 10 minutos para completar. Sus respuestas ayudarán a conocer el nivel de servicio vehicular en la ciudad.

La información aquí obtenida es de carácter confidencial. Debe señalar una sola respuesta marcando con "x" dentro del recuadro o círculo correspondiente.

NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA: _____

1.- ¿Qué tiempo la empresa provee a la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR."?

- Menos de 3 meses
- 6 meses a 1 Año
- 1 Año a 5 años
- 5 años a 10 años
- 10 años en adelante

2.- Durante este tiempo el trato ha sido:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésimo	<input type="checkbox"/>

3.- Se siente conforme con la metodología de pago que aplica este establecimiento.

Muy conforme	<input type="radio"/>	Debería mejorar	<input type="radio"/>
Conforme	<input type="radio"/>	Poco conforme	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>		

4. ¿Cómo califica a la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." en los siguientes aspectos?

	Pésima	Regular	Buena	M. Buena	Excelente
Atención a sus requerimientos.	<input type="checkbox"/>				
Relaciones con la empresa.	<input type="checkbox"/>				
Niveles de compra.	<input type="checkbox"/>				
Utilización de metodología acorde a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>				
Cumplimiento de pagos en plazos estipulados.	<input type="checkbox"/>				

5.- ¿Cómo usted considera a la la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." ante las competencias, en cuanto a su nivel de servicio a proveedores, organización y control?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

6.-¿ Ha obtenido relaciones beneficiosas con este establecimiento ?

SI

NO

7.-¿Cree usted que la LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR." debería adoptar el manejo de un Sistema de Gestión de Calidad ?

SI

NO

ANEXO V



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 5: CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES RELACIONADOS EN EL SERVICIO VEHICULAR
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis: "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga
Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán
Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Rebeca Cisneros</i> Profesión: <i>Economista</i> Fecha:				C.I. <i>0916071604</i> Cargo: Firma: <i>[Firma]</i>		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 5: CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES RELACIONADOS
EN EL SERVICIO VEHICULAR
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga
Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán
Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Frida Bohórquez Profesión: Lic. Mkt, MBA Fecha: Dic. 5 / 2012				C.I. 0912971397 Cargo: Firma: Docente fupBS		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 5: CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES RELACIONADOS
EN EL SERVICIO VEHICULAR
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga
Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán
Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Francisco Herrera Profesión: Ingeniero Comercial Fecha: 07/Dic/2012				C.I. 0913523023 Cargo: Firma: Docente		

Observaciones _____

ANEXO VI



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 6: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
 TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
 Tema de proyecto de tesis: "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
 ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga
Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán
Objetivo: Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en todas las etapas de servicio que se ofrece.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Robelia Jimenez</i> Profesión: <i>Comunista</i> Fecha:				C.I. <i>0916871684</i> Cargo: Firma: <i>[Firma]</i>		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 6: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
TITULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en todas las etapas de servicio que se ofrece.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Frida Bolívar Profesión: Lic. Mkt, MBA Fecha: Dic. 6/2012				C.I. 0912971397 Cargo: Firma: docente fufBS		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 6: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga
Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán
Objetivo: Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en todas las etapas de servicio que se ofrece.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Fecha: <i>07/Dic/2012</i>				C.I. <i>0913523023</i> Cargo: <i>Docente</i> <i>[Firma]</i>		

Observaciones _____

ANEXO VII



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 7: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis: "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción, así como conocer si el ambiente de trabajo es acorde a las necesidades para llevar a cabo su mejor desenvolvimiento en las tareas encomendadas.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Isabelia Leismann</i> Profesión: <i>Economista</i> Fecha:				C.I. <i>0916871684</i> Cargo: Firma: <i>[Firma]</i>		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 7: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción, así como conocer si el ambiente de trabajo es acorde a las necesidades para llevar a cabo su mejor desenvolvimiento en las tareas encomendadas.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Frida Bolognesi Profesión: Lic. Mkt, MBA Fecha: Dic. 5/2012				C.I. 0912971397 Cargo: Firma: docente f-fBS		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 7: CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción, así como conocer si el ambiente de trabajo es acorde a las necesidades para llevar a cabo su mejor desenvolvimiento en las tareas encomendadas.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Fecha: <i>07/Dic/2012</i>				C.I. <i>0913523023</i> Cargo: <i>Docente</i> Firma: <i>Francisco Herrera</i>		

Observaciones _____

ANEXO VIII



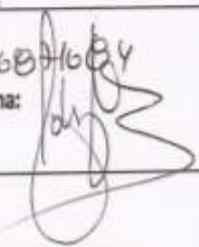
REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 8: CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis: "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar si los canales de comunicación son los más adecuados.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Isabelia Bismar</i> Profesión: <i>Economista</i> Fecha:				C.I. <i>0916891684</i> Cargo: <i>Firma:</i> 		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 8: CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

Objetivo: Determinar si los canales de comunicación son los más adecuados.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Trida Bohórquez S. Profesión: Lic. Mkt., MBA Fecha: Dic. 5/2012				C.I. 0912971397 Cargo: Firma: Docente fupBS		

Observaciones _____



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 8: CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES
TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
Tema de proyecto de tesis : "PLAN DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARQUINO JR"**

Autores: Nelly Maritza Campoverde Cárdenas y Silvia Viviana Nida Inga

Tutor: Fabián Isaac Villacrés Beltrán

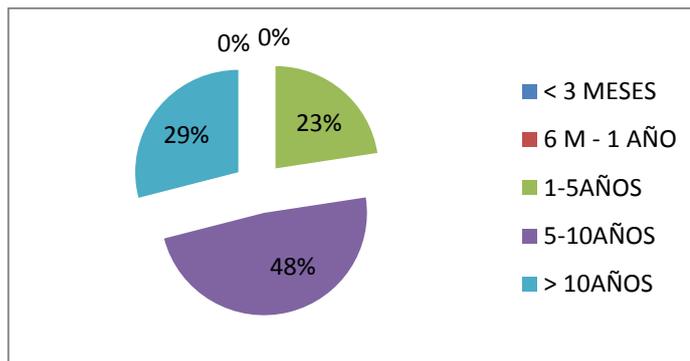
Objetivo: Determinar si los canales de comunicación son los más adecuados.

	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Fecha: <i>07/Dic/2012</i>				C.I. <i>0913523023</i> Cargo: <i>Docente</i> Firma: <i>[Firma]</i>		

Observaciones _____

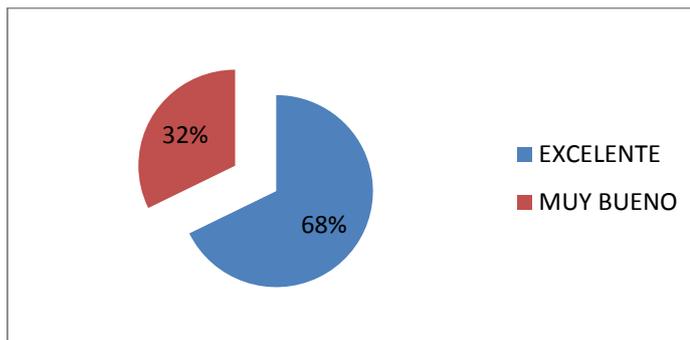
ANEXO IX**ENCUESTA A PROVEEDORES**

1.- ¿Qué tiempo la empresa provee a la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.”?



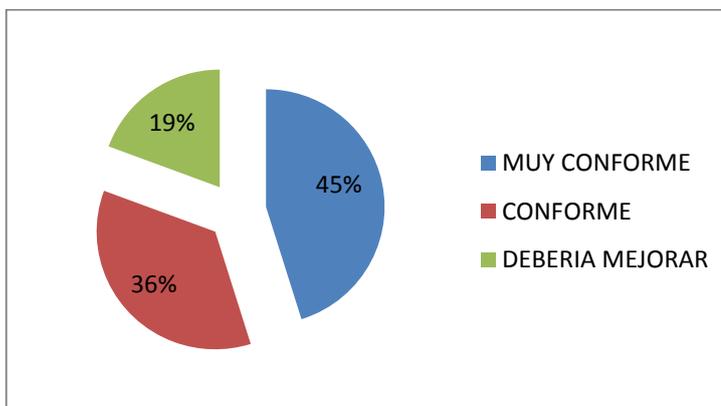
La gráfica muestra una trayectoria de más de 5 años en relaciones que posee la lubricadora con los proveedores, es decir, un 48%.

2.- Durante este tiempo el trato ha sido:



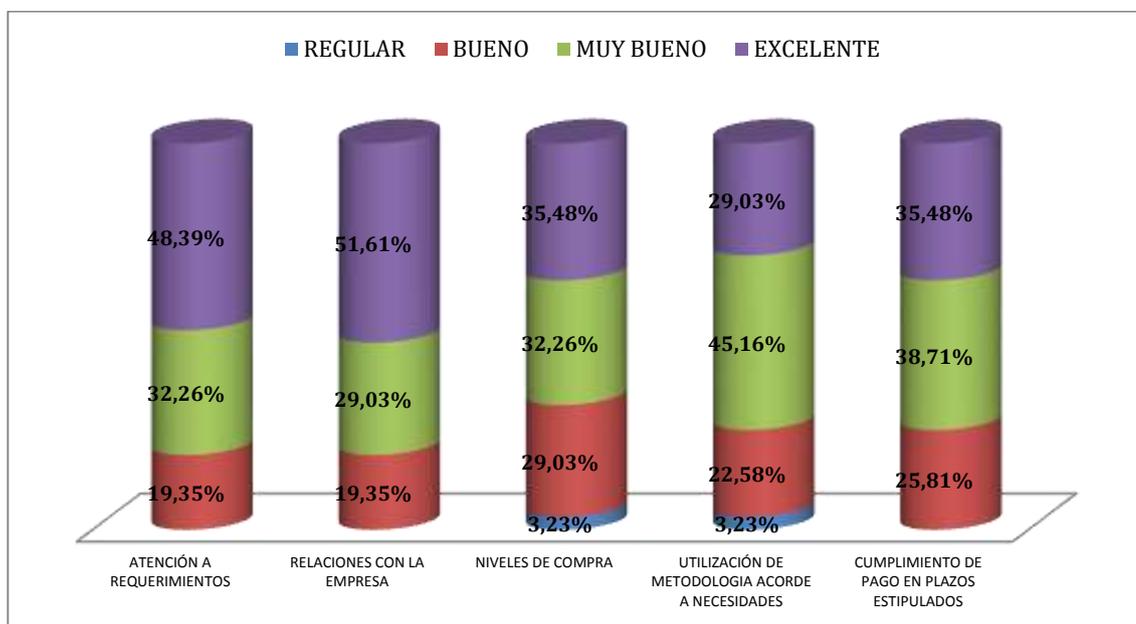
Se concluye que el trato entre los proveedores y la lubricadora es excelente.

3.- ¿Se siente conforme con la metodología de pago que aplica este establecimiento?



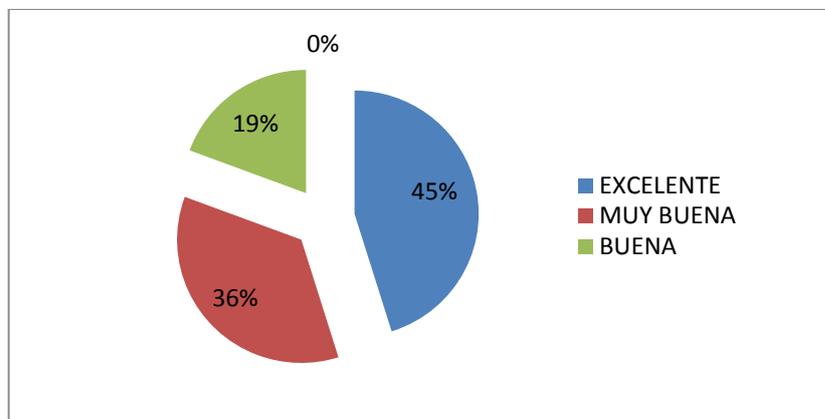
Los proveedores en su mayoría están de acuerdo con las formas de pago pactadas con la lubricadora. Aunque un porcentaje leve manifiesta que debe mejorar.

4.- ¿Cómo califica a la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.” en los siguientes aspectos?



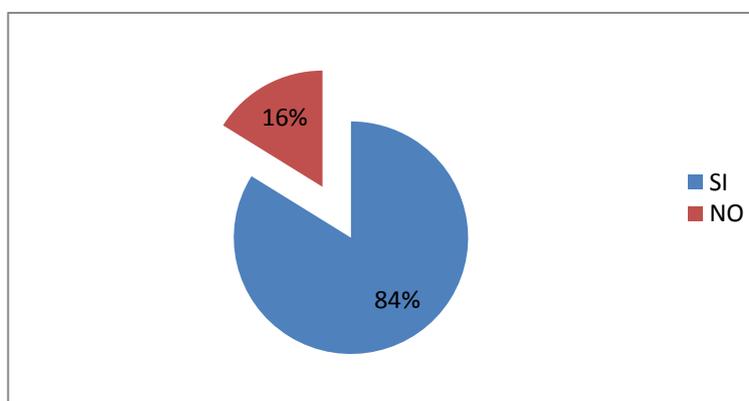
De acuerdo a los parámetros evaluados por los proveedores hacia la lubricadora sus calificaciones son de excelente y muy buena.

5.- ¿Cómo usted considera a la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.” ante la competencia, en cuanto a su nivel de servicio a proveedores, organización y control?



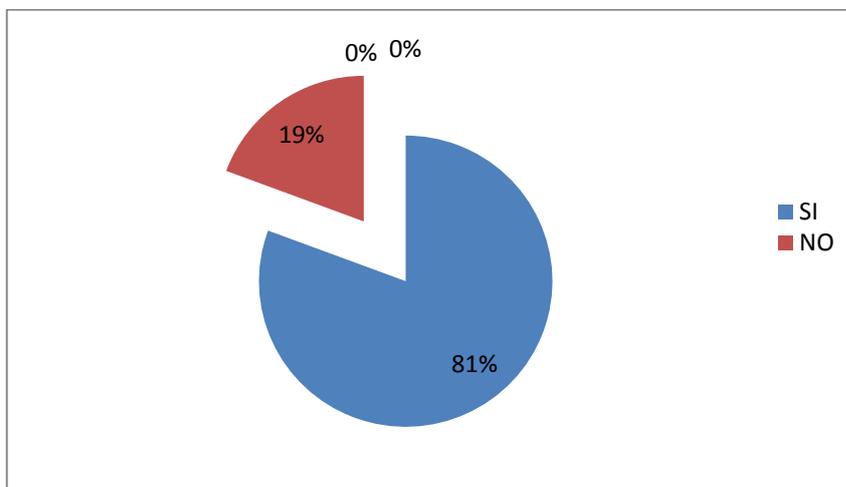
Los proveedores califican a la lubricadora frente a la competencia como excelente y muy buena en cuanto al nivel de servicio, organización y control.

6.- ¿Ha obtenido relaciones beneficiosas con este establecimiento?



El 84% de los proveedores ratifica que ha obtenido relaciones beneficiosas al relacionarse con la lubricadora.

7.- ¿Cree usted que la LUBRICADORA Y REMACHADORA “TARQUINO JR.” Debería adoptar el manejo de un sistema de gestión de calidad?

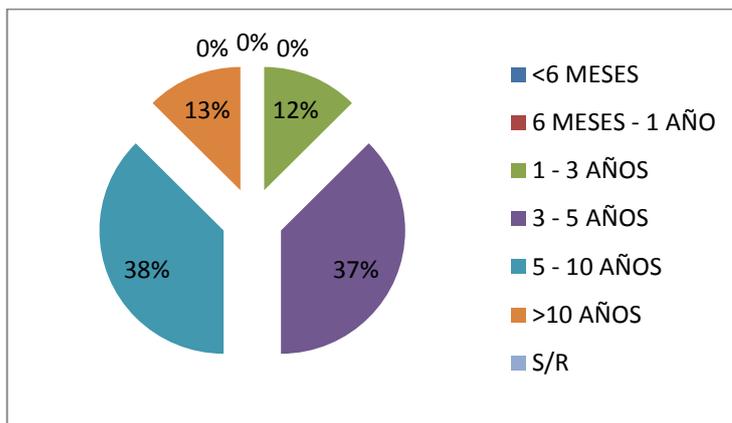


El 81% manifiesta que se debe adoptar un sistema de gestión de calidad.

ANEXO X

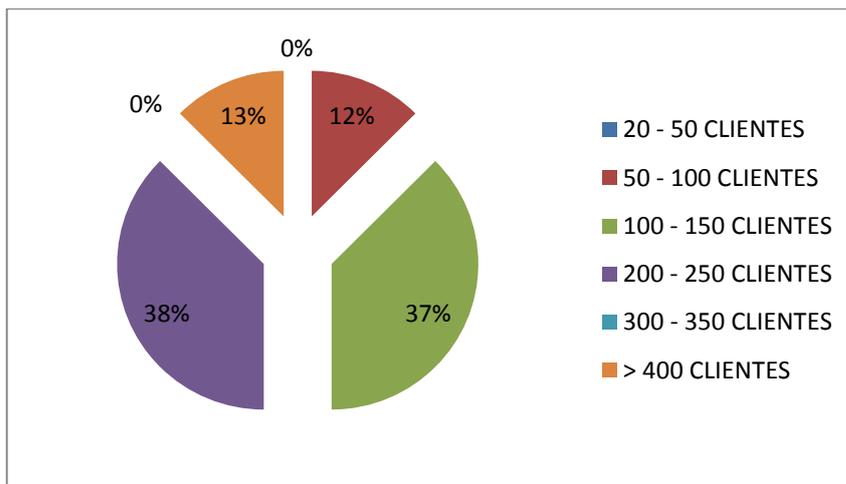
ENCUESTA A PROPIETARIOS DE OTRAS LUBRICADORAS

1.- ¿Cuántos años lleva usted en este negocio?



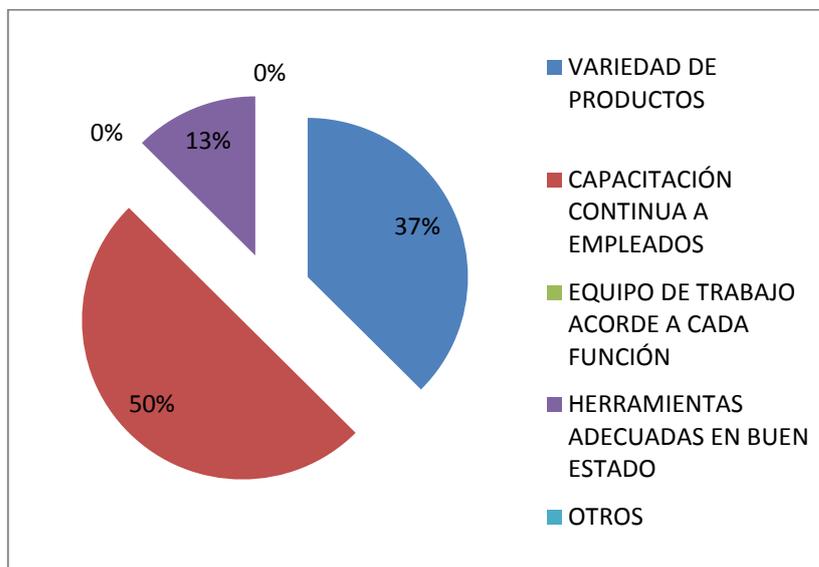
La competencia cuenta con un posicionamiento en el mercado de alrededor de 3 a 5 años en un 37% y con un 38% desde los 5 a 10 años. Un porcentaje inferior del 13% posee más de 10 años en el mercado.

2.- ¿Qué promedio de clientes posee en la actualidad?



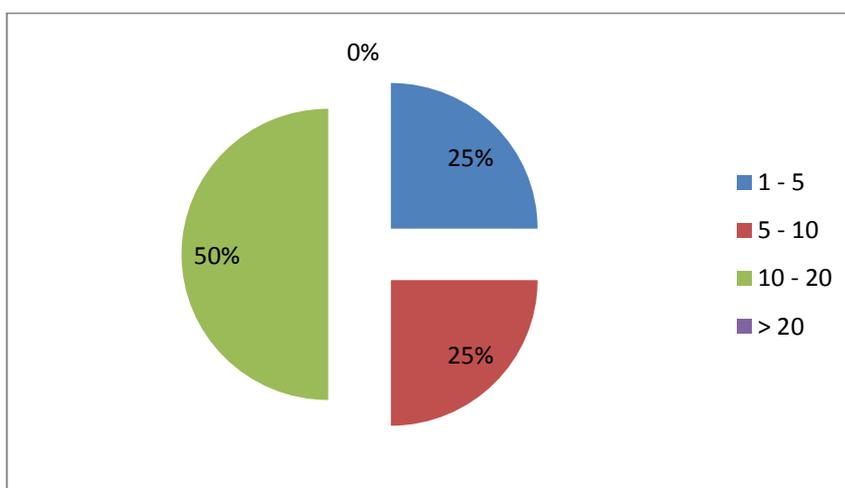
Un porcentaje pequeño posee más de 400 clientes mientras que más del 50% poseen un promedio de 100 a 250 clientes.

3.- ¿Cómo cree usted que debería mejorar el servicio de lubricación en su negocio?



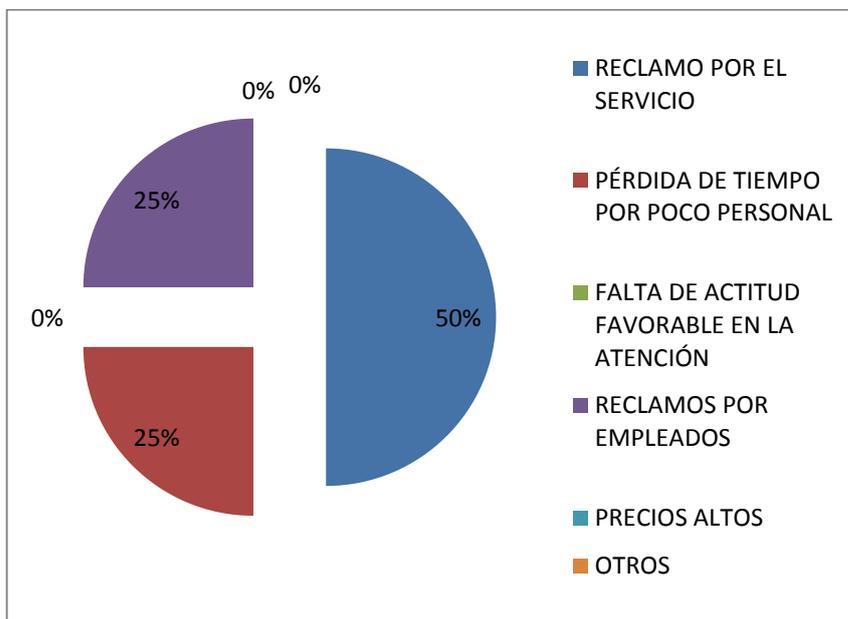
La competencia manifiesta que para mejorar los servicios de lubricación es necesario una capacitación continua a los empleados así como ofrecer variedad de productos a los clientes.

4.- En la última semana, ¿cuántas quejas o reclamos ha recibido de sus clientes?



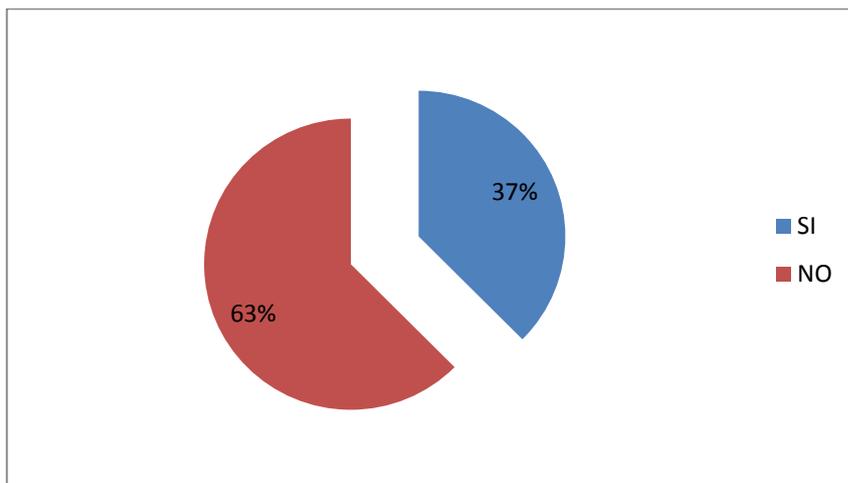
Se observa un promedio de reclamos de 10 a 20 en su gran mayoría.

5.- ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que se han presentado con sus clientes?



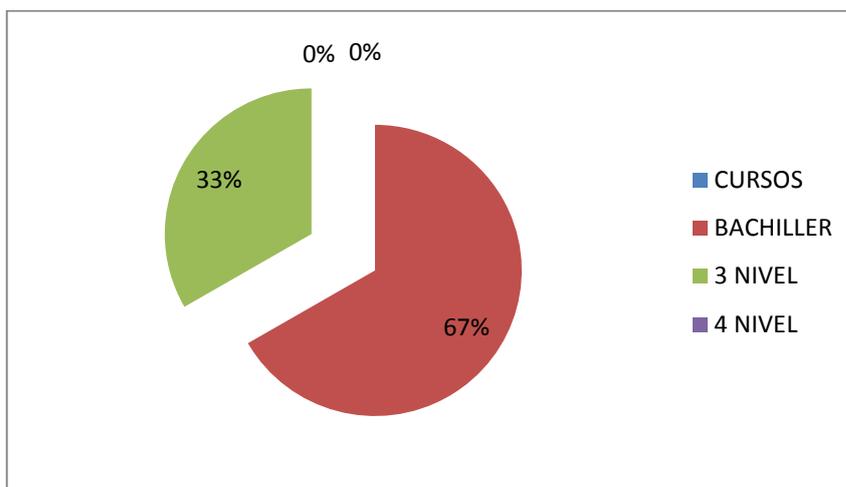
Se puede visualizar que el principal motivo de los reclamos está dirigido al servicio que se ofrece mientras que el otro 50% está distribuido en quejas efectuadas por los mismos empleados y la pérdida de tiempo debido al poco personal.

6.- ¿Tiene usted algún tipo de formación en administración?



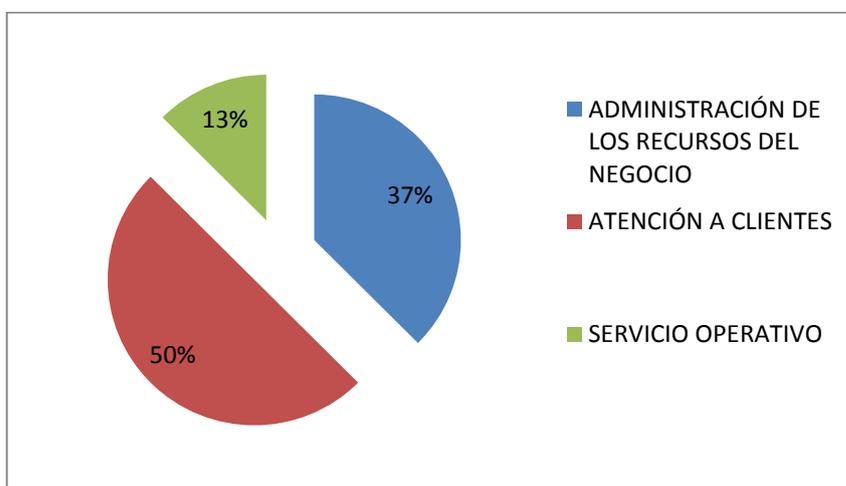
Se evidencia que la mayoría de los propietarios y/o administradores de las lubricadoras no poseen una formación adecuada para el manejo del negocio.

¿Cuál?



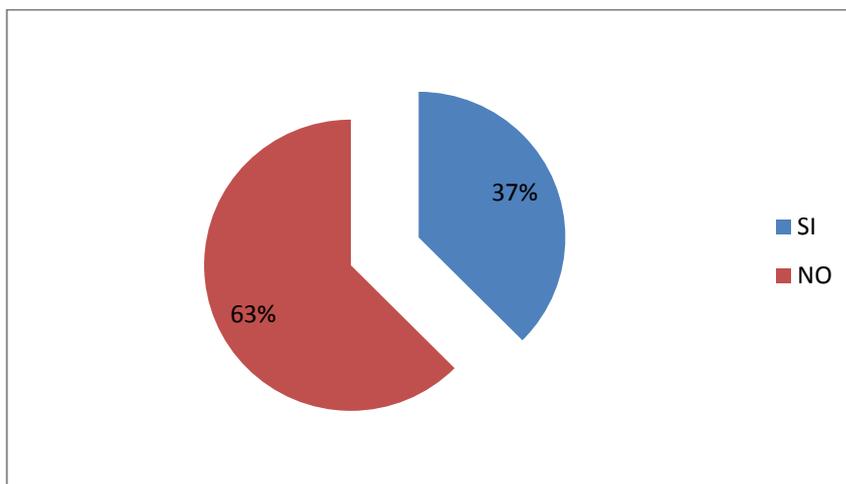
La formación que poseen ciertos propietarios es solo de segundo nivel. Solo un 33% tiene una formación de tercer nivel.

7.- ¿En qué áreas de su lubricadora considera podría usted mejorar prioritariamente?



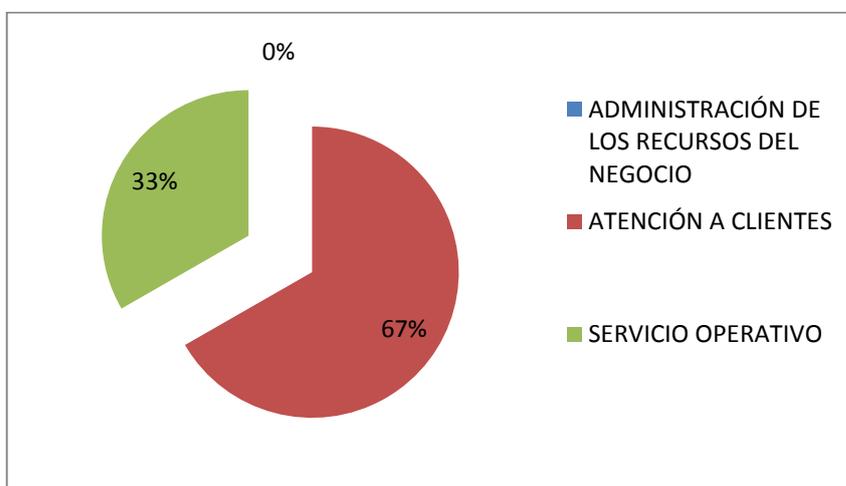
Los propietarios consideran mejorar sus servicios en cuanto a la atención de los clientes seguido de la forma en que administran los recursos del negocio.

8.- ¿Ha realizado algún cambio o adaptación en su servicio por peticiones realizadas de sus clientes?



Los propietarios toman en cuenta las sugerencias de sus clientes puesto que en un 63% han efectuado algún cambio por petición de ellos.

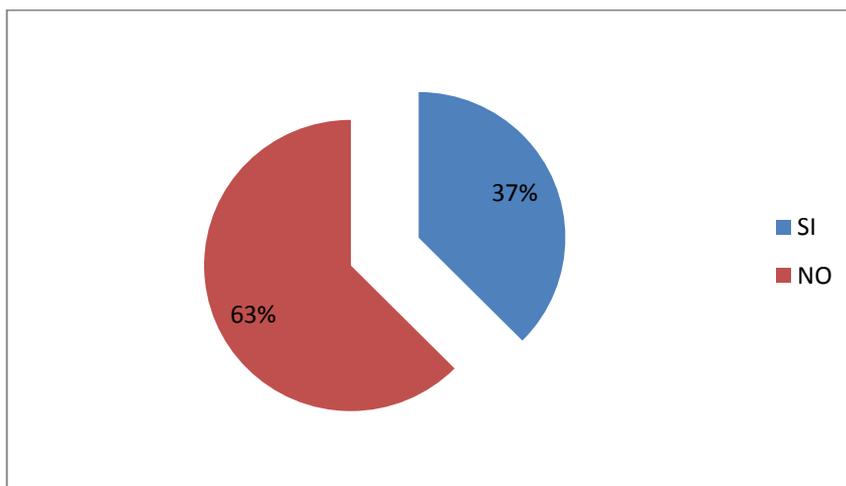
Si lo hizo, ¿en qué áreas han sido los principales cambios?



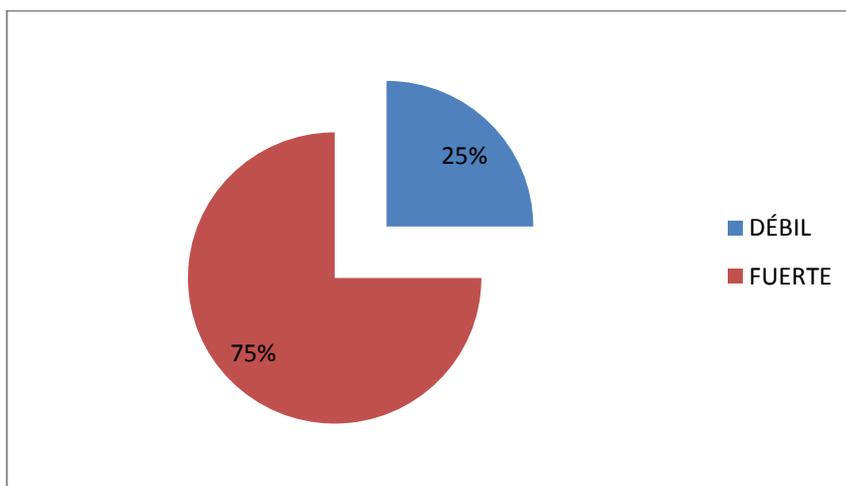
La principal área en la cual han efectuado estos cambios es en la de atención a clientes seguido de las mejoras en el sistema operativo.

9.- ¿Participa su establecimiento en programas de formación continua?

El 100% del personal que labora en las lubricadoras no participa de programas de formación continua.

10.- ¿Ha implementado en su negocio planes y estrategias acordes a las necesidades del mercado?

Un 63% de los propietarios de las lubricadoras ha efectuado planes y estrategias que le permitan mantenerse en el mercado.

11.- ¿Cómo se ubica usted frente a la competencia?

Más del 50% de propietarios se ubica como un competidor fuerte frente al resto de lubricadoras.

ANEXO XI

ESTADO DE RESULTADOS LUBRICADORA Y REMACHADORA TARQUINO JR. DEL 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012	
VENTAS TOTALES	575.883,00
COSTO DE VENTAS	471.299,45
INVENTARIO INICIAL	79.000,00
+COMPRAS	512.299,45
-INVENTARIO FINAL	120.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	104.583,55
GASTOS GENERALES	63.830,47
SUELDOS Y SALARIOS IESS	36.483,28
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	7.471,82
OTROS SUELDOS	2.580,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	900,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	800,00
GASTOS DE VIAJE	-
GASTOS DE GESTIÓN	-
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	-
SERVICIOS BÁSICOS	930,00
INTERNET	90,00
TELEFONIA CELULAR	80,00
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	200,00
PAGOS POR OTROS BIENES	-
SERVICIOS CONTABLES	1.800,00
GASTOS DE TRANSPORTE	500,00
SERVICIOS DE TRANSPORTE DE VALORES	-
COMBUSTIBLE	400,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	600,00
IMPUESTOS RENTA CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.929,92
GASTOS VARIOS	8.920,45
UNIVERSO	85,00
COMISIONES BANCARIAS	60,00
PROVISIÓN B.SOCIALES	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40.753,08
Participación de Trabajadores	6.112,96
Utilidad Gravable	34.640,12
Impuesto 23%	7.967,23
(-) Retención en la Fuente	897,03
UTILIDAD NETA	25.775,86

ANEXO XII

BALANCE GENERAL
LUBRICADORA Y REMACHADORA TARQUINO JR.
DEL 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Bancos	\$ 6.398,14	Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 45.286,00
Inventario de Mercadería	\$ 120.000,00	Documentos por Pagar Proveedores	\$ 150.000,00
Cuentas por Cobrar	\$ 6.000,00	Cuentas por Pagar Bancarias T/crédito	\$ 23.238,72
Documentos*Cobrar	\$ 18.000,00	Cuenta por Pagar 3eros	\$ 15.000,00
Rte. De clientes	\$ 897,03	Participación- Trabajadores	\$ 6.112,96
		Impuesto a la Renta	\$ 7.967,23
		PAGO IEES	\$ 680,41
		Préstamo Bancario Mensual	\$ 39.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 151.295,17	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 287.285,32
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	
Equipo de oficina	\$ 5.400,00		
Terrenos	\$ 253.699,17	Hipotecas por Pagar	\$ 112.082,84
Vehículos	\$ 87.000,00	Documentos por Pagar	22851
Dep. Acum/Vehículos y Maquinaria	-\$ 4.935,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 341.164,17	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 134.933,84
		TOTAL DE PASIVOS	\$ 422.219,16
		<u>PATRIMONIO</u>	
		Capital	\$ 10.900,00
		UTILIDAD ACUMULADA	30.000,00
		RESERVA LEGAL	2.667,29
		UTILIDAD ACTUAL	26.672,89
		PATRIMONIO NETO	\$ 70.240,18

TOTAL DE ACTIVOS	<u>\$ 492.459,34</u>	PASIVO + PATRIMONIO	<u>\$ 492.459,34</u>
------------------	----------------------	---------------------	----------------------

ANEXO XIII

ESTADO DE RESULTADOS		
LUBRICADORA Y REMACHADORA "TARQUINO JR"		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
		%
VENTAS TOTALES	575.883,00	100
COSTO DE VENTAS	471.299,45	81,84
INVENTARIO INICIAL	79.000,00	
+COMPRAS	512.299,45	
-INVENTARIO FINAL	120.000,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	104.583,55	18,16
GASTOS GENERALES	63.830,47	11,08
Sueldos y Salarios IESS	36.483,28	6,33
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondos de reserva)	7.471,82	1,30
Otros sueldos	2.580,00	0,45
Suministros y materiales	900,00	0,16
Mantenimiento y reparaciones	800,00	0,14
Gastos de viaje	-	
Gastos de gestión	-	
Depreciación de activos fijos	-	
Servicios Básicos	930,00	0,16
Internet	90,00	0,02
Telefonía Celular	80,00	0,01
Pago por otros servicios	200,00	0,03
Pago por otros bienes	-	
Servicios Contables	1.800,00	0,31
Gastos de Transporte	500,00	0,09
Servicio de Transporte de valores	-	
Combustible	400,00	0,07
Promoción y Publicidad	600,00	0,10
Impuesto a la Renta, contribuciones y otros	1.929,92	0,34
Gastos Varios	8.920,45	1,55
Universo	85,00	0,01
Comisiones Bancarias	60,00	0,01
Provisión de Beneficios Sociales	-	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40.753,08	
Participación de Trabajadores	6.112,96	
Utilidad Gravable	34.640,12	
Impuesto 23%	7.967,23	
(-) Rte en la Fuente	897,03	
UTILIDAD NETA	25.775,86	4,48

ANEXO XIV

BALANCE GENERAL					
LUBRICADORA "TARQUINO JR"					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012					
<u>ACTIVO</u>		<u>%</u>	<u>PASIVO</u>		<u>%</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>30,72</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>		<u>68,04</u>
Bancos	\$ 6.398,14	1,30	Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 45.286,00	10,73
Inventario de Mercadería	\$ 120.000,00	24,37	Documentos por Pagar Prov.	\$ 150.000,00	35,53
Cuentas por Cobrar	\$ 6.000,00	1,22	Cuentas por Pagar Bancarias T/crédito	\$ 23.238,72	5,50
Documentos por Cobrar	\$ 18.000,00	3,66	Cuenta por Pagar 3eros	\$ 15.000,00	3,55
Retención de clientes	\$ 897,03	0,18	Participación- Trabajadores	\$ 6.112,96	1,45
			Impuesto a la Renta	\$ 7.967,23	1,89
			Pago IESS	\$ 680,41	0,16
			Préstamo Bancario Mensual	\$ 39.000,00	9,24
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 151.295,17		TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 287.285,32	
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>69,28</u>	<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>		<u>31,96</u>
Equipo de oficina	\$ 5.400,00	1,10	Hipotecas por Pagar	\$ 112.082,84	26,55
Terrenos	\$ 253.699,17	51,52	Documentos por Pagar	22.851,00	5,41
Vehículos	\$ 87.000,00	17,67			
Dep. Acum/Vehículos y Maquinaria	-\$ 4.935,00	-1,00			
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 341.164,17		TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 134.933,84	
			TOTAL DE PASIVOS	\$ 422.219,16	100
			<u>PATRIMONIO</u>		
			Capital	\$ 10.900,00	15,52
			UTILIDAD ACUMULADA	30.000,00	42,71
			RESERVA LEGAL	2.667,29	3,80
			UTILIDAD ACTUAL	26.672,89	37,97
			PATRIMONIO NETO	\$ 70.240,18	100
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 492.459,34	100	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 492.459,34	

