



# **CAPITULO I**

# **GENERALIDADES**



## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

##### **1.1.1 INTRODUCCIÓN.**

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. A servicio de esta actividad y demanda se constituyeron empresas dedicadas a la hotelería, restauración, compañías de transporte y otras relacionadas.

La actividad del transporte está relacionada con el turismo como actividad económica, ya que es un medio muy importante en el ámbito laboral del turismo. Los efectos económicos del turismo son muy relevantes, según la OMT el volumen de sector turístico en el 2003 ya representaba aproximadamente el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; esta cifra representaba el 30% de la exportación de servicios. Las repercusiones económicas del turismo se pueden clasificar en las siguientes:

- Dependencia de la situación económica general

La demanda turística depende de la situación económica de los países, principalmente de los avanzados. Cuando una economía crece también crece normalmente el dinero disponible de la población y una parte importante de este dinero se gasta en el turismo, particularmente en países en desarrollo.



El crecimiento de los desplazamientos turísticos sigue las tendencias de crecimiento económico medidas por el PIB. Los años en que el crecimiento económico mundial excede el 4%, el crecimiento del volumen turístico tiende a ser mayor.

- Empleo

El turismo requiere una considerable cantidad de mano de obra, sobre todo de trabajadores especializados. El sector turístico abarca un 10% de la población activa del mundo, en empleos directos y también indirectos. El problema que con respecto a las fuentes empleo es la fuerte estacionalidad, pues un mayor número de puestos de trabajo se crean en temporada alta. También el volumen turístico depende en gran medida de la situación macroeconómica que afrontan los países receptores.

- Producción

En países eminentemente turísticos esta actividad tiene un peso representativo en su PIB, por ejemplo en España el turismo figura con un 11% en el PIB del 2004 con una facturación de 91.988,7 millones de euros de los cuales el 41.346,3 millones de euros corresponde al turismo receptor (un 4,9 % del PIB.)

- Presión inflacionista

Al incrementarse los precios en la temporada alta en los lugares receptores de turistas, automáticamente se está afectando a toda la población de la zona; esto como resultado de una oferta monetaria excesiva, debido a que la demanda está dispuesta a pagar más por los alquileres, transporte, recreación y otros relacionados con el tema.



- Distribución de la renta

El turismo tiene un efecto multiplicador y equilibrador en los países desarrollados como resultado de que al generar empleo, dar la oportunidad a las personas del sector de crear sus propios negocios y percibir ingresos, se disminuye en cierta medida las diferencias económicas entre la población

- Tasa de cambio

El valor internacional del mercado de divisas tiene una incidencia directa sobre el turismo, pues una bajada o subida de las diferentes divisas repercute positiva o negativamente en el número de turistas en las distintas zonas.

- Sobre la balanza de pagos

Los países receptores de turismo son exportadores del mismo, aunque verdaderamente lo reciben, esto se debe a que se trata de un producto de exportación que se consume en el lugar de producción, por lo tanto la balanza se ve beneficiada. Además tiene un efecto positivo en las exportaciones de otros bienes, pues promociona los productos locales a través de los turistas que los han conocido in situ.

- Inversiones públicas

El desarrollo de las zonas turísticas crea inversiones de la Administraciones Públicas en infraestructuras (aeropuertos, carreteras, otros) con el objetivo de mejorar la oferta turística para que satisfacer la demanda. Todo ello mejorar la vida de los habitantes del sector y la estancia del turista en el lugar de destino.



El turismo tiene gran importancia en los países especialmente en sus situaciones económicas, en la que se encuentra incluida la actividad del transporte, esto por su capacidad de crear fuentes de trabajo y recepción de recursos monetarios.

El Ministerio de Turismo del Ecuador en su página Web toma como medios de transporte a buses, taxis, aviones, embarcaciones marítimas, pero deja a un lado el servicio de alquiler o renta de vehículos, que es uno de los medios de transporte más seguros y utilizados por turistas extranjeros; debido a este particular este sector ha ido creciendo con el paso de los años. Lo que se demuestra con la siguiente tabla.

**Tabla N°1**  
**NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO (1997 - 2006)**

AÑO	USO DEL VEHÍCULO				
	TOTAL	PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
1.997	561.864	531.189	22.842	6.184	1.649
1.998	587.350	554.040	25.611	5.959	1.740
1.999	624.924	592.252	25.700	5.284	1.688
2.000	646.040	617.116	23.047	4.481	1.396
2.001	621.181	594.206	20.503	4.882	1.590
2.002	663.231	624.466	32.176	4.786	1.803
2.003	723.176	679.548	34.949	6.712	1.967
2.004	764.086	726.867	29.691	5.225	2.303
2.005	867.666	827.166	30.504	7.530	2.466
2.006	961.556	915.089	38.644	5.613	2.210

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Elaborado por: Organización Mundial de Turismo.

El servicio de renta de vehículos en nuestro país se ha distinguido principalmente por estar dirigido en su mayoría a turistas o empresario extranjeros, más que a los propios, en nuestro país son pocas las personas nacionales que ocupan este servicio como medio de transporte para realizar turismo o negocios. Cabe destacar que el turismo hacia el Ecuador ha ido aumentando cada año, como muestra el gráfico.

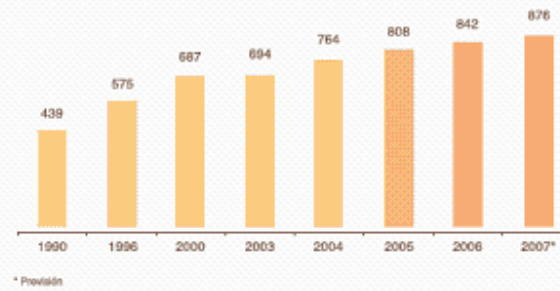


### Grafico N.1 Turismo en crecimiento

El turismo mundial, medido por el arribo de viajeros internacionales, no ha dejado de crecer en los últimos años.

(en millones de personas)

Evolución anual de la llegada de turistas internacionales a nivel mundial



Fuente: Dirección Nacional de Migración

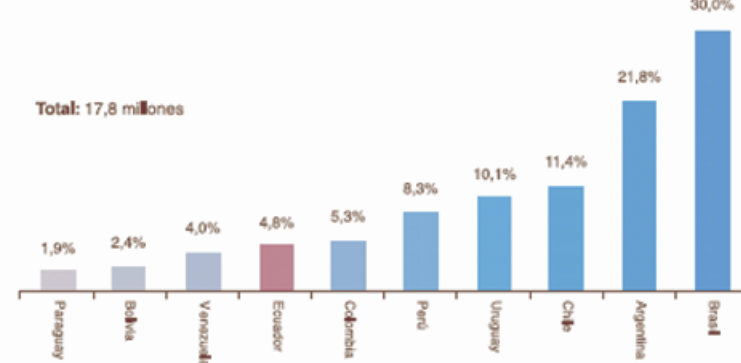
Elaborado por: Dirección Nacional de Migración

De ahí la necesidad de mejorar la infraestructura turística y hotelera, la promoción del país más allá de las Islas Galápagos, demostrar ante los ojos del mundo que el Ecuador posee varios lugares de atractivo turístico, la seguridad y los servicios necesarios para convertirse en punto de captación de turistas, como lo es Brasil, Argentina.

### Grafico N.2

(% del total de visitantes)

Participación en el mercado turístico de América del Sur



Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Elaborado por: Organización Mundial de Turismo.



La importancia del turismo no lo es solo para nuestra empresa, sino que en general es una herramienta para la economía de los países que lo saben aprovechar y explotar; como claramente explica el siguiente informe de La Organización Mundial de Trabajo.

“Se define importante al sector desde el punto de vista económico, ya que el turismo es una actividad de mucha jerarquía por su incidencia en el desarrollo nacional, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto bruto interno y sobre las economías regionales.

En casi todos los países del Mundo el turismo representa una parte importante de su economía. Como actividad económica, por una parte está definido por su demanda y el consumo de los visitantes. Por otra parte, el turismo se refiere a los bienes y servicios producidos para atender a dicha demanda. En sí mismo, incluye una amplia gama de actividades diferentes, por ejemplo, transporte hacia y en los destinos, alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viaje, operadores de turismo receptivo y emisor. El turismo internacional es una fuente fundamental de ingresos para muchos destinos.

Los países industrializados de Europa, América, Asia Oriental y el Pacífico son los mercados emisores más importantes para el turismo.

El turismo puede ser comparado con otros rubros exportadores más tradicionales por varios países:

- Representa el triple de la exportación anual de carnes.
- Está a poco de igualar en número a las ventas de petróleo crudo al exterior.
- Alcanza al total de las transacciones comerciales de cereales hacia otros países.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informe de la OMT, pagina 9; encontrado en <http://www.eumed.net>



“América Latina lo primero que tendría que hacer para potenciar su turismo receptivo es mentalizarse de la importancia que tiene el turismo para su economía

El turismo es la industria más segura que hay en el mundo y es el que más puestos de trabajo crea por millón de dólares invertidos, y es el que más puestos de trabajo mantiene por millón de dólares facturado. Eso dicho en el siglo XXI es una mina de oro. Entonces, hay que apostar por el turismo y hay que limar todas las asperezas que tengan todos los países porque lo más importante son las tres “S”: la seguridad sanitaria, la seguridad ciudadana y la seguridad de servicio”<sup>2</sup>



Un ejemplo acertado de promoción turística lo realizan los países centroamericanos como Honduras, Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Belice que se han dado cuenta de la importancia del turismo en sus economías. Por lo tanto este grupo de países buscan establecer relaciones comerciales invitando a conocer personalmente a mayoristas de los principales mercados emisores, principalmente los europeos, asiáticos y sudamericanos los grandes atractivos turísticos que poseen.

### **Características del servicio de Finansauto, licencia Hertz para el Ecuador.**

Como ya dijimos anteriormente el turismo representa a todos los bienes y servicios producidos para atender esta demanda, en los que está envuelto el transporte hacia y en los lugares turísticos.

El crecimiento del turismo en el Ecuador demanda una mayor movilidad, disminuyendo en lo posible los tiempos, ofreciendo a su vez un transporte eficiente, seguro y de calidad; es por ello que se consideró necesario constituir una rentadora de vehículos “Finansauto S.A. licencia Hertz para el Ecuador”, para satisfacer la

---

<sup>2</sup> Luis Callejón, Director del Palacio de Congresos de Torremolinos (Málaga) y a su vez Presidente del Comité Organizador de la pasada EUROCOTAL 2006, encontrado en <http://blogs.periodistadigital.com>





demanda de transporte orientado al turismo local y/o por negocios, en el que cuenta con los siguientes servicios:



### **Renta con Chofer:**

Sabemos que trasladarse a sus diferentes destinos y buscar un lugar seguro donde estacionarse en ciudades con intenso tráfico vehicular, puede resultar estresante y poco productivo.

Pensando en esta situación, hemos diseñado el servicio de Renta con Chofer para llevarlo a sus citas de trabajo, turismo o cualquier actividad que realice con comodidad.

Nuestros expertos chóferes, se encargan de lidiar con el tráfico mientras aprovecha su tiempo en actividades más productivas, hacer sus llamadas telefónicas o simplemente disfrutar del viaje. Puede tener este servicio contratando desde un auto compacto hasta una especial en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

### **Asiento para niños:**

La protección de los niños durante el viaje es primordial para nosotros, por esto ofrecemos el servicio de asientos de seguridad para niños, así todos viajarán cómodos, tranquilos y de la manera más segura posible por lo cual disponemos de asientos niveladores con enganches para el cinturón.

Para asegurarnos de la instalación correcta de la silla de seguridad para niños disponemos de técnicos especializados que le ayudarán a instalar las sillas de seguridad de Hertz; de esta manera garantizamos la seguridad de sus hijos en el



auto. Recuerde que Hertz hará todo lo que pueda hacer para ayudarle a usted y a su familia a llegar seguros a su destino.

### **Servicio de Emergencia:**

Nuestro servicio de emergencia 24 horas, todos los días del año, proporciona el respaldo en caso de accidente o desperfectos a nuestros clientes en cualquier parte en la que se encuentre; el jefe de flota o un chofer se dirigirá al lugar donde se encuentre para prestarle asistencia mecánica o llevándole un vehículo de reemplazo dependiendo del desperfecto.

### **Compra de combustible:**

Disponemos de tres opciones de compra de combustible hechas pensando en su conveniencia:

- Usted puede comprar un tanque lleno a Hertz al momento del alquiler del vehículo. Los clientes deben devolver los vehículos con la menor cantidad de combustible posible, ya que la cantidad de combustible restante o no utilizado no se acreditará. Sin embargo, con esta opción usted ahorra tiempo, ya que no tendrá que llenar el tanque antes de devolver el vehículo.
- Usted puede pedirnos que llenemos el tanque por usted y sólo tendrá que pagar el combustible que falte. Esta opción es muy conveniente por la comodidad que supone no tener que llenarlo usted mismo.
- Usted puede parar a llenar el tanque usted mismo antes de devolver el vehículo.

### **“Coberturas:**

- Renuncia por daños o pérdida (LDW) de Hertz:

Cuando adquiere la opción LDW de Hertz, que no constituye un seguro, usted no será responsable por eventuales daños al vehículo de Hertz, siempre y cuando dichos siniestros o daños no sean resultado del uso indebido del vehículo.



- Suplemento del seguro de responsabilidad civil (LIS) de Hertz:

El suplemento del seguro de responsabilidad civil (LIS) brinda hasta \$1.000.000 USD de cobertura ante reclamaciones por daños físicos o daños materiales en su contra por parte de terceros perjudicados en caso de accidente. El LIS cubre su póliza de seguro y/o sus bienes personales por el primer \$1.000.000 de dólares americanos (USD) en caso de reclamaciones en su contra. El LIS también le proporciona hasta \$100.000 USD de cobertura ante reclamaciones por daños combinados físicos y a la propiedad, en caso de que recibiera daños por parte de un conductor sin seguro o con un seguro insuficiente.

- Seguro personal de accidentes (PAI) de Hertz.:

El seguro personal de accidentes (PAI) le ofrece una cobertura no mayor a \$2.500 USD para gastos médicos por eventuales accidentes sufridos durante el período de alquiler, que serán reembolsados dentro de un período de 90 días. En caso de muerte por accidente debida a daños sufridos en el período de alquiler, PAI proporcionará a sus beneficiarios una indemnización no mayor a \$175.000 USD e indemnizaciones más limitadas a sus pasajeros”<sup>3</sup>

### **Beneficios Adicionales:**



Al unirse al Hertz #1 Club comenzará a disfrutar de los siguientes beneficios cuando use su número de socio de Hertz #1 Club.

Como socio usted ahorrará tiempo cuando haga su reserva y recoja el vehículo alquilado. Además podrá obtener descuentos y ofertas especiales exclusivas para socios y podrá escoger la marca y el modelo de vehículo que desee conducir.

---

<sup>3</sup> <http://www.hertz.com>



Los socios de Hertz #1 Club podrán disfrutar de los siguientes beneficios:

#### Reservas y alquileres más rápidos

- Simplemente proporcione su número de socio Hertz #1 Club para agilizar el proceso de reservas.

#### Descuentos y ofertas especiales

- Los socios pueden recibir algunos descuentos especiales cuando alquilan en Estados Unidos, Canadá y Europa.
- Disfrute de ofertas adicionales de descuentos, ascensos de categoría y mucho más por correo electrónico.
- No habrá cargos adicionales en caso que su cónyuge o pareja doméstica sea quien maneje el vehículo.
- Obtendrá descuentos en el alquiler de sillas de seguridad para bebés y niños.
- Días de alquiler gratis

Para empresa ofrecemos el servicio de leasing vehicular con el que contamos con las siguientes alternativas, sin importar el tamaño o tipo de proyecto:

#### **Enfoque los recursos de su empresa:**

Procuramos que las empresas inviertan en la tercerización de flota Hertz y mantengan disponibles y focalizados todos sus recursos financieros en su actividad principal.

#### **Una solución a su medida:**

Sin importar lo variado del requerimiento de su empresa, nosotros le daremos la perfecta solución a sus necesidades, abarcando desde la elección del modelo al equipamiento preciso para su proyecto.



### **Cobertura Hertz, avance seguro:**

Ponemos a su disposición la más amplia cobertura contra: robos, hurtos, daños al vehículo, incluso daños a terceros, con esto su empresa y usuarios están respaldados.

### **Su flota bajo control:**

Tendrá a su alcance un efectivo control y reporte de kilómetros recorridos, accidentes, reposiciones de vehículos, multas y otras; que le brinda la información precisa para la toma de decisiones a tiempo.

### **Experto mantenimiento:**

Le garantizamos la reposición temporal o definitiva del vehículo en leasing por uno de iguales o similares características, cualquiera sea el percance causante de la paralización.

### **Constante renovación de flota:**

Nos preocupamos de cuidar la eficiencia, eficacia y productividad de su empresa, manteniendo su flota en constante renovación.

Para cumplir con todas estas propuestas necesitamos de una organización muy bien estructurada y administrada, pero los procedimientos administrativos periódicamente se convierten en rutinas, que con el paso del tiempo se van transformando mediante la implementación de las tareas cotidianas. El aumento del grado de especialización y la división del trabajo hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, debido a su utilidad en la reducción de errores, en la observancia de los temas de gestión gerencial, tales como, políticas, normas, objetivos, estrategias, funciones e interrelaciones funcionales, estructura orgánica, procedimientos y



procesos, instrumento que se convertirá en la base y referencia para la organización.

Entre los elementos para la toma de decisiones en la administración, se resalta lo importante de los manuales administrativos, debido a que aportan y facilitan la capacitación de nuevos y antiguos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción al talento humano en nuevos puesto, especialmente en unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

### **1.1.2 JUSTIFICACIÓN.**

Los manuales Administrativos son documentos que contienen una serie de elementos que sirven como medios de comunicación, coordinación que permiten transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando el desempeño y cursos de acción de estos.

Constan con normas legales, reglamentarias y administrativas que se establecen en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

El Manual Administrativo debe tomarse como una ayuda para los beneficiarios y como herramienta de gestión, por el que cuenta con objetivos que pueden ser:

- Ayudar a los beneficiarios a realizar las actividades con eficacia, eficiencia y productividad.



- Proporcionar información práctica que puedan utilizar los beneficiarios en las diversas etapas de su labor.
- Orientar a los beneficiarios en el tratamiento de los aspectos administrativos.
- Asegurar la relación fluida entre las partes implicadas estableciendo un marco operativo.

Esta herramienta es mayormente comprensible para el usuario mediante su flujo diagramación, que es en si la representación gráfica de las fases del manual y su flujo a través de las dependencias que intervienen en el mismo, aunque en forma generalizada.

“Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.”<sup>4</sup>

Para las empresas dichos documentos son de gran importancia, debido a que son instrumentos de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa. Logrando y manteniendo un sólido plan de organización, que asegure que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles, facilita el estudio de los problemas de organización, aportando a la sistematización de la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización; determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, la información de estas funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso del talento humano; y, como más importante aseguran la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com>



“La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.”<sup>5</sup>

EL diseño de un manual de procedimientos administrativos en la empresa FINANSAUTO S.A. es esencial para llevar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento. Se presume que para la empresa la carencia de un manual de procedimientos administrativos ha ocasionado reducciones de arrendamientos y cancelaciones de reservas, que dan como resultado pérdida de dinero.

Lo que se busca con este manual de procedimientos administrativos, es que favorezca a mejorar la eficacia, eficiencia y productividad en los procesos administrativos de la empresa, como es la recepción, despacho de los clientes y otros.

El área de Flota de vehículos necesita contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna, ya que con el mismo se lleva el control de cada uno de los procedimientos de las entradas, salidas de vehículos, mantenimiento preventivo y correctivo.

Igualmente; para el chofer resulta favorable porque le permite realizar eficazmente sus actividades de recepción y entrega de los vehículos a los agentes de ventas y/o clientes; gracias a que conoce cada uno de los pasos que debe ejecutar.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com>





Se espera que con la implantación de este manual de procedimientos no surjan inconvenientes ni deficiencias internas; el cual también facilitará la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizar controles de días de renta, kilómetros recorridos, mantenimiento, y, otros.

Por lo tanto los manuales son instrumentos técnicos de referencia para la instrucción del antiguo y nuevo personal, son herramientas que permiten cumplir con las funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

## **1.2 ANTECEDENTES**

FINANSAUTO S.A. fue constituida en el Ecuador el 14 de mayo del 2004, bajo la perspectiva de ofrecer soluciones oportunas a las necesidades de sus clientes en el alquiler y leasing de vehículos en el país, específicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil. Por lo cual adquirió la licencia de “HERTZ Corporation” para el Ecuador.

Hertz Corporation es la mayor empresa de alquiler de vehículos del mundo, con un historial de ochenta años al servicio de nuestros clientes. “Somos la marca de alquiler de autos de uso general más grande del mundo, y la marca número uno de alquiler de autos en los aeropuertos de los Estados Unidos y en 69 de los principales aeropuertos de Europa, operando desde tanto localidades corporativas como de franquicia en ciudades y aeropuertos de Norteamérica, Europa, América Latina, Australia y Nueva Zelanda. Además, la compañía tiene localidades de franquicia en ciudades y aeropuertos de África, Asia y el Medio Oriente.”<sup>6</sup>

Hemos incorporado innovadores programas y servicios tales como el Hertz #1 Club Gold (es un plan de beneficios para los clientes y funciona como una herramienta de fidelización de los clientes), el sistema de navegación por satélite NeverLost, la radio por satélite SIRIUS, así como los vehículos especiales y todo terreno que forman

---

<sup>6</sup> <https://www.hertz.com>



parte de las flotas Green, Fun y Prestige Collection, distinguen a Hertz de la competencia.

“En septiembre de 1918, Walter L. Jacobs abrió su primer negocio de alquiler de autos en Chicago. La empresa contaba con tan sólo con una docena de autos Ford Modelo T que el mismo Jacobs había arreglado y pintado, pero en cuestión de cinco años, su actividad fue ampliándose de forma paulatina, hasta alcanzar una facturación anual de alrededor de 1 millón de dólares.

En 1923, Jacobs vendió su participación en el negocio de alquiler a John Hertz, presidente de Yellow Cab and Yellow Truck and Coach Manufacturing Company. Jacobs

En 1926, General Motors Corporation (GMC) compró Yellow Truck y, por consiguiente, adquirió también la empresa de alquiler de vehículos que John Hertz había absorbido con

En 1932, Hertz inauguró la primera localidad de alquiler en el aeropuerto Midway de Chicago. Ese mismo año, y para ajustarse a la nueva modalidad de viajar por avión, Hertz introdujo el primer programa de alquiler de vehículos destinado a impulsar la combinación de ambos medios de transporte: el auto y el avión, conocido como "Vuele y Maneje".

En 1953, todas las localidades Hertz de GMC pasaron a manos de Omnibus Corporation, que suspendió los servicios de autobus que la empresa había ofrecido hasta el momento y decidió centrar sus operaciones en el alquiler de autos y camiones. Un año más tarde, la empresa adoptó el nombre “The Hertz Corporation” y fue listada por primera vez en la bolsa de Nueva York, New York Stock Exchange.

En 1954, la nueva empresa adquirió Metropolitan Distributors, un negocio pionero en el alquiler de camiones en el área de Nueva York que inició operaciones durante la



Primera Guerra Mundial, y la empresa de mayor tamaño en su género en un área urbana

En 1970, Hertz fundó su centro de reservas mundial en Oklahoma City, ciudad en la que también se inauguraría el centro de datos de Hertz un año después. Hertz inició su actividad en Internet, gracias a la cual sus servicios están disponibles en todo el mundo las 24 horas al día, los 365 días del año.

En 1984, Hertz desarrolló e implantó un sistema de instrucciones computarizadas para encontrar direcciones, denominado Direcciones Computarizadas, algo inédito en la industria de alquiler de vehículos. El servicio se puso a disposición de los clientes en más de cien aeropuertos y localidades de alquiler en centros urbanos de Estados Unidos y Canadá. La consulta se realizaba a través terminales de autoservicio con pantalla táctil de fácil manejo y el servicio estaba disponible en seis idiomas: Inglés, español, francés, alemán, italiano y japonés.

El 30 de diciembre de 1987, pasó a ser propiedad de Park Ridge Corporation, una empresa constituida por Ford Motor Company y algunos miembros del equipo directivo de Hertz exclusivamente para la compra de Hertz. En 1988, Volvo North America Corporation pasó a formar parte de Ford y a participar en la gestión de Hertz en calidad de inversor de Park Ridge Corporation.

Hertz Instant Return, un servicio introducido en 1987, contribuyó a agilizar aún más las devoluciones de autos de alquiler. Con este servicio, el personal de Hertz atiende al cliente en el propio lote de devolución y realiza las transacciones necesarias para la devolución desde un terminal portátil. Hoy en día, Hertz ofrece el servicio de devolución instantánea en más de cien localidades de alquiler en todo el mundo.

En 1989, Hertz volvió a marcar un antes y un después en el sector de alquiler de vehículos de los Estados Unidos con el servicio Hertz #1 Club Gold®, cuya garantía de rapidez no tardó en reconocerse en todo el mundo. En la actualidad, este servicio de atención rápida preferente está disponible en más de 800 localidades de alquiler, y



ofrece a los clientes las máximas garantías de calidad y rapidez. Hertz #1 Club Gold agiliza enormemente los trámites de alquiler, con lo cual los clientes pueden ahorrarse el tiempo de espera al momento del alquiler.

En 1991, el servicio Hertz #1 Club Gold se introdujo también en Canadá. En 1992, llegaría a Europa, y un año más tarde, a la zona de Asia y el Pacífico.

Ese mismo año, Park Ridge Corporation se fusionó con The Hertz Corporation. En

1994, Ford adquirió el capital emitido en acciones de Hertz, y Hertz se convirtió en filial de propiedad absoluta de Ford.

Ese mismo año, Hertz inauguró su centro financiero, que, al igual que el centro mundial de reservas y el centro de datos, está ubicado en Oklahoma City.

En 1995, Hertz introdujo en Estados Unidos su sistema de navegación por satélite NeverLost®. Este amistoso sistema de guía en carretera de fácil manejo proporciona indicaciones paso a paso mediante comandos de voz e imágenes que se visualizan en la pantalla de la, lo cual facilita los desplazamientos dentro de una zona geográfica determinada.

En 1997, Hertz inauguró su nuevo sitio Web, hertz.com, donde pueden consultarse los datos más recientes relativos a la flota de vehículos de Hertz, una guía visual de modelos, el perfil de la empresa e información relativa a los servicios, promociones y empresas afiliadas de Hertz. El sistema interactivo de reservas online permite a los clientes y agencias de viajes cotizar tarifas y hacer reservas, confirmarlas o cancelarlas.

En 1998, Hertz y Magellan Corporation anunciaron la creación de una empresa en conjunto constituida para supervisar la expansión y el funcionamiento del sistema de navegación NeverLost de Hertz. A consecuencia de esta iniciativa, se han instalado 40.000 unidades de "nueva generación" en Estados Unidos y Canadá. Esta sociedad



pone de manifiesto el liderazgo de Hertz en el campo de la tecnología de posicionamiento global más avanzada.

En 1999, Hertz y Toyota formaron una sociedad colectiva de alquiler de vehículos que les permitió ofrecer servicios de alquiler en 1.100 localidades de alquiler en Japón.

El 9 de marzo de 2001, Ford volvió a adquirir el 18,5% de las acciones de Hertz restantes, con lo cual Hertz pasó a ser una filial de propiedad absoluta de Ford.

En marzo de 2002, Hertz se convirtió en la primera empresa global de alquiler de autos en operar en China, con presencia en varios puntos del país, incluyendo Beijing, Shanghai y Guangzhou.

En diciembre de 2002, Hertz introdujo el radio por satélite SIRIUS en su flota de Estados Unidos. Disponible en más de 20.000 vehículos, el radio por satélite SIRIUS cuenta con 65 canales musicales sin comerciales y 55 de noticias, deportes y entretenimiento que pueden escucharse en todo el territorio nacional.

En diciembre de 2005, Hertz fue absorbida por tres firmas de inversión en capital privado: Clayton, Dubilier & Rice; The Carlyle Group y Merrill Lynch Global Private Equity.

A lo largo de nuestra historia, hemos sido pioneros en muchos aspectos relacionados con la industria de alquiler de vehículos. En la siguiente lista se enumeran nuestros hitos históricos más notables:



**1932** Apertura de la primer localidad de alquiler en un aeropuerto (Aeropuerto Midway de Chicago)

**1933** Primera en establecer un sistema para alquilar en una localidad y devolver en otra.



- 1950** Apertura de la primera localidad de alquiler en Europa (Francia)
- 1959** Introducción del primer sistema de facturación centralizado
- 1962** Introducción del primer sistema de reservas para agencias de viajes
- 1972** Creación del primer club para viajeros frecuentes: Hertz #1 Club®
- 1978** Creación del primer servicio de emergencia en ruta a nivel nacional de los Estados Unidos.
- 1980** Introducción del servicio #1 Club Express
- 1984** Introducción del primer sistema de instrucciones computarizadas para encontrar direcciones.
- 1988** Introducción de los primeros móviles o teléfonos celulares para auto
- 1989** Creación de Hertz #1 Club Gold®
- 1995** Introducción del primer sistema de navegación por satélite NeverLost®
- 1996** Lanzamiento del sitio Web global
- 1998** Creación y lanzamiento de los Centros de Devolución Hertz
- 1999** Lanzamiento del sitio Web multilingüe
  - Lanzamiento del sitio Web con sistema de conversión de euros
  - Celebración del décimo aniversario de Hertz #1 Club Gold
  - Introducción de 40.000 unidades de NeverLost de “nueva generación.
- 2000** Introducción de los niveles Five Star y President’s Circle para socios de Hertz #1 Club Gold
- 2001** Lanzamiento de la flota de vehículos Prestige Collection en Norteamérica
- 2002** Expansión al mercado chino:
  - Hertz se convierte en la primera empresa de introducción de la radio por satélite SIRIUS
  - Introducción de la flota de vehículos Prestige Collection en Europa
- 2004** Introducción del servicio de reserva de vehículos por marca y modelo para socios de Hertz #1 Club y Hertz #1 Club Gold
- 2005** Lanzamiento de la flota de vehículos Fun Collection en Norteamérica”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.hertz.com>



Como resultado de todo esto los centros globales de reservas de Hertz manejan aproximadamente 40 millones de llamadas telefónicas y procesan aproximadamente 30 millones de reservas anualmente en todo el mundo, lo que ratifica la aceptación de la marca y calidad de la prestación del servicio en ciudades y aeropuertos de Norteamérica, Europa, América Latina, Australia, África, Asia y el Medio Oriente y Nueva Zelanda

A diferencia de Hertz Internacional, nosotros en el pasado únicamente ofrecíamos vehículos de dos marcas no muy reconocidas y de poca aceptación en el país, a pesar de ser automóviles de alta calidad.



Otro factor que nos afectaba era que los precios no estaban establecidos de acuerdo con la realidad económica que nos permitía tener un índice de rentabilidad amplio, después de mantenimientos, reparaciones y otros, que favorezca la renovación de flota, competitividad en el campo de arrendamiento y leasing, el cumplimiento con proveedores, que fueron los principales causantes del deterioro de nuestra empresa.

FINANSAUTO S.A. no cuenta actualmente, con herramientas administrativas organizativas que permita el desarrollo eficiente y coordinado de las actividades de una empresa, vale decir: normas de funcionamiento, manuales de organización, de procedimiento y otros, lo cual ocasiona que el personal de la empresa desarrolle sus tareas de manera aislada y a criterio propio.

En la actualidad nos encontramos en un proceso de mejoramiento total, debido a que los propietarios se han involucrado con la realidad de la empresa y están consientes de las pérdidas ocasionadas por una administración dolosa, la falta de capacidad y conocimientos del talento humano, especialmente en las áreas ejecutivas, que



originaban un ambiente de trabajo incomodo que afectaba hasta el último nivel de la organización. Gracias a esto contamos con pleno apoyo de Comité de la empresa y la nueva Gerencia General para elaborar manuales administrativos, otras herramientas administrativas y gerenciales, para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **1.3 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.**

#### **1.3.1 MARCO TEORICO.**

##### **MANUAL.**

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".<sup>8</sup>

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".<sup>9</sup>

"Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual."<sup>10</sup>

Define los siguientes objetivos:

---

<sup>8</sup> Duhat Kizatus Miguel A. en <http://www.goegle.com>

<sup>9</sup> Continolo G en <http://www.google.com>.

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/manuales>





- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

### **Técnicas de Elaboración de los Manuales.**

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

1. Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:

En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

2. Detallar cada uno de los asuntos:

En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

3. Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:



Esta última técnica deberá explicar el porqué, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

### **Tipos de Manuales.**

- Manual de organización.- El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- Manual de políticas.- El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- Manual de procedimientos y normas.- El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución
- Manual del especialista.- El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- Manual del empleado.- El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivo y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.
- Manual de propósito múltiple.- El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.



- Manual del Fabricante.- el manual contiene las especificaciones técnicas necesarias para el cuidado, puesta a punto y mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.

### **Características de los Manuales**

Por su contenido:

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Por función específica:

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales.



## **Ventajas de los Manuales**

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

## **Beneficios de los Manuales.**

- Flujo de información administrativa.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.



- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

### **Procedimientos Administrativos**

"Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas. Son una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar"

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptualizar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del que hacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo."<sup>11</sup>

"Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".<sup>12</sup>

### **Objetivos de los Procedimientos**

"El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Munich G. Y Martínez G.(1979); encontrado en <http://google.com>

<sup>12</sup> Melinkoff, R (1990), pagina. 28); encontrado en <http://google.com>

<sup>13</sup> Gómez F. (1993) página.61). ); encontrado en <http://google.com>



## **Importancia de los Procedimientos**

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo."Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".<sup>14</sup>

## **Características de los Procedimientos**

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

## **Beneficios de los Procedimientos**

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

---

<sup>14</sup> Biegler J. (1980) página.54); encontrado en <http://google.com>



## **Manuales de Procedimientos**

"Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".<sup>15</sup>

## **Objetivos de los Manuales de Procedimientos**

"Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Informar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones."<sup>16</sup>

## **Ventajas**

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.

---

<sup>15</sup> <http://monografias.com>

<sup>16</sup> Terry & Franklin (1993), encontrado en <http://monografias.com>



- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización. 5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

### **Desventajas**

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.





## FLUJO DIAGRAMACIÓN

### Características de los flujo diagramas

- “Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía del área que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.”<sup>17</sup>

### Tipos de Flujo diagramas

“Según su forma:

- Formato Vertical: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato Horizontal: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas.

---

<sup>17</sup> SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños, Gómez Cejas Guillermo, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997, Pág. 96 a la 103, 107 a la 117



Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Por su propósito:

- De Forma: Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.
- De Labores (¿qué se hace?): Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
- De Método (¿cómo se hace?): Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.
- Analítico (¿para qué se hace?): Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.



- De Espacio (¿dónde se hace?): Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
- Combinados: Presenta una combinación de dos o más flujo gramas de las clases anteriores. Se usa el flujo grama de formato vertical para combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace).<sup>18</sup>

### **Simbología del flujo diagramas**

- “Principio y/o terminación del diagrama: Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada.
- Actividad u operación: Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
- Anotación, aclaración, o ambos casos: Siempre que se quiera algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.
- Conector: Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.
- Documento: El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforadora y la cinta magnética). Siempre que un documento tenga varias copias, estas deberán presentarse dentro del

---

<sup>18</sup> SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños, Gómez Cejas Guillermo, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997, Pág. 96 a la 103, 107 a la 117



diagrama y numerarse con uno el original: dos para la copia y así sucesivamente.

- **Destrucción:** Este símbolo indica la destrucción de cualquier documento o información. Es conveniente aclarar siempre que documentos se están destruyendo.
- **Transferencia:** Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre o cuando nos interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.
- **Alternativa:** Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.
- **Actividad fuera del ámbito de investigación:** Este símbolo se utiliza cuando se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso o sistema se encuentran diagramadas en otro lugar (tal es el caso del proceso o sistemas muy parecidos o similares, que nada más varían en su inicio o su final).<sup>19</sup>

## **Diseño y Elaboración de flujo diagramas**

“La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
- Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
- Nombre de la persona que preparó el diagrama.
- Número de personas o puestos involucrados.
- Número de pasos.

Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.

---

<sup>19</sup> INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL, Chiavenato Adalberto, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993, Pág. 66 hasta 72



Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.

Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.

Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un triángulo negro en la esquina inferior derecha.

Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.

El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.”<sup>20</sup>

El objetivo fundamental del flujo grama es indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa u organización, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos.

## **LEASING**

### **Definición**

“Constituido a través de un contrato de naturaleza mercantil en virtud del cual la compañía leasing entrega a los usuarios o arrendatarios a título de leasing la tenencia de un bien para que estos lo usen y lo disfruten pagando un canon mensual durante el período de duración del contrato, y a su terminación si así lo deciden, opten por adquirirlo previa la cancelación de la opción de adquisición pactada.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños, Gómez Cejas Guillermo, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997, Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.

<sup>21</sup> <http://www.valpopular.com/glosario2.htm>



## **Modalidades del Leasing**

### Por su Finalidad

- **Leasing Operativo:**

Históricamente, el leasing operativo aparece como un negocio de comercialización al que recurrían las empresas fabricantes de bienes con un alto grado de sofisticación y con rápido proceso de obsolescencia. Estas empresas, por aquellos tiempos, se enfrentaban a empresas renuentes a adquirir bienes que corrían el riesgo de verse pronto superados por otros más modernos. Ante tal situación, no les quedó otra alternativa que arrendarlos en vez de venderlos, otorgando, además, la posibilidad de sustituir los bienes tecnológicamente obsoletos por otros más sofisticados.

#### Definición.-

El denominado leasing operativo, que para algún sector de la doctrina constituye la forma primitiva del leasing, es una modalidad contractual de comercialización por la cual una empresa, generalmente fabricante o proveedora, se obliga a ceder temporalmente a una empresa arrendataria el uso de un determinado bien, a cambio de una renta periódica, como contraprestación. Por lo general, este tipo de contratos vienen acompañados de una serie de servicios, tales como mantenimiento, reparación, asistencia técnica, y otras.

- **Leasing Financiero:**

Este fenómeno empresarial, en la actualidad, es el máximo exponente del clásico contrato de leasing, pues es un genuino y típico contrato de financiación.

#### Definición.-

A esta técnica de financiamiento, con presencia indiscutible ahora en las legislaciones y en la jurisprudencia comparadas, se le define generalmente como “un contrato por el cual una de las partes – empresa de leasing- se obliga a adquirir de un tercero determinado bienes que la otra parte ha elegido previamente, contra el pago de un precio mutuamente convenido, para su uso y disfrute durante cierto



tiempo, que generalmente coincide con la vida económica y fiscal del bien, y durante el cual el contrato es irrevocable, siendo todos los gastos y riesgos por cuenta del usuario, quién, al finalizar dicho período, podrá optar por la devolución del bien, concertar un nuevo contrato o adquirir los bienes por un valor residual preestablecido."

#### Por la Naturaleza del Bien

- **Leasing Mobiliario:**

Leasing aplicado a los bienes muebles, es decir, a aquellos bienes susceptibles de traslado de un punto a otro del espacio.

#### Definición.-

Es aquel contrato celebrado entre una empresa de leasing y una usuaria, en el que la primera se obliga a adquirir y luego ceder el uso de un bien mueble elegido previamente por la segunda, por un plazo determinado, a cambio del pago de un canon periódico como contraprestación y finalizado el cual la usuaria puede adquirir el bien, previo pago del valor residual pactado, celebrar un nuevo contrato o devolverlo.

- **Leasing Inmobiliario**

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, las empresas industriales se vieron necesitadas de grandes cantidades de dinero para su expansión con el objeto de satisfacer la extraordinaria demanda de viejos y nuevos productos. Los ingresos retenidos, las reservas generadas por las tasas de depreciación y la infusión de nuevo capital por medio de emisiones de valores no bastaban. Las empresas descubrieron entonces que se podía generar nuevo capital a través de otros usos de sus propios bienes. Podían venderse bienes de las corporaciones y sociedades, hasta fábricas enteras, y arrendarse en el mismo acto a ellas mismas. Con esta técnica, denominada *sale and lease back*, la empresa liberaba capital para sus operaciones, a la par que, dentro del sistema tributario típico, podía deducir los



cánones de arrendamiento que pagaba sobre sus antiguos bienes. De allí, al extender el concepto al uso de bienes que antes se adquirían fue sólo un paso. En vez de comprar la propiedad deseada la corporación solicita de un tercero, las que serían las empresas de leasing, que la compre al proveedor y se la arriende bajo determinadas condiciones.

#### Definición:

Es un contrato en virtud del cual una parte (el inversor o cedente en leasing) se obliga a adquirir o construir un inmueble de conformidad con los proyectos y directivas de la otra parte (explotador o adquirente en leasing) y darlo en uso a la otra parte por un largo período de tiempo, mientras que el usuario se obliga a pagar al concedente una indemnización calculada de acuerdo al capital invertido.

#### **Ventajas**

Son muchas son las ventajas que el leasing brinda a las empresas necesitadas de capitales para adquirir modernos bienes de capital que les permita obtener una mayor productividad, intentando, en efecto, ingresar a competir con sus productos en el mercado nacional o internacional.

#### *Para la Empresa Usuaría*

##### a. Financiación del cien por ciento de la inversión

Generalmente cuando una empresa obtiene un crédito, sea de una entidad bancaria o financiera para la compra de un bien, éste, en el mejor de los casos, alcanza a cubrir a lo mucho el 80% del valor total del bien dando lugar que el 20% o 30% restante sea cubierto con recursos propios de la empresa.

El leasing no presenta estos inconvenientes, pues la empresa usuaria con este sistema puede obtener el uso del bien que necesita sin necesidad de disponer del capital requerido para la adquisición. Además, una vez instalado y en





funcionamiento, el mismo bien será que se autofinancie con los mayores ingresos que se obtenga con su utilización.

#### b. Flexibilidad

Como bien se ha dicho, esta ventaja le permite a la empresa usuaria, más que cualquier otra forma financiera, adaptarse a la vida económica del bien, en el sentido de que ella. Al establecer el plazo duración del contrato, intentará utilizar el bien dado en leasing solamente en el periodo en que éste ofrezca una productividad más elevada.

La flexibilidad con la que el leasing se presenta, sin parangón con otras del sistema financiero, es tanto respecto a las características del bien, que es a elección y satisfacción de la usuaria, como a las condiciones de pago, ya que le permite establecer sus pagos en función de su flujo de caja y, de acuerdo con ellos, fijar el plazo del leasing.

La flexibilidad en el leasing es tal que éste. Comúnmente, es descrito como un medio de financiación individualizado o personalizado, es una «financiación a medida».

#### c. Elimina el riesgo de obsolescencia

La transferencia del riesgo de obsolescencia a la empresa de leasing fue en sus inicios efectivamente una ventaja; pero ella, posteriormente, fue diluyéndose debido a que el leasing se mostraba irrevocable durante el plazo contractual inicial, independientemente a que el bien siga siendo útil o no a la empresa usuaria.

Ahora el leasing, echando mano a su reconocida flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado, ha reivindicado para si esta ventaja. En efecto, las empresas de leasing, actualmente, para seguir brindando a sus clientes una «financiación a medida», influyen dentro de las cláusulas generales una denominada «Cláusula de corrección al progreso», que permite a la usuaria sustituir el bien antes de la expiración del plazo contractual, por otros más modernos.



### *Para la Empresa de Leasing*

La principal ventaja que tiene la empresa de leasing es, pues, el propio leasing como actividad constitutiva de empresas, es decir, como medio de financiamiento alternativo a los tradicionales.

Puntualizando un tanto, debemos decir que una de las mayores ventajas de este medio financiero para la empresa de leasing es el peculiar sistema de garantía que le acompaña: la propiedad del bien, que en todo caso pertenece a la empresa de leasing, y que esta puede recuperar en caso de incumplimiento de la usuaria o cuando el plazo contractual termina sin haberse ejercitado las opciones correspondientes. Esta propiedad no se verá afectada, tampoco, por procesos concursales o por cualquier otro evento que pueda afectar a la usuaria o a sus bienes.

Otra de las ventajas que se le reconoce a la empresa de leasing esta en relación con las cláusulas generales que contiene el contrato, las cuales tienden a garantizar los derechos de la financiera, en deterioro de los de la usuaria. Entre ellas, mención aparte tienen las «cláusulas de exoneración de responsabilidad» en lo que se refiere a la entrega y buen funcionamiento del bien. Lo que ha hecho decir a cuesta que la sociedad de leasing no asume ninguna de las cargas ni de los riesgos que permiten atribuir a quién los soporta en condición de propietario.

### **Desventajas**

#### *Para la Empresa Usuaria*

a. Desde la óptica de la usuaria se ha considerado el costo financiero como uno de los mayores inconvenientes del leasing en comparación con otras formas de financiamiento.



b. El carácter irresoluble que tiene el contrato de leasing, que implica para ambas partes un compromiso definitivo durante un determinado período, en el cual la usuaria está obligada al pago del canon pactado con independencia de las dificultades financieras por las que atraviese, la obsolescencia del bien o que éste haya dejado de utilizarse por cualquier razón.

c. En el caso de bienes sujetos a rápido cambio tecnológico, la usuaria corre el riesgo que el bien se tome obsoleto antes del plazo estipulado, perdiendo, en efecto, la oportunidad de renovar sus activos oportunamente. Esta, sin embargo, puede ser superada incluyendo en el contrato la «cláusula de corrección al progreso.

#### *Para la Empresa de Leasing*

a. Los riesgos derivados de la declaratoria de insolvencia de la empresa usuaria, que plantea el problema no sólo de la recuperación de los bienes, sino también del futuro de ellos, en caso de resolución del contrato por esta causa.

b. La refinanciación de las deudas acumuladas de la usuaria, suele ser difícil y costosa en muchos casos.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/elleasin/elleasin.shtml>



### 1.3.2 MARCO CONCEPTUAL

“Administración: Es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional.”<sup>23</sup>

“Competencia perfecta: Es un término utilizado en economía para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado (precio-aceptantes), y se da una maximización del bienestar, resultando es una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.”<sup>24</sup>

“Dirección: Fase del proceso administrativo que determina la autoridad y la responsabilidad para impulsar y coordinar las actividades de individuos y de grupos, orientándolas hacia el logro de los objetivos de la institución.”<sup>25</sup>

“Direccionamiento Estratégico: Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.”<sup>26</sup>

“Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.”<sup>27</sup>

“Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

---

<sup>23</sup> <http://www.wikipedia/clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/view.php>

<sup>24</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_perfecta](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_perfecta)

<sup>25</sup> [http://www.itfuego.com/desastres/glosario\\_desastres.htm](http://www.itfuego.com/desastres/glosario_desastres.htm)

<sup>26</sup> <http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm>

<sup>27</sup> <http://www.definicion.org/eficacia>



Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.”<sup>28</sup>

“Empresa: Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Es un conjunto de recursos que integrados o relacionados entre sí que persiguen unos objetivos establecidos.”<sup>29</sup>

“Estándares: Son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios específicos para ser usados como referentes, guías o definiciones de características, para asegurar que materiales, productos, procesos y servicios son obtenidos o han sido realizados de acuerdo a sus propósitos.”<sup>30</sup>

“Estrategias: Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.”<sup>31</sup>

“Finanzas: Estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.”<sup>32</sup>

“FODA: Siglas correspondientes a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.”<sup>33</sup>

“Gestión: Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.”<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.definicion.org/eficacia>

<sup>29</sup> [http://www.wikilearning.com/glosario\\_de\\_ecologia\\_de\\_la\\_produccion-wkccp-12307-1.htm](http://www.wikilearning.com/glosario_de_ecologia_de_la_produccion-wkccp-12307-1.htm)

<sup>30</sup> [http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema\\_cj/glosario.htm](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema_cj/glosario.htm)

<sup>31</sup> <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm>

<sup>32</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>

<sup>33</sup> <http://www.mekate.com/glosario-f.html>

<sup>34</sup> <http://www.google.com.ec>



“Gestión gerencial: Mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercadeo a nivel de empresa privada.”<sup>35</sup>

“Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas.”<sup>36</sup>

“Indicador: Es una variable de un sistema que puede ser objeto de seguimiento, a fin de tener una medición del estado del sistema en un momento determinado. Cada uno de los indicadores debe estar vinculado a uno o más puntos de referencia y utilizados para realizar seguimiento del estado de la organización.”<sup>37</sup>

“Leasing: Constituido a través de un contrato de naturaleza mercantil en virtud del cual la compañía leasing entrega a los usuarios o arrendatarios a título de leasing la tenencia de un bien para que estos lo usen y lo disfruten pagando un canon mensual durante el período de duración del contrato, y a su terminación si así lo deciden, opten por adquirirlo previa la cancelación de la opción de adquisición pactada.”<sup>38</sup>

“Mercado: Lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo.”<sup>39</sup>

“Meta: Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.”<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.mideplan.go.cr/sides/economico/10-07.htm>

<sup>36</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<sup>37</sup> <http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4470S/y4470s0g.htm>

<sup>38</sup> <http://www.valpopular.com/glosario2.htm>

<sup>39</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MERCADO>

<sup>40</sup> <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm>



“Monopolio: Es una compañía ofrece un servicio o producto en solitario. Esta situación se debe a la protección de dicho producto o servicio por las leyes de patente encontrándose en solitario en el mercado.”<sup>41</sup>

“Misión: Es una descripción de la manera ideal de cómo apoya el programa el logro de la visión. Enumera las entidades con las que colaborará el programa, así como las áreas en las que trabajará, pero no ofrece una lista detallada de las actividades que el programa deberá emprender.”<sup>42</sup>

“Objetivos: Es la finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro.”<sup>43</sup>

“Oligopolio: (del griego oligo=pocos, polio=vendedor), es una forma de mercado en la cual el mercado o la industria es dominada por un pequeño número de vendedores/productores (oligopolistas), que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado”<sup>44</sup>

“Organización: Es una Unidad Social que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas. Los elementos fundamentales de una organización son: compuesta por individuos y grupos, orientadas hacia fines y objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada, desde una continuidad en el tiempo.

- Empresarial
- Escolar
- No Gubernamental “<sup>45</sup>

“Plan estratégico: Destinados al logro de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo. Es la declaración formal que contiene y describe la razón de ser de la

---

<sup>41</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MONOPOLIO>

<sup>42</sup> [http://www.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO_TOPIC.html)

<sup>43</sup> [http://www.sav.us.es/calidad/gestion\\_de\\_las\\_personas/T%C3%89RMINOS\\_EFQM.doc](http://www.sav.us.es/calidad/gestion_de_las_personas/T%C3%89RMINOS_EFQM.doc)

<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopolio>

<sup>45</sup> Muñoz Sedano y Roman Perez, (1989), encontrado en <http://www.fimeint.org/glosario.htm>



empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la entidad.”<sup>46</sup>

“Políticas: Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.”<sup>47</sup>

“Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.”<sup>48</sup>

“Productividad: Se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.”<sup>49</sup>

“Servicio: Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, otras, dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.”<sup>50</sup>

“Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.”<sup>51</sup>

“Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, es

---

<sup>46</sup> <http://www.valpopular.com/glosario2.htm>

<sup>47</sup> <http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>

<sup>48</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos>

<sup>49</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

<sup>50</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios>

<sup>51</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>





decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial”<sup>52</sup>

“Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro. Pretende describir el tipo y modelo de unidad que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto.”<sup>53</sup>

“Despacho: Acción de despachar, lugar donde se despachan bienes.

Entrada: Acción de entrar, sitio por donde se entra: la entrada a un almacenamiento.

Materiales: Son bienes o activos que se adquieren para remplazar la escasez de las mercancías.

Recepción: Recibir o entregar el material o cosa que sea de útil acceso para la empresa en este caso el departamento de almacén

Registro: Formato donde se describen los pasos para llevar a cabo una actividad administrativa y facilitar la operatividad de la misma.

Reporte: Son documentos que sirven de soporte para sustentar la actividad que ha sido realizada.

Salida: posibilidad de venta de bienes o servicios.”<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión>

<sup>53</sup> [http://www.sav.us.es/calidad/gestion\\_de\\_las\\_personas/T%C3%89RMINOS\\_EFQM.doc](http://www.sav.us.es/calidad/gestion_de_las_personas/T%C3%89RMINOS_EFQM.doc)

<sup>54</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo>



# **CAPITULO II**

## **ANALISIS SITUACIONAL**



## **CAPITULO II**

### **ANALISIS SITUACIONAL.**

Finansauto S.A. es una empresa que ha ido creciendo, gracias a la nueva gestión administrativa, la capacitación y adiestramiento del talento humano y de otros factores, tanto internos como externos. Estos factores internos y/o externos pueden ayudar o agravar la situación de la empresa, por lo cual debemos estudiarlos; los factores internos como el talento humano es muy importante para brindar un servicio de calidad, al igual de importante son los factores externos, como podría ser el riesgo país y la inseguridad jurídica y social que reduciría el número de turistas, afectando enormemente a nuestra empresa.

Como sabemos los factores internos son en su mayoría controlables por la empresa, pero los aspectos externos solo los podemos pronosticar con un cierto grado de seguridad, por lo cual podríamos elaborar un análisis FODA para de esta manera aprovechar las fortalezas, oportunidades y reducir o controlar las debilidades, amenazas, y con esto elaborar las estrategias adecuadas para el desarrollo de nuestra empresa.

#### **2.1. ANALISIS EXTERNO.**

Estudiamos aquellas condiciones favorables o desfavorables para nuestra empresa que se derivan de los cambios de factores y elementos, tales como: políticos, económicos, tecnológicos, jurídicos, sociales y otros; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que en el futuro pueden verificarse. Como resultado de este análisis obtenemos las oportunidades y amenazas que la empresa tiene en el medio externo.



## 2.1.1. FACTOR ECONÓMICO.

### El Producto Interno Bruto.

Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, que por lo común es un año. Tomando en cuenta que en la producción corriente no se cuenta la reventa de artículos que se produjeron en un período anterior, y los bienes finales excluyen el valor de las materias primas y los bienes intermedios que se utilizan como insumos para la producción de otros bienes.

Tabla N° 2

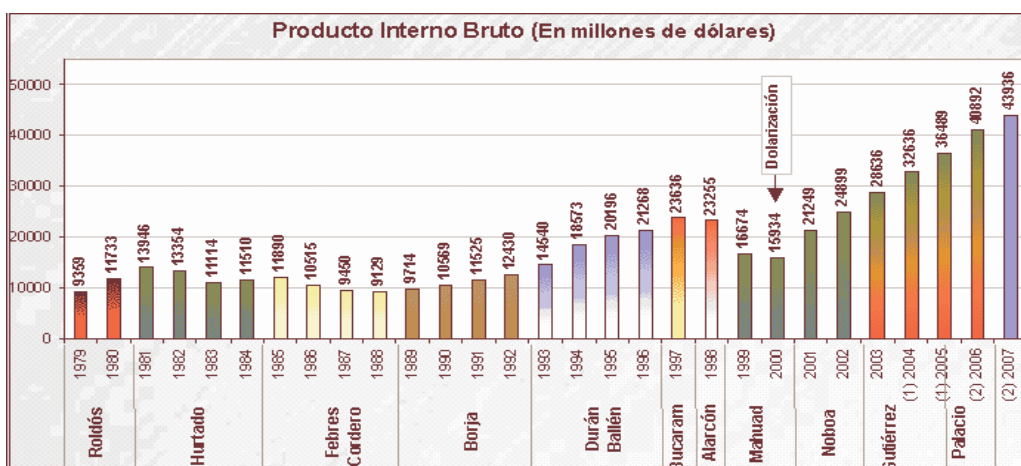
#### PRODUCTO INTERNO BRUTO DELECUADOR

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	44400.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Grafico N° 3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: CEDATOS



Como pudimos observar en el tabla N° 2 y grafico N° 3, el valor del PIB desde el año 2000 se ha ido incrementando constantemente, para noviembre del 2007 el PIB esta en 39.824 millones de dólares americanos y la proyección para el 2008 según el Ministerio de Finanzas es de 47851 millones de dólares americanos, siempre y cuando la economía crezca 4% anual y la inflación se mantenga en 3%, para el 2012 el PIB nominal se estima que será de unos 62700 millones de dólares americanos.

Lo que resulta alentador para la economía del país, puesto que indica que las empresas aumentaran sus ingresos y por lo tanto sus ganancias, gracias a que la cantidad de dinero circulante en la economía se va a incrementar y por lo tanto el porcentaje de éste destinado al consumo de bienes y/o servicios.

Tabla N° 3  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA**

Industria	P.I.B.	Transporte y almacenamiento (1)	Otros servicios (2)
Periodo			
2000	<b>15,933,666</b>	1,412,994	2,421,339
2001	<b>21,249,577</b>	2,128,921	4,199,189
2002	<b>24,899,481</b>	2,166,574	5,770,187
2003	<b>28,635,909</b>	2,512,658	7,418,645
2004	<b>32,642,225</b>	2,639,003	8,835,647
2005	<b>37,186,942</b>	2,861,705	10,118,180
2006	<b>41,401,844</b>	2,998,741	11,276,157
2007 (prev)	<b>44,399,954</b>	3,272,755	12,125,985

**prev:** previsional

**(1)** No incluye comunicaciones

**(2)** Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Andrés Tobar Berrazueta

Con respecto al sector del transporte podemos observar en la tabla N° 3, que el incremento es muy significativo, lo que resulta alentador para nosotros, ya que nos dedicamos al servicio de alquiler de vehículos, por lo cual podemos pronosticar un



crecimiento, siempre y cuando este apoyado en políticas internas de servicio al cliente, mejoramiento continuo y otro aspecto externo como es el incremento de turistas extranjeros.

## **Inflación.**

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En nuestro país el índice de inflación se ha ido reduciendo en gran medida gracias a la dolarización, que elimino la posibilidad de emitir dinero sin ningún sustento económico, que aumentaba el porcentaje de inflación, reducía la capacidad de compra del sucre, limitaba el crédito y otros, afectaban directa o indirectamente a los presupuestos de los hogares y de las empresas. Como podemos observar en la tabla N° 4 y grafico N° 4.

Tabla N° 4  
**INFLACIÓN ANUALIZADA**

<b>AÑO</b>	<b>INFLACION</b>
2001	9,98%
2002	7,96%
2003	3,29%
2004	2,74%
2005	2,12%
2006	3,30%
2007*	2,97%

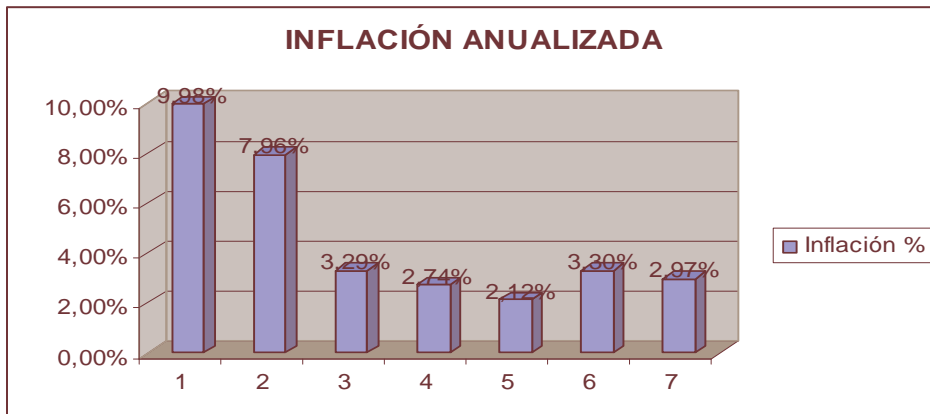
\* Pronostico para el 2007

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



Grafico Nº 4



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

La inflación juega un aspecto muy importante en la economía y supervivencia de las empresas, debido a que es un elemento relacionado con fijación de los precios. A pesar de ser un país dolarizado poseemos niveles de inflación, ya no tan altos como cuando usábamos el sucre como moneda de circulación, pero de igual manera afecta a la economía de los hogares y su capacidad de consumo, por esto es muy importante saber cual es la inflación en el sector de servicio.

Grafico Nº 5

Inflación Acumulada 2006 y Enero-Octubre 2007 por:



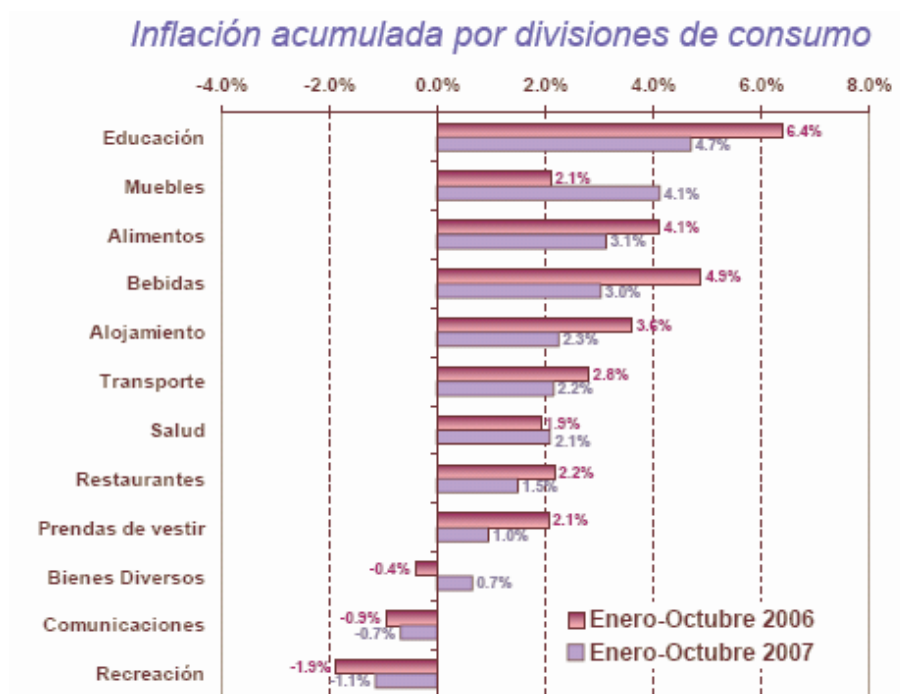
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.



Como podemos observar en el grafico nº 6, la inflación de este año se ha reducido en comparación con la del año 2006 en el sector del transportes y otros; pero si la inflación se aumentara en el futuro como consecuencia de diversos factores, como políticos, sociales u otros, se puede pensar que la capacidad de consumo de los ecuatorianos se reduciría importantemente, por lo cual a nuestra compañía y a las demás rentadoras de vehículos se les pronosticaría un futuro con poca demanda de clientes nacionales,

Grafico Nº 6



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Por otra parte también tenemos que ver que este fenómeno inflacionario provoca una reducción del valor del dólar americano como divisa monetaria, con relación a las otras, como el euro; lo que alentaría en su mayoría a turistas de la unión europea a visitar nuestro país, puesto que el incremento de los precios se ve controlado con la mayor capacidad de compra de su moneda. Desde este punto de vista nuestra

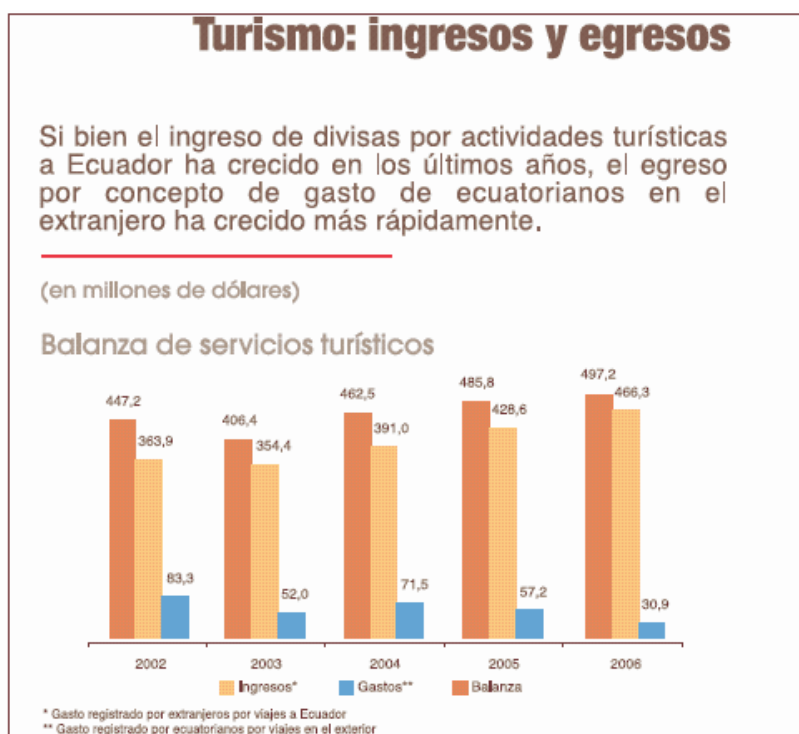




empresa se ve favorecida debido a que nuestros clientes principales son turistas extranjeros.

Lo ideal sería una inflación baja que permita ofrecer precios accesibles a los turistas nacionales e internacionales; porque aunque los turistas foráneos posean mayor capacidad de compra de bienes y servicios, no significa que todos estén dispuestos a pagar por ellos, además visto desde un punto de vista regional, existen países con precios mucho menores a los nuestros, que los convierte en centros de atracción para la mayoría de turistas.

Grafico N° 7



Fuente: Dirección Nacional de migración.

Elaborado por: Dirección Nacional de migración.

El grafico N° 7 nos muestra el crecimiento de los ingreso de divisas por actividad turística, que podría tener relación directa con lo ya antes expuesto.



## **Tasa de Interés.**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, existen dos tipos de tasas de interés: la tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; la tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Esta última siempre es menor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Con respecto a las tasa de interés en el país se han venido produciendo varios enfrentamientos y negociaciones entre el Gobierno Nacional y los bancos privados con respecto a estos porcentajes y comisiones que cobran dichas instituciones financieras por otorgar créditos; lo cual ha originado una recesión del crédito y un aumento en las tasas de interés bancarias, lo que afecta a las empresas, especialmente a la nuestra porque aumenta el valor a recuperar, como resultado del aumento del costo de comprar nueva flota financiada por instituciones bancaria, a una tasa de interés alta, como lo demuestra la tabla N° 6.

**Tabla N° 5**

<b>TASA ACTIVA</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-30-2007	10.55 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

El mayor problema es que esto se ve directamente reflejado en el precio final de las tarifas de renta de vehículos, el leasing se ve afectado, pero no en tan gran medida, debido al mayor poder negociador que poseen las empresas de leasing, gracias a la gran cantidad de transacciones que manejan.



Tabla N° 6

Tasas de Interés Efectivas Vigentes: Noviembre 2007	
1.1. Básica del Banco Central	5.79
1.2. Pasiva Referencial	5.79
1.3. Activa Referencial	10.55
1.6. Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	10.55
1.7. Tasa Efectiva Máxima Comercial Corporativo	12.28
1.10. Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	17.89
1.11. Tasa Efectiva Máxima Consumo	22.58

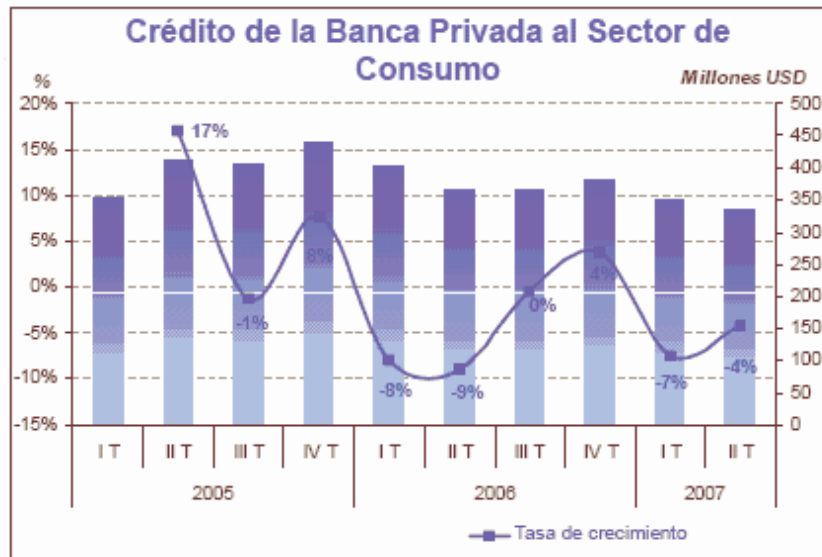
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Con tasas de interés muy elevadas como se grafica en la tabla N° 5 y la incertidumbre de la estabilidad de los porcentajes de las tasas de interés a mediano y largo plazo, principalmente en la tasa pasiva, un efecto positivo como empresa dedicada al leasing operativo, es que empresas que usan el transporte vehicular como medio necesario para su labor no están dispuestas a arriesgarse a una tasa de interés variable, mantener permanentemente con un deuda que reduzca considerablemente su liquidez y un bien que no puedan desprenderse, en caso de las multinacionales; por lo cual prefieren recurrir a un leasing operativo que les da la facilidades para adquirir un vehículo con el cual trabajar, a través de un pago de alquiler mensual, puede que el porcentaje de pago sea un poco más alto que la tasa pasiva, pero le da la posibilidad de no comprometer su liquidez y de deslindarse del bien después de terminado el contrato o antes.



Gráfico N° 8



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

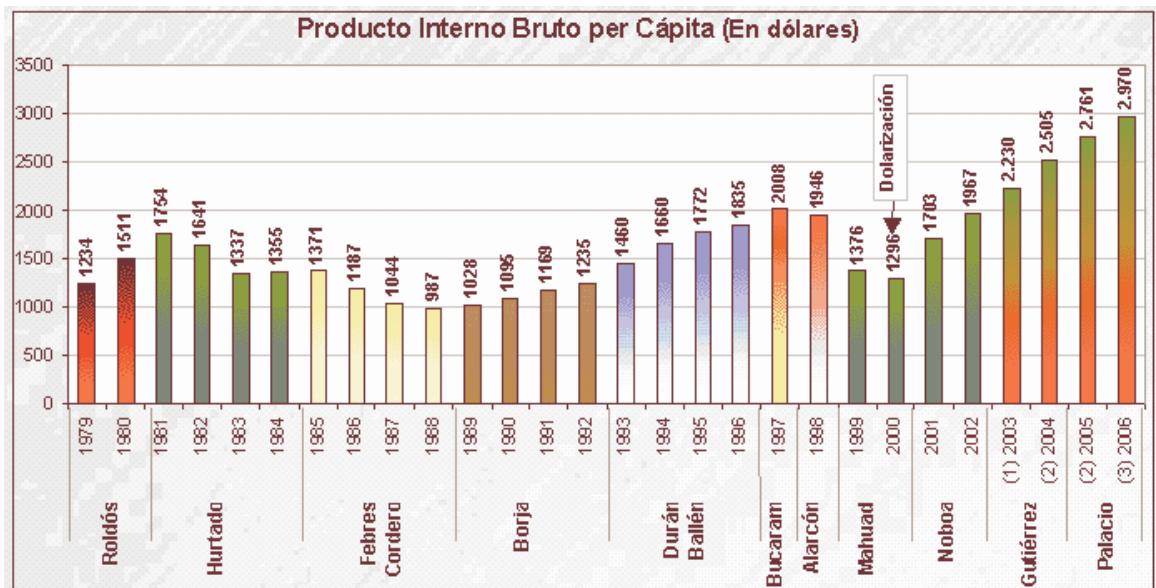
Como el gráfico N° 8 nos demuestra el crédito se ha reducido en estos últimos meses como consecuencia de los problemas entre el Gobierno y las instituciones financieras, también la inestabilidad económica creada por una inestabilidad política debido a la implantación de un Asamblea Constituyente y la vacancia obligatoria de los diputados ha jugado un papel importante en esta reducción.



## Ingreso Per Cápita.

Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente es un año.

Grafico N° 9



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: CEDATOS

El ingreso per cápita de los ecuatorianos según el Banco Central del Ecuador ha ido aumentando como resultado del incremento del PIB estos últimos años. Lo que hace suponer un aumento en el poder adquisitivo, pero un punto a destacar es la mala redistribución de la riqueza en el país, por lo tanto no podemos pensar que todos son posibles clientes, sino solo un estrato de la sociedad.

Con una canasta básica por cubrir de \$467,57 no permite que todos los ecuatorianos utilicen nuestro servicio, por lo cual se reafirma que nuestros principales clientes son los turistas extranjeros en el caso del alquiler de vehículos. Al tener Estados Unidos y la Unión Europea un mayor ingreso per cápita les permite a sus ciudadanos poseer



una mayor cantidad de dinero destinado al ahorro, para en el futuro usarlo en turismo y otros gastos.

### **Riesgo País.**

El riesgo país se ha incrementado principalmente en el Ecuador como resultado de las inseguridades políticas, lo cual alejado la inversión y dado a que no hay restricciones para la salida de dinero y ni es necesario hacer un cambio de moneda, el capital existente en nuestra economía puede emigrar muy rápidamente.

Tabla N° 7

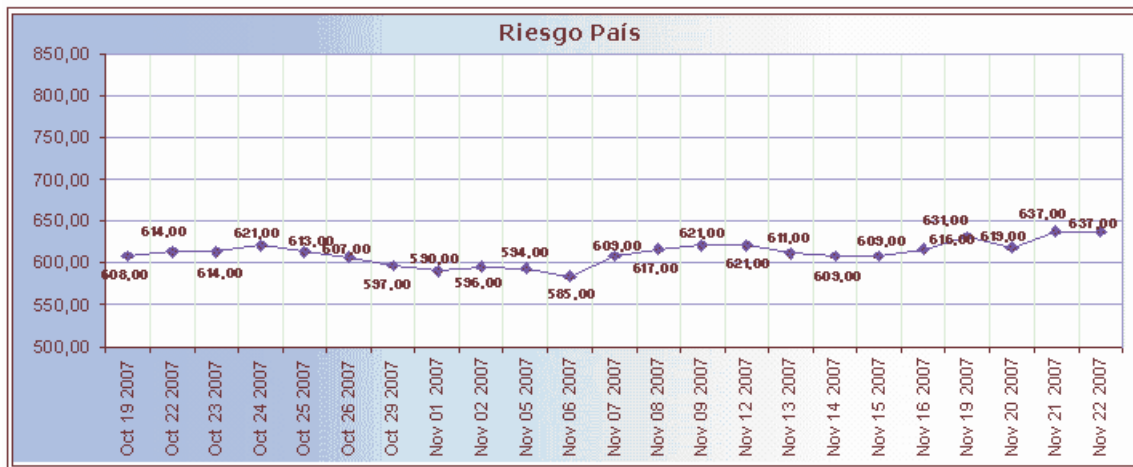
<b>RIESGO PAÍS (2007)</b>	
Oct 26 2007	607
Oct 25 2007	613
Oct 24 2007	621
Oct 23 2007	614
Oct 22 2007	614
Oct 19 2007	608
Oct 18 2007	593
Oct 17 2007	596
Nov 20 2007	619
Nov 19 2007	631
Nov 16 2007	616

Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



Grafico N° 10



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: CEDATOS.

Como dijimos la inversión extranjera en el país se encuentra estancada y no solo esa sino también la nacional, nadie quiere arriesgarse a perder su inversión, esto es entendible porque toda empresa y persona que pone su dinero en un negocio quiere ganancias no perdidas.

La Asamblea Constituyente es un elemento de gran peso en este índice, puesto que está contemplando el otorgamiento de pleno poder al Presidente de la República y aun más la nacionalización de empresas lo que da como resultado la reducción de capital para la inversión.

Este índice no tiene solo repercusión en lo económico, sino que al ahuyentar el capital esto conlleva a problemas sociales como el desempleo, subempleo, delincuencia, esta última nos perjudica como empresa turística, puesto que crea un ambiente de inseguridad social que aleja a los turistas nacionales y extranjeros.



## **2.1.2 FACTOR POLÍTICO.**

### **Asamblea Constituyente.**

La Asamblea Constituyente se traduce en un mecanismo participativo y democrático del pueblo que emana de su propia voluntad que es fuente de legalidad. El concepto de la Asamblea Constituyente se remonta a mayo de 1789, cuando en Versalles, Francia, se reunió el clero, la nobleza y el pueblo, con objeto de redactar de forma conjunta una Constitución para Francia, por lo cual asumieron el nombre de Asamblea Nacional Constituyente.

En el Ecuador la Asamblea Constituyente fue convocada por el Presidente Eco. Rafael Correa, el 15 de enero de 2007 por medio de una Consulta Popular que autorizó la instalación de una Asamblea Constituyente con el propósito de reformar la Constitución actual y reestructurar el régimen de instituciones públicas, por esto fue investido de plenos poderes.

Dejando aparte los beneficios que se quieren lograr con la constituyente, como es el mejoramiento de los organismos del estado, de los entes de control y otros, lamentablemente se lo está usando como una herramienta puramente política. Los efectos de esta asamblea aun no son fácilmente visibles, deberíamos esperar a que los asambleístas aprueben o rechacen las propuestas realizadas por el CONESUP en la redacción de la nueva constitución, para ver de una mejor manera el panorama futuro del Ecuador.

Lo que se puede prever es que las ideologías que rondan a los distintos grupos políticos, son de proteccionismo de la economía e industria del país, fomentando la inversión interna, lo que en teoría es lo mejor para nosotros como empresa, pero desde otro punto de vista aleja la inversión extranjera que no está dispuesta a dejar sus ganancias en el país.





Desde el año 2000 el país se transformo en una economía dolarizada, como resultado de varias políticas económicas erróneas. Desde este año la economía ha crecido paulatinamente, en los primeros años como resultado de tener una moneda fuerte que redujo la inflación considerablemente. Existen propuestas para retornar a una moneda nacional, que posiblemente puede ser manipulada por los gobiernos, reproduciendo nuevamente los problemas de inflación y devaluación que ha vivido anteriormente el país.

La nueva Constitución no debería definir una moneda de curso legal, sino más bien garantizar el derecho de los ecuatorianos a usar en sus transacciones la moneda de su predilección, ser lo suficientemente flexible como para acomodar a cualquier moneda importante que en el futuro cuente con la confianza de los ecuatorianos. Como referencia ni la constitución de los Estados Unidos define el dólar como la moneda de circulación, sino que solamente lo hace como referencia.

Empero, la inestabilidad política justifica la preocupación de los ecuatorianos por incorporar al dólar en la nueva Constitución, pues siempre existirá la posibilidad de que futuros gobernantes busquen modos de promover una moneda propia para sustentar sus gastos.

Debemos saber que no es difícil que la dolarización entre en problemas, puesto que la clave de nuestro sistema monetario es la confianza de los agentes económicos; confianza que se ha aumentado como resultado de la dolarización, por lo cual desde el año 2000 a la fecha, los depósitos bancarios casi se han triplicado, a pesar de que se puede sacar capitales al exterior sin ninguna restricción los ecuatorianos han preferido mantenerlos en el país.

El cambio a una moneda nacional como decisión política en estos momentos seria un efecto destructivo para la economía de los hogares y de las empresas, debido a la poca confianza en la situación económica del país como para sustentar una moneda.



## **Inestabilidad Jurídico- Legal.**

Mediante el decreto ejecutivo 638, publicado en el Registro Oficial en octubre del 2007, el Presidente de la República creó una Comisión de Modernización de la Legislación Ecuatoriana, conformada por 11 juristas y académicos de todas las universidades del país para que revisen y depuren más de cien mil leyes y a su vez elaboren proyectos de ley que viabilicen el proceso de reestructuración del Estado, que serán presentados al Presidente de la República, el cual a su vez, luego de ser aprobados los remitirá sea a la Asamblea Constituyente o al Parlamento.

Se presume que esta comisión trabajará con total independencia de cualquier poder del Estado, inclusive del gobierno nacional, y que al ser una comisión académica universitaria no interferiría con el Congreso Nacional o la Asamblea Constituyente.

Por ello, aclaró que ningún miembro de la Comisión recibirá remuneración por este trabajo que será financiado con fondos de la Presidencia de la República, los cuales se invertirán exclusivamente en aspectos de orden logístico.

Si estas propuestas son aprobadas por la constituyente, se puede pronosticar que serán leyes promovidas y reformadas por el partido de gobierno; y según las declaraciones hechas por representantes de este partido la tendencia sería al proteccionismo de la industria, la reducción de las tasas de interés, como ejemplos claros.

Un aspecto por verse es la regulación del leasing, puesto que en el Ecuador está legislado por el código de comercio, como arrendamiento mercantil, y al ser cambiadas varias leyes no podemos afirmar que tendremos un futuro bueno o malo; lo único que nos queda pensar es que si se endurece las leyes como ejemplo las de comercio, al limitar o poner trabas a la inversión extranjera, también se pondría trabas al crecimiento de la economía afectando directa y enormemente a las empresas. Sin seguridad legal y jurídica, nadie se atrevería a venir al país a



instaurar un negocio, menos de turismo, ejemplos claros son países del medio oriente o África donde no existía un ente regulador de justicia, lo que permitía una serie de actos bárbaros, un crecimiento de la injusticia y la corrupción que crea un ambiente de inseguridad social y económica.

### **2.1.3 FACTOR SOCIODEMOGRÁFICO.**

#### **La pobreza.**

“La Pro forma del Presupuesto General del Estado para el 2007, elaborada por el Ministerio de Economía, asciende a 10.288 millones de dólares. Esta cifra refleja un incremento del 17% en el gasto público en relación al presupuesto del 2006; aumento que en mayor parte se destina al gasto corriente, es decir a los sueldos del sector público, en detrimento de la inversión y la innovación de mejores programas sociales.”<sup>55</sup>

Según datos del INEC la pobreza en el Ecuador se ha reducido, pero todavía existen más de 500 mil ecuatorianos que viven con menos de un dólar diario, lo que repercute en la migración, la delincuencia y otros que con convierten en un país poca atractivo; como se puede explicar que según los datos del INEC la pobreza se ha reducido, si al contrario vemos que la realidad del país es otra, una explicación lógica sería que la visión tomada por el INEC es desde los aspectos macros, siendo así que el ingreso per cápita de los ecuatorianos ha aumentado estadísticamente o teóricamente, principalmente gracias al aumento del precio del barril de petróleo que es nuestro primordial ingreso y a las divisas de los migrantes, lo que no se toma en cuenta es la mala distribución de la riqueza y la falta de políticas de estado que luchen contra la pobreza y desigualdad de condiciones, sin llegar a un comunismo.

---

<sup>55</sup> <http://www.observatoriopolitico.com.ec>



## Migración.

El auge del fenómeno migratorio se da en 1998, puesto que la economía ecuatoriana se enfrentó a una caída del Producto Interno Bruto del 30%, el desempleo se ubicó en 11,8% y con ello la población que vivía en extrema pobreza se incrementó de 2,1 en el año de 1995 a 4,5 millones en 1998 y se registraron niveles de emigración de 45.332 personas, hasta estos días la migración de compatriotas y extranjeros continua en cantidades muy altas, como lo refleja la tabla N° 8 y grafico N° 11

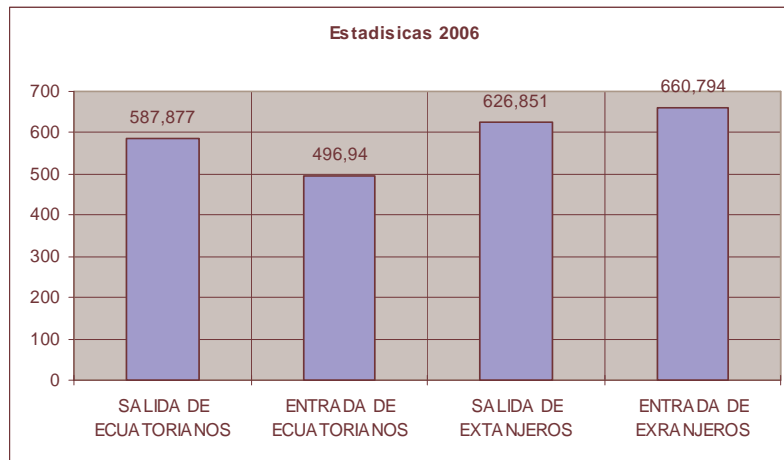
**Tabla N° 8**  
**Estadísticas de entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros 2000-2006**

AÑOS	ECUATORIANOS		AÑOS	EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS		ENTRADAS	SALIDAS
2000	344.052	519.974	2000	627.090	444.926
2001	423.737	562.067	2001	640.561	464.781
2002	461.396	626.611	2002	682.962	487.546
2003	485.971	613.106	2003	760.776	519.801
2004	528.912	603.319	2004	818.927	642.378
2005	597.038	663.601	2005	859.888	703.555
2006	587,877	496,940	2006	626,851	660,794

Fuente: INEC, Dirección Nacional de Migración.  
Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



Grafico Nº 11



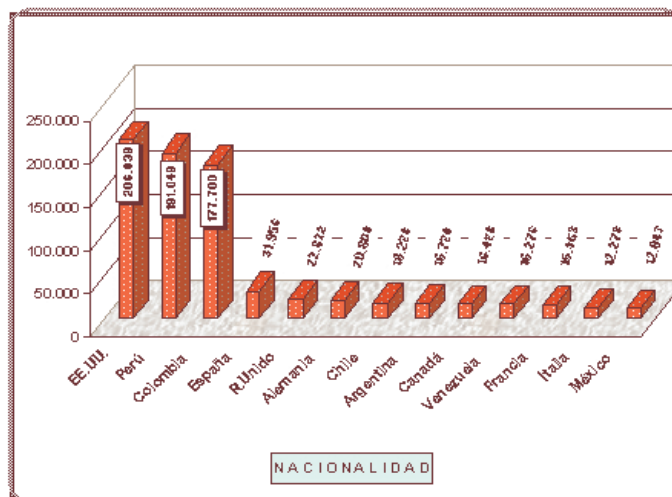
Fuente: Dirección Nacional de Migración.

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.

El grafico Nº 11 nos indica en el año 2006 la mayoría de los visitantes son de Estados Unidos, Perú y Colombia, cabe destacar que la mayoría de emigrantes de los dos países vecinos no viene al Ecuador por motivos de turismo o recreación, sino más bien en busca de mejores ingresos económicos o por búsqueda de seguridad, como es el caso de los desplazados por la violencia.

Grafico Nº 12

**ENTRADA DE EXTRANJEROS 2006**



Fuente: Dirección Nacional de Migración.

Elaborado por: Dirección Nacional de Migración.



Para el país la continua y creciente visita de turistas es un factor positivo, que aún falta explotarlo, ya hemos dicho de la importancia del turismo como herramienta para el mejoramiento económico y por ende del social de los países, principalmente de los subdesarrollados como el nuestro; el ingreso de inmigrantes en busca de trabajo tiene dos aspectos diferentes, el primero es que el país se favorece de mano de obra barata y en algunos casos calificada, pero los aspectos negativos de la inmigración son el crecimiento de la delincuencia, el incremento de los índices de pobreza como causa de la desesperación económica y social que sufren los inmigrantes, el aumento del gasto social debido a que el estado ecuatoriano tiene que mantener en algunos casos a los refugiados.

Los aspectos negativos de la emigración son la fuga de la mano de obra capacitada, la separación de las familias, incremento de la inflación como resultado de las remesas.

Mientras que los aspectos positivos de la migración para la economía como resultado del envío de remesas son:

Incremento de la inversión y el consumo:

- Incremento de agencias de viajes, cibercafés, exportación de productos tradicionales, aumento de la demanda de transporte.
- Aumento de construcción.
- Reactivación del nivel de consumo (vehículos, electrodomésticos y otros).

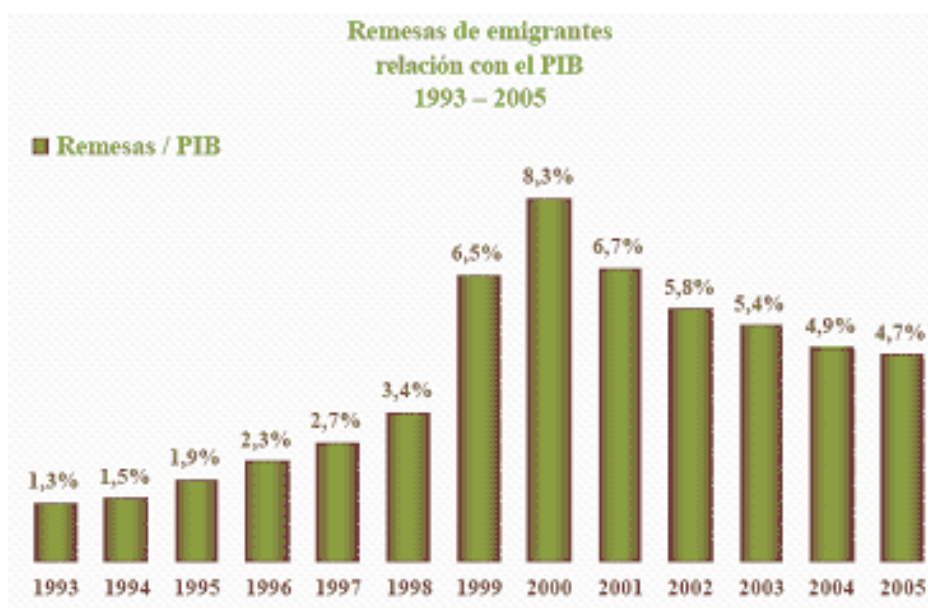
“El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares, el año 2005 esta cifra fue de USD 1.740 millones.”<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> <http://www.migracion.gov.ec>



Grafico N° 13



Fuente: Banco Central del Ecuador

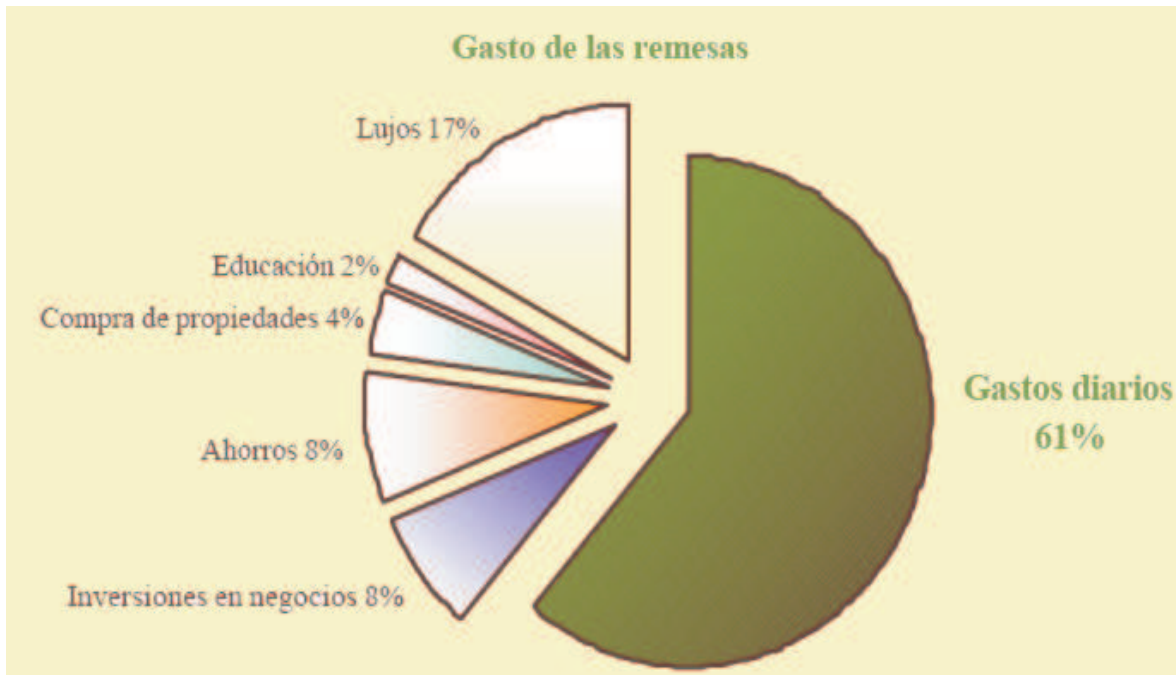
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En los años 2000 y 2001 fue cuando Ecuador comenzó a vivir de las remesas del extranjero que ha servido para aplacar la pobreza que dejó como resultado a la crisis bancaria, estos años las remesas alcanzaron para el 2000 una cifra de USD 1.317 millones, y en el 2001 crecieron a USD 1.415 por lo cual este rubro se convirtió en la mayor fuente de ingresos del Ecuador luego de la exportación de petróleo, superando incluso a los ingresos percibidos por productos de exportaciones como el banano o el cacao.

Las remesas representan una inyección a la economía, puesto que aumentan el consumo de los receptores y mejora las recaudaciones tributarias, principalmente del impuesto al valor agregado y mejoran la actividad en el sistema financiero, pues los bancos reciben los depósitos y cobran una comisión. El gráfico N° 14 nos muestra los principales gastos que se hacen con las remesas del exterior.



Grafico N° 14



**Fuente:** Receptoras de remesas en Ecuador una investigación de mercado. BID, Bendinex and Associates, MIF Fomin.

**Elaboración:** Receptoras de remesas en Ecuador una investigación de mercado. BID, Bendinex and Associates, MIF Fomin.

### Principales gastos de los hogares ecuatorianos

Como en cualquier sociedad del mundo, la necesidad básica a cubrir es la alimentación y como resultado de esto es en la que mayormente se gasta el porcentaje de los ingresos de los hogares; nuestro país no puede presentar un comportamiento diferente.

A parte de este gasto existen muchos más, de ahí la importancia para nuestra empresa de saber en que se destina los ingresos familiares y de esta manera conocer la importancia de nuestro servicio para la sociedad ecuatoriana, desde un punto de vista de consumo interno.





**Tabla N° 9**  
**ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA SEGÚN QUINTILES DE HOGARES**

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,8%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

Fuente: INEC.

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

## 2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.

### Internet.

“Visto desde una perspectiva regional el Ecuador se encuentra atrasado tecnológicamente con relación a sus similares; un aspecto causante de esto puede ser los altos costos del servicio y la poca velocidad para descargar o subir información, tal vez esto no parezca importante a simple vista, pero las comunicaciones son las bases necesarias para el desarrollo del comercio y del conocimiento.”<sup>57</sup>

Un ejemplo claro de lo obsoleto de nuestra tecnología es el servicio del Instituto de Seguridad Social, no es posible que un organismo tan importante para el pueblo

<sup>57</sup> Andrés Paúl Tobar Berrazueta



ecuatoriano en general, colapse al momento de que sus usuarios necesitan adquirir información o aplicar a créditos de esta institución.

La última adquisición tecnológica del país con respecto al servicio de Internet, fue aceptar la utilización del cable de fibra óptica que pasa por las costas de varios países, que mejorara la comunicación aumentando la velocidad de navegación y reduciendo los costos en un pronóstico del cincuenta por ciento, lo que no es muy alentador, es que países vecinos como Colombia y Perú ya cuentan con este servicio aproximadamente más de dos años y nosotros recientemente firmamos este año el acuerdo para el uso de esta tecnología

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) se han vuelto parte importante para el funcionamiento instituciones como bancos, institutos de educación superior y empresas; Ejemplo claro es nuestra empresa que utiliza el software Car PLUS, que funciona mediante conexión a internet y nos permite recibir reservas de todas parte del mundo, provenientes del centro internacional de reservas HERTZ, localizada en Oklahoma- Estados Unidos.



## **2.2. ANALISIS INTERNO.**

En este componente del análisis situacional, es importante analizar las fuerzas y los elementos que la empresa puede controlar y con los cuales se mantiene una interdependencia e interrelación en el marco del funcionamiento y operación de la empresa, con el propósito de lograr un beneficio empresarial; en este sentido conviene estudiar las variables que influyen directamente en la organización, tales como:

- **Clientes**
- **Proveedores**
- **Competencia**
- **Precios**
- **Estructura organizacional**

Con el estudio y el análisis retrospectivo y presente de las variables antes descritas, en cualquier organización y mediante la aplicación de cualquier metodología, se identifican las fortalezas, que sirven de insumo para identificar y consolidar los elementos que ayudaran a incrementar y fortalecer el sector correspondiente a las empresas de transporte y turismo, entre otras aquellas arrendadoras de vehículos.

Por otro lado este mecanismo permite identificar las debilidades, que a través del desarrollo empresarial y como resultado de la gestión de toda empresa, se generan sin que los ejecutivos y directivos no perciban las mismas por la situación acelerada del desarrollo empresarial, y en su oportunidad no se les asigna la importancia respectiva, incidiendo en el corto, mediano o largo plazos, en aspectos negativos, situación y comportamiento que se debe reducir, atenuar o eliminar, evitando de esta manera una crisis empresarial que puede conducir a su cierre y liquidación.



### **2.2.1. CLIENTES.**

El cliente se puede definir como la persona natural y/o jurídica que dada sus necesidades de desarrollo personal y profesional, así como en la perspectiva corporativa, requiere en forma permanente o eventual de la prestación de los servicios o de entrega de un bien, según sea el caso; en la presente investigación y en coherencia con la denominación de la tesis, corresponde a una prestación de servicios de leasing automotor. El cliente se convierte en el principio, medio y fin de toda organización, independientemente de las características, naturaleza y particularidades de la misma, razón por la cual los esfuerzos y estrategias que desarrolle la empresa deben ir siempre orientados hacia el cliente.

Los clientes de FINANSAUTO S.A. se distinguen en dos grupos, el primero está compuesto por aquellos que requieren el alquiler de vehículos (renta a car) y que se lo puede realizar por días, semanas y hasta meses; aquí se dividen en dos subgrupos: el cliente con reserva previa, y el waking, quien es el que se lo contacta en los puntos de venta en forma directa; el segundo tipo de clientes son personas naturales o principalmente empresas que utilizan nuestro servicio de leasing financiero en las que podemos mencionar a Petrobras, Repsol YPF, Fideicomiso Fondo Vial.

### **2.2.2. PROVEEDORES.**

Constituyen las Personas naturales y/o jurídicas que nos abastecen de los bienes y servicios necesarios para el desenvolvimiento y desarrollo de nuestra empresa.

Los proveedores con los que trabaja FINANSAUTO S.A. son locales, como internacionales, con los cuales se busca alcanzar y mantenerse en un sitio importante en el mercado nacional y de esta manera conservar el prestigio de la licencia Hertz; por lo cual todos los materiales, insumos y equipos que están



directamente relacionado con el servicio de alquiler de vehículos y/o leasing son de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. En el siguiente cuadro podemos observar los principales proveedores de FINANSAUTO S.A.

Tabla N° 10

**Principales Proveedores de FINANSAUTO S.A.**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>SERVICIO</b>
Imbauto S.A.	Automóviles, mantenimiento, repuestos.
DIVESA S.A.	Automóviles, mantenimiento.
Neotruck S.A.	Mantenimiento, reparación.
Autoplaza S.A.	Mantenimiento, reparación.
GMAC	Automóviles.
Seguros Cervantes	Seguros de los vehículos y coberturas.
Madirt S.A.	Servicios Contables.
Thermeon	Software Informático.

**Fuente:** FINANSAUTO S.A.

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta.

### 2.2.3. COMPETENCIA.

Nuestra competencia son el conjunto de empresas que comercializan los servicios de alquiler de vehículos y/o leasing dentro de la misma categoría de los nuestros; la competencia en este sector del mercado se ve caracterizada especialmente por ser:

- Competencia basada en precios
- Competencia basada en servicios

El sector de alquiler de vehículos se encuentra integrado por empresas legalmente constituidas y reconocidas por el Ministerio de Turismo, como son algunas de las que aparecen en los cuadros N° 8 y N° 9; también existen arrendadoras que lamentablemente no se encuentran legalmente constituidas y son las que originan



complicaciones y malos precedentes a este sector de servicios, puesto que han existido casos de estafa a los clientes, mal servicio, competencia desleal.

Tabla Nº 11

<b>Competencia en la ciudad de Quito</b>	
<b>Compañías</b>	<b>Dirección</b>
<b>Auto Europe</b>	Av. Amazonas 329
<b>Avis</b>	Aeropuerto Mariscal Sucre
<b>Budget</b>	Av. Colón y Amazonas
<b>Ecuacar's</b>	Av. Colón 1280 y Amazonas
<b>Localiza</b>	Veintimilla E8-124 y 6 de Diciembre
<b>Sicorent</b>	Aeropuerto Mariscal Sucre
<b>Sixt</b>	Joaquín Pinto 356 y Juan León Mera
<b>Team</b>	Av. Amazonas 1128 y Foch
<b>Vip Limousine</b>	Av. Amazonas 1671, Edif. Torrealba

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador  
Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.

Tabla Nº 12

<b>Competencia en la ciudad de Guayaquil</b>	
<b>Compañía</b>	<b>Dirección</b>
<b>Carmax Rent a Car</b>	Av. de las Américas, Cdla Simón Bolívar Mz4 No. 25
<b>Avis</b>	Av. de las Américas, CC Olímpico
<b>Budget</b>	Av. de las Américas 900 y Alejandro Andrade
<b>Colcar</b>	Aeropuerto Simón Bolívar
<b>Delgado</b>	Córdova y Av. 9 de Octubre, local 9
<b>Ecuacar's</b>	Calle 10 #106 y Calle A, frente al Aeropuerto.
<b>Expo rent a car</b>	Aeropuerto Simón Bolívar
<b>Internacional rean a car</b>	Aeropuerto Simón Bolívar
<b>Jordán</b>	Aeropuerto Simón Bolívar
<b>Localiza</b>	Juan Tanca Marengo Km 2,5
<b>Sicorent</b>	Carlos Julio Arosemena Km 1,5
<b>Super-Rent</b>	Aeropuerto Simón Bolívar
<b>Seretur</b>	Vélez 104B y P. Carbo

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador  
Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.

Otra competencia son los servicios sustitutos, como las cooperativas de transporte escolar, taxis ejecutivos, camionetas de alquiler, que muy a menudo se destinan a prestar servicios de transporte con características muy parecidas a las nuestras,



apartándose de su verdadero giro comercial; este servicio tiene buena aceptación por parte de los clientes nacionales, debido a que es más económico, no se necesita poseer una tarjeta de crédito y sobre todo se deslinda la responsabilidad al dueño y/o chofer del vehículo alquilado.

En el sector empresarial existen varios oferentes del leasing operativo, como los son empresas especializadas en leasing, instituciones financieras y las propias rentadoras de vehículos, dentro de las cuales el mayor referente y competencia es Localiza.

#### **2.2.4. PRECIO.**

“Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo.”<sup>58</sup>

“La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores.”<sup>59</sup>

“En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento; oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.”<sup>60</sup>

En nuestro caso el precio lo denominamos al valor monetario asignado al servicio de alquiler de vehículos.

---

<sup>58</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

<sup>59</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda>

<sup>60</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>



En competencia perfecta como es nuestro caso la el precio se fija mediante la oferta y la demanda, tal es el caso que existen tarifas para temporada alta y baja como se indica en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 13**  
**Precios de alquiler de vehículos de FINANSAUTO S.A.**

TARIFA: AFFORDABLE			Temporada Baja		Temporada Alta	
CATEGORIAS	GRUPOS	FABRICANTE & MODELO	1-5 DIAS POR DIA	6-7 DIAS SEMANA	1-5 DIAS POR DIA	6-7 DIAS SEMANA
ECONOMY	A	Daihatsu Charade o similar	65	390	70	425
ECONOMY	B	Daihatsu Charade o similar	70	420	75	455
COMPACT	C	Hyundai Accent o similar	75	450	80	485
ESTÁNDAR	D	Hyundai Matrix o similar	80	480	85	515
INTERMEDIATE	E	Hyundai Elantra o similar	90	540	95	575
INTERMEDIATE	F	Hyundai Tuscon 4x2 o similar	110	660	115	695
FULL SIZE	G	Daihatsu Terios 4x4 o similar	120	720	125	755
FULL SIZE	H	Chevrolet Luv doble cabina o similar	125	750	130	785
FULL SIZE	I	Hyundai Santa Fe 4x4 o similar	130	780	135	815
SPECIAL	J	Hyundai Starex o similar	140	840	145	875

Fuente: FINANSAUTO S.A.

Elaborado por: María Isabel Diaz, Gerente General

A lo largo del tiempo los precios pueden crecer lo que se expresa en la inflación o decrecer como es la deflación, en el panorama local no podemos predecir un incremento de nuestros precios, debemos esperar los sucesos que conllevaran las decisiones de la Asamblea Constituyente y las políticas gubernamentales, lo que sí es seguro es que los precios no bajaran si se mantiene las actuales condiciones económicas y políticas del país; estas variaciones se determinan mediante el cálculo del índice de precios, existiendo varios como el denominado Índice de Precios al Consumidor.

El servicio tiene valor para el público en la medida que es capaz de brindarle un beneficio, resolverle un problema, satisfacerle una necesidad o cumplirle un deseo; por ello, FINANSAUTO S.A. sitúa el ahínco en la calidad del servicio al cliente, en mantener en buenas condiciones las unidades vehiculares, para que dé está manera





el cliente este apresto al pago de su cuantía. Debido a este particular los precios de FINANSAUTO S.A. son superiores que los de la mayoría de su competencia.

## **2.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**



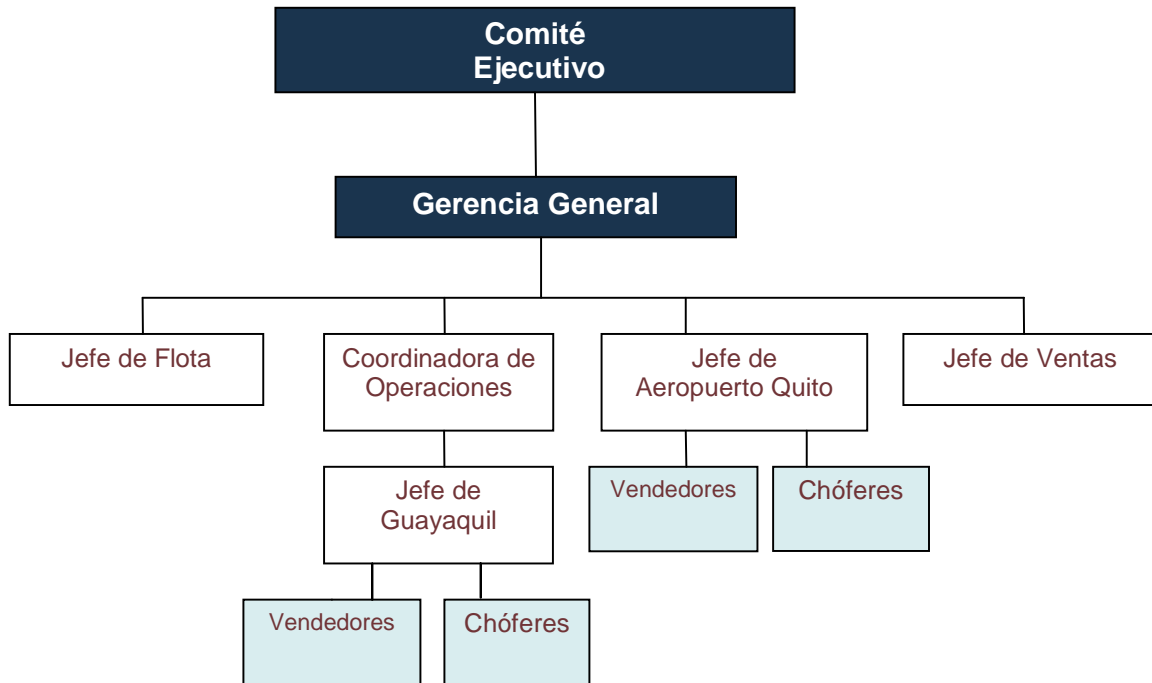
Toda empresa necesita una estructura definida, que ayude a que los recursos sean aprovechados de manera eficiente, eficaz y productiva, por lo cual se hace necesario contar con un diseño organizacional, que represente de manera grafica la estructura de la organización, describiendo las unidades que la conforman y las relaciones que existen entre las mismas, los niveles de jerarquía y los principales funciones.

El Organigrama Estructural de FINANSAUTO S.A. nos permite conocer las partes administrativas que lo integran, la relación de dependencia que mantienen entre ellas, para poder apreciarlo como un todo.



Grafico N° 19

### Organigrama Estructural de FINANSAUTO S.A.



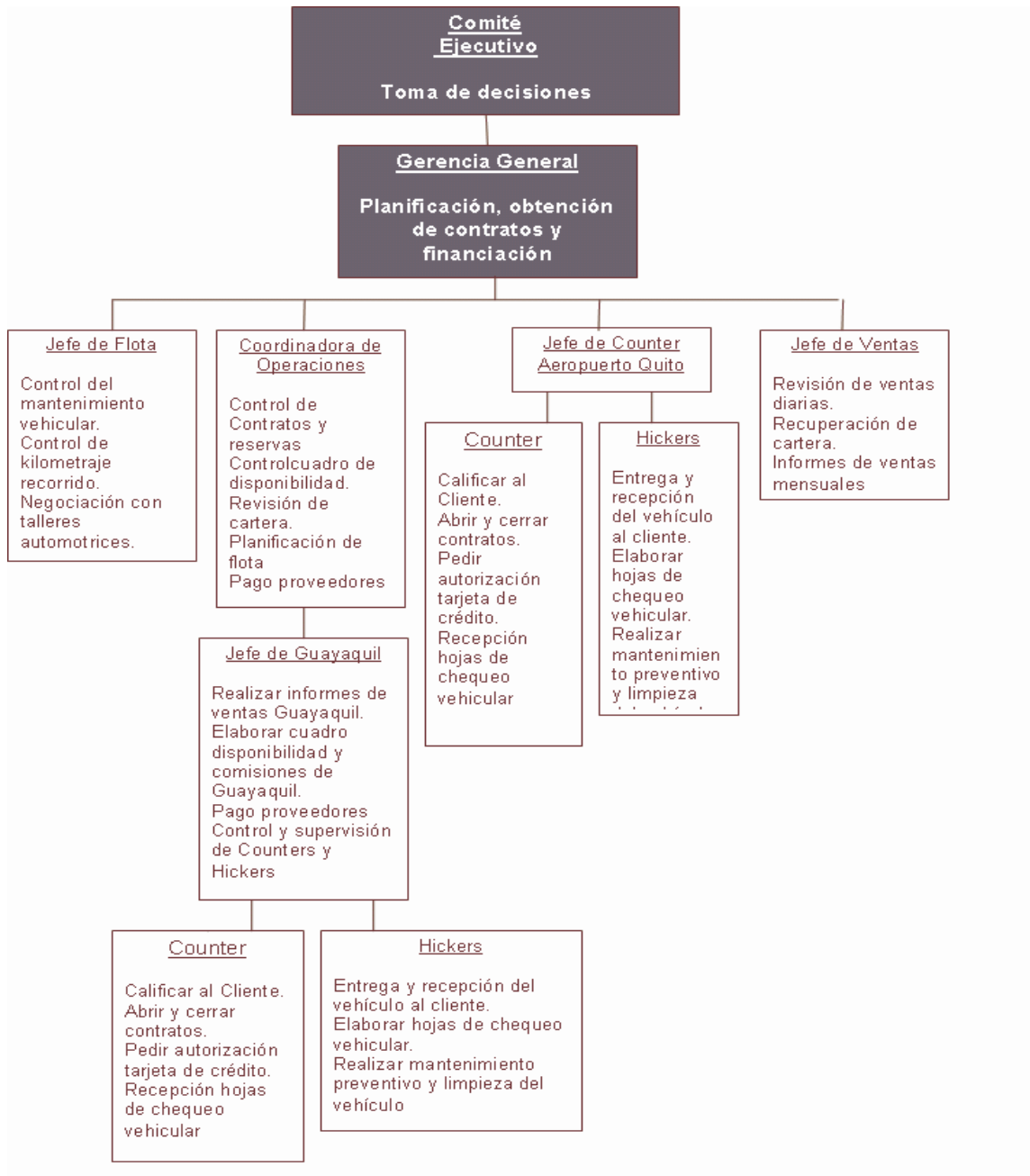
**Fuente:** FINANSAUTO S.A.  
**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta.



FINANSAUTO S.A. no cuenta con un Organigrama Funcional definido, y al ser este de gran importancia al graficar las funciones principales del talento humano se ha obtenido el siguiente organigrama, mediante observación directa.

Grafico Nº 20

**Organigrama Funcional de FINANSAUTO S.A.**



**Fuente:** FINANSAUTO S.A.  
**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta.



# **CAPITULO III**

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**



## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

#### “El Pensamiento Estratégico

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con el concepto “visión”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- MISIÓN: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- VISIÓN: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.”

#### El Direccionamiento Estratégico Corporativo

Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.”<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <http://www2.valledelcauca.gov.co>



### 3.1. F.O.D.A.

Tabla Nº 14

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<b>Económico</b>	<b>Capacidad Administrativa</b>
EL PIB por su tendencia a la estabilidad y crecimiento, impulsa la mayor producción de bienes y servicios, así como la circulación de capitales, con lo cual se fortalece la prestación de los servicios en el sector de transporte. La tendencia de la inflación mensual se ha mantenido estable en los últimos cuatro años y la proyección acumulada para el 2007 sigue el mismo patrón, lo cual coadyuva al incremento de la inversión y el desarrollo de las tasas de interés altas favorecen el negocio de leasing operativo de la empresa por la naturaleza y los objetivos del negocio.	Se identifican empíricamente los niveles jerárquicos, que permiten determinar competencias, responsabilidades y la organización y el funcionamiento. Cumplimiento de las normas internacionales de HERTZ para los aspectos operativos.
<b>Político- Legal</b>	Contar con el conocimiento de HERTZ sobre el negocio de alquiler vehicular y leasing operativo. Contratar el servicio de contabilidad en forma tercerizada, el cual brinda apoyo para cumplir con el SRI y la Superintendencia de Compañías.
La sujeción a las normas de la Ley de Equidad Tributaria, evita inconvenientes con el Servicio de Rentas Internas, y se mantiene el sustento legal en los documentos de soporte, tales como facturas, entre otros. La Asamblea Constituyente, con el fortalecimiento de las leyes de tránsito limitara los prestadores de servicios de transporte terrestre. La ley de Equidad Tributaria aumentará los costos de los automotores, lo cual nos ofrece una gran oportunidad en el mercado de alquiler de vehículos, principalmente en el leasing operativo. Las normas y regulaciones de HERTZ internacional nos permite mantener un estándar de calidad en el servicio, evitar la pérdida de clientes y de accidentes.	<b>Capacidad del Recurso Humano</b> La Gerencia y el nivel medio poseen la capacidad formativa y la experiencia para desempeñar las actividades del negocio. El conocimiento de un segundo idioma por parte del personal de ventas y administrativo están de acuerdo a las exigencias y necesidades de una rentadora de vehículos. Diseño y aplicación de un programa de capacitación del personal.
<b>Sociodemográfico</b>	<b>Capacidad Técnica</b>
Las remesas de la emigración aumenta la inversión y el consumo en el país, por lo cual se convierten en una inversión de capital fresco en la economía y para el sector. La creciente y continua visita de los turistas, significa el mejoramiento económico gracias a la política de creación de puestos de trabajo y al consumo directo de los turistas.	Adquisición de nuevos vehículos para el servicio de alquiler. Adquisición de software de Thermeon para la elaboración de reservas, apertura y cierre de contratos, llevar control de vehículos y otros. Posee la capacidad para realizar cambios de vehículos, según varios motivos.
<b>Tecnológico</b>	
El avance de la tecnología ha permitido mejorar y optimizar los servicios de rentas de vehículos, reduciendo los costos y los tiempos de atención al cliente. El desarrollo de herramientas informáticas y de comunicación apoyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.	
<b>Proveedores</b>	
El prestigio de la empresa exige que los proveedores nacionales e internacionales entreguen materiales, insumos de calidad, de manera oportuna y a costos razonables Nuestros proveedores nos facilitan líneas de crédito de 30 y 60 días, lo que nos permite cumplir con nuestro trabajo, sin perder liquidez.	
<b>Clientes</b>	
El conocimiento de las ventajas del leasing operativo en el medio de transporte, nos ha ayudado a incrementar la cantidad de clientes en esta rama de servicio. Los clientes internacionales prefieren a HERTZ por el prestigio de la marca y la prestación del servicio a nivel mundial. La satisfacción de los clientes en nuestro servicio nos permite como empresa seguir ampliándonos en el mercado potencial de clientes.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Económico</b>	<b>Capacidad Administrativa</b>
EL ingreso per capita no les permite a todos los ecuatorianos acceder a los servicios de alquiler vehicular por el nivel de nuestros precios. El incremento del riesgo país ha causado una rescisión de la inversión en las empresas y en la economía ecuatoriana. El crédito se ha reducido como consecuencia de problemas entre el Gobierno Nacional y las instituciones financieras, así como: la fluctuación en las tasas de interés.	La empresa se encuentra más enfocada al mercado de la ciudad de Quito, limitando su ámbito de acción. No cuenta con instrumentos y herramientas de gestión administrativa que permitan el desarrollo de la empresa. No poseen una planificación a mediano y largo plazos de actualización de la flota vehicular.
<b>Político- legal</b>	No existe delegación de responsabilidad, autoridad para la toma de decisiones y ejecución de acciones.
La inestabilidad jurídico-legal trae complicaciones a la empresa y principalmente al leasing, debido a que es regido por el Código de Comercio y aun no se conoce si existirán cambios o no en este cuerpo legal. El funcionamiento de la Asamblea Constituyente ha creado varias dudas e inestabilidad en los ecuatorianos y extranjeros	<b>Capacidad Financiera</b> Pérdida o inexistencia de información financiera de la anterior Gerencia. (ausencia de archivos)
<b>Sociodemográfico</b>	Retraso en la obtención de la información de cartera y facturación. Desconocimiento de los estados financieros que reflejen la situación económica de la empresa. Inexistencia de herramientas de control, evaluación e importancia de los distintos gastos.
La pobreza siempre será un factor que influya importantemente en las empresas, puesto que limita el número de clientes y convierte a nuestro servicio en casi suntuario. La inseguridad ciudadana tanto interna, como externa, social aleja a los turistas, lo que nos trae complicaciones graves de pérdidas de ingresos.	Liquidez de la empresa
<b>Proveedores</b>	<b>Capacidad del Recurso Humano</b>
Al no existir gran cantidad de proveedores de repuestos de daihatsu y hyundai en el país, no nos permite mejorar los costos de adquisición, ni variar entre más proveedores. La dependencia del tiempo que tome en reparar y dar mantenimiento a los automotores, por parte de los talleres.	Deficiente capacitación con relación al puesto de trabajo, especialmente en ventas.
<b>Clientes</b>	Alta rotación del personal y movimientos, sin un plan de desarrollo del recurso humano.
Los clientes nacionales son susceptibles a los precios de las rentas. Varios clientes causan graves daños a las unidades, lo que genera la reducción de la capacidad operativa.	No existe programas de bienestar social, así como de incentivos al personal. Gran resistencia al cambio y a las decisiones de la autoridad por parte del talento humano
<b>Competencia</b>	<b>Capacidad de Comercialización</b>
Existen varias rentadoras de autos que proporcionan servicios eficientes, y sus precios son bajos. Algunas rentadoras de la competencia están posicionadas en el mercado, gracias a sus años de funcionamiento y la experiencia adquirida.	Ausencia de un plan de marketing para FINANSAUTO S.A. Falta de un programa de fidelización del cliente en Ecuador.

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



## 3.2. MATRIZ VULNERABILIDAD Y APROVECHABILIDAD.

### 3.2.1. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

Tabla Nº 15

#### MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica " D. A. "

		D1	D2	D5	D6	D9	D10	D14		
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p><b>PONDERACIÓN:</b> ALTO IMPACTO: 5 MEDIO IMPACTO: 3 BAJO IMPACTO: 1</p> </div> <p><b>AMENAZAS</b></p>		La empresa se encuentra más enfocada al mercado de la ciudad de Quito, limitando su ámbito de acción.	No cuenta con instrumentos y herramientas de gestión administrativa que permitan el desarrollo de la empresa.	Perdida o inexistencia de información financiera de la anterior Gerencia. (ausencia de archivos)	Retraso en la obtención de la información de cartera y facturación.	Ilíquidez de la empresa	Deficiente capacitación con relación al puesto de trabajo, especialmente en ventas.	Ausencia de un plan de marketing para FINANSAUTO S.A.	<b>TOTAL</b>	<b>POSICIÓN</b>
A1	EL ingreso per capita no les permite a todos los ecuatorianos acceder a los servicios de alquiler vehicular por el nivel de nuestros precios.	3	1	1	3	5	5	3	21	3
A5	El funcionamiento de la Asamblea Constituyente ha creado varias dudas e inestabilidad en los ecuatorianos y extranjeros	5	3	1	1	5	3	1	19	5
A7	La inseguridad ciudadana tanto interna, como externa, social aleja a los turistas, lo que nos trae complicaciones graves de perdidas de ingresos.	5	3	1	1	5	5	3	23	2
A9	La dependencia del tiempo que tome en reparar y dar mantenimiento a los automotores, por parte de los talleres.	5	5	1	1	5	1	1	19	4
A10	Los clientes nacionales son susceptibles a los precios de las rentas.	5	5	1	1	5	5	3	25	1
A11	Varios clientes causan graves daños a las unidades, lo que genera la reducción de la capacidad operativa.	1	3	1	1	5	5	1	17	6
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>124</b>	
<b>POSICIÓN</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



### 3.2.2. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.

Tabla No 16

### 3.2.2 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Matriz 8 de Áreas Ofensivas de Iniciativas Estratégicas " F. O. "

FORTALEZAS	PORTUNIDADES															TOTAL	POSICIÓN
	01	04	05	06	07	08	010	012	014	015							
F1	Se identifican empíricamente los niveles jerárquicos, que permiten determinar competencias, responsabilidades.	3	3	5	1	5	5	5	5	1	3	3	5	5	34	3	
F3	Contar con el conocimiento de HERTZ sobre el negocio de alquiler vehicular y leasing operativo.	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	2	
F4	Cuenta con el servicio de contabilidad tercerizado el que le brinda apoyo para cumplir con el SRI y la Superintendencia de Compañías.	1	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	3	22	6		
F5	La Gerencia y el nivel medio poseen la capacidad formativa y la experiencia para desempeñar las actividades del negocio.	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	1		
F8	Adquisición de nuevos vehículos para el servicio de alquiler.	3	1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	38	4		
F9	Aquisición de software de Thermocon para la elaboración de reservas, apertura y cierre de contratos, llevar control de vehículos y otros.	1	1	5	3	5	5	5	5	5	1	5	3	34	5		
TOTAL		16	14	30	20	26	26	26	22	18	24	24	220				
POSICIÓN		9	10	1	7	2	3	6	8	4	5						

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.





Andrés Paúl Tobar Berrazueta  
*FINANSAUTO S.A.*

### **3.3. MISIÓN.**

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”<sup>62</sup>

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”<sup>63</sup>

### **Misión de Finansauto S.A.**

Proporcionar el servicio de calidad en la actividad económica de renta de autos de modelos recientes, ofreciendo soluciones ágiles de transporte, acordes con las necesidades del cliente. Nuestro compromiso es brindar un trato amable y personalizado, de modo que nuestros clientes se sientan satisfechos con el servicio eficiente y se trasladen de manera placentera, segura, cómoda y a precios competitivos a los diferentes destinos del país.

### **3.4 VISIÓN.**

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.

<sup>63</sup> ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTOS Y CASOS, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4, 11va. Edición

<sup>64</sup> NEGOCIOS EXITOSOS, Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.



## **Visión de Finansauto S.A.**

Ser la empresa líder en la actividad arrendadora de automóviles, desarrollando y aplicando en forma permanente ideas innovadoras en el ámbito de nuestro servicio. En el mediano y largo plazos, cubrir una mayor parte del mercado nacional e internacional, mediante nuestra vocación de servicio, con apertura de nuevas oficinas en el Ecuador, e implantando sistemas de mejora continua en nuestros procesos de trabajo.

## **3.5. POLÍTICAS.**

### **3.5.1. POLÍTICA GENERAL.**

FINANSAUTO S.A. no cuenta actualmente con una política general, a través de esta propuesta se diseñará la misma, la cual estará orientada y encaminada a cumplir los requerimientos del cliente.

FINANSAUTO S.A. se comprometerá a proveer servicios de calidad, los cuales coadyuvaran a la satisfacción de las necesidades de los clientes, esto se logrará a través del mejoramiento continuo y del desarrollo del talento humano; con el objetivo de posicionarse y crecer en el mercado.

### **3.5.2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS.**

Es necesario contar con políticas específicas para las áreas de FINANSAUTO, de tal manera de poder establecer los criterios filosóficos y doctrinarios, así como los límites de acción del personal, de esta manera las políticas deben ser comunicadas, difundidas y entendidas por el Talento Humano.



## **POLÍTICAS PARA EL PERSONAL.**

### **REQUISITOS DE ADMISIÓN.**

*Para ingresar como trabajador de la empresa deberán cumplir con los siguientes requerimientos:*

- Deberán poseer la instrucción, idoneidad y el perfil requerido para el puesto al cual está aplicando.
- Presentarán certificados de honorabilidad personal, referidos a su conducta y/o comportamiento, tanto en términos personales, como en las diferentes empresas, según sea el caso.
- Se requerirá la presentación de los siguientes documentos: cédula de ciudadanía, record policial, certificado de votación y de servicio militar o documento equivalente (varones).
- Se someterán a las evaluaciones de aptitud y actitud, y de carácter según el puesto a ejercer, definidas por el área del Talento Humano, y a la aplicación de pruebas psicológicas y exámenes médicos pertinentes.
- Se deberá presentar licencia de conducir y demás documentos específicos cuando se trate de chóferes “hickers”.
- Proporcionarán su dirección domiciliaria, número de hijos y estado civil según sea el caso, certificados de educación o título académico, así como certificados de anteriores trabajos que acrediten su experiencia.
- Complementar, proporcionar y facilitar los demás documentos que requiera la empresa, en forma previa a su incorporación



## **CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTIVIDADES EXTRAS.**

- Una vez cumplidos los requisitos de admisión se procederá a la suscripción por triplicado del respectivo contrato de trabajo, registrándose ante la Inspección de Trabajo, una copia se entregará al trabajador y la última copia se archivará en el expediente del personal de la empresa.
- El aspirante a trabajador que fuere aprobado por la empresa, suscribirá un contrato de trabajo a prueba por tres meses, después del cual pasara a ser un contrato fijo sobre la base de la evaluación.
- El trabajador recibirá la inducción dependiendo al área para la que ha sido contratado, sin embargo el éste, podrá ser relevado, sino respondiere favorablemente a las exigencias de la empresa.
- Se cumplirá y se hará cumplir con el reglamento interno de seguridad y demás reglamentos de la empresa.

## **DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y LICENCIAS.**

- En conformidad con lo establecido en el Art. 47 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales.
- La jornada general de trabajo será la comprendida entre las 8:30 a las 17:00horas, incluyéndose media hora, que será destinada para el refrigerio.
- Se exceptúan atrasos por enfermedad, calamidad doméstica y por fuerza mayor, que deberán ser debidamente justificados.



- Cuando el trabajador deba salir durante la jornada normal de trabajo, lo hará previa la presentación de la solicitud escrita y autorizada por la Gerencia General o jefe inmediato superior.

## **REMUNERACIÓN.**

- La autorización electrónica por la Gerencia General, será el documento válido para el pago de la remuneración por el trabajo desarrollado.
- FINANSAUTO con el propósito, de incentivar a sus trabajadores, pagará las remuneraciones en dos quincenas previamente determinadas.
- Para el cálculo de las remuneraciones, se considerará, componentes adicionales tales como, horas ordinarias, extraordinarias, suplementarias, aplicando el Art. 95 del Código de Trabajo.
- Las remuneraciones se las pagará a través de transferencias bancarias, a cada una de las cuentas bancarias del personal.

## **VACACIONES.**

- El trabajador tendrá derecho a vacaciones, cuando haya cumplido un año de servicio en FINANSAUTO S.A.
- El periodo que gozara el personal de FINANSAUTO S.A. correspondiente a vacaciones será, de quince días calendario.
- Los trabajadores no podrán acumular el periodo de sus vacaciones por más de dos años.



## **POLÍTICA DE CALIDAD.**

- FINANSAUTO cumplirá con las normas de calidad internacionales de Hertz en los procesos de pre renta y post renta; garantizando la satisfacción de sus clientes.
- Todas las políticas de calidad deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, y a su vez garantizar la imagen de la empresa.
- La Gerencia General debe preocuparse que las políticas de calidad de Hertz internacional sean entendidas, implementadas, y que se mantengan en todos los niveles de la empresa.

## **POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN.**

*En la unidad de ventas, se tienen las siguientes políticas comerciales:*

- Los agentes de venta “Counters” únicamente alquilarán los vehículos a personas o empresas que cumplan el perfil y calificación de cliente, según la norma de la empresa.
- Se rentarán los vehículos solo a clientes que cumplan con todos los requerimientos para la renta: licencia de conducir válida, tarjeta de crédito hábil, y cedula de identificación o pasaporte según sea el caso.
- La Gerencia General establecerá los precios de alquiler al público, con asesoramiento del jefe de Operaciones y los Jefes de aeropuerto de Quito y Guayaquil.
- Las comisiones pagadas a los agentes de venta o counters se lo realizará en base a las metas establecidas por la Gerencia.



- La forma de pago de los servicios será con voucher autorizado por el banco correspondiente, crédito a empresas frecuentes y bajo autorización de la Gerencia General en efectivo. A crédito, se considerará el pago a 30 días plazo, contra factura.
- La renta y el despacho de los vehículos se lo realizará en las instalaciones de los aeropuertos de Quito, Guayaquil, en las sucursales de las sublicencias, o dado el caso en la matriz ubicada en Quito.
- Cada contrato cerrado deberá tener su hoja de control de la calidad del servicio, llenada por el cliente, con el objetivo de lograr un alto grado de satisfacción de los clientes.

*En la unidad de Leasing operativo se manejarán las siguientes políticas comerciales:*

- Se desarrollarán planes de marketing, con el fin de establecer las cuentas empresariales, socio Hertz #1 y otras a nivel nacional.
- Se implementarán campañas efectivas de visita de empresas para promocionar los diferentes beneficios del leasing, para las organizaciones y participarán en eventos que ayuden a llegar a más clientes empresariales.
- Se identificarán nuevos mercados y de esta manera ampliará la red de servicio y se solucionara los requerimientos de movilización de los clientes.



## **POLÍTICA DE SEGURIDAD.**

- FINANSAUTO S.A. cumplirá los procesos de servicios observando siempre la seguridad y salud de sus trabajadores, así como la protección del medio ambiente, por esto cumplirá con toda la legislación vigente en la prevención de riesgos laborales y protección medioambiental.

## **POLÍTICAS DE TRANSPORTE.**

- Las personas autorizadas para transportar los vehículos a sus lugares de destino, antes y después de las rentas son los chóferes o “hickers” y el jefe de flota.
- El transporte de los vehículos, cuando no estén en renta estará bajo el riesgo de los chóferes; por lo tanto deben asegurarse de no poner en riesgo la integridad y prestigio de FINANSAUTO S.A.

## **POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO.**

- FINANSAUTO S.A. realizará mantenimientos periódicos preventivos a los vehículos y equipos con los que cuenta; con el objetivo de asegurarse del correcto funcionamiento y prolongar la vida útil de los bienes.
- El mantenimiento preventivo, debe realizarse oportunamente y periódicamente, para aumentar significativamente la vida útil o la capacidad productiva de los vehículos.





## **POLÍTICAS FINANCIERAS Y CONTABLES.**

- Se elaborarán y presentarán los estados financieros, con información exacta, oportuna, veraz y consistente en todos los aspectos.
- La Gerencia General de FINANSAUTO elaborará anualmente su presupuesto y lo presentará hasta el mes de noviembre de cada año.
- El manejo de la caja chica estará a cargo del Asistente de Operaciones, y se utilizará para gastos menores a 400 dólares.
- FINANSAUTO S.A. se ajustará a las disposiciones financiera impuestas por el comité del Grupo Aries.
- Se obtendrá líneas de crédito y recursos económicos del Sistema Financiero Nacional, previa autorización del Comité del Grupo Aries.

## **POLÍTICAS DE GERENCIA.**

- La Gerencia General, será la encargada de la toma de decisiones, y procurará hacer participes en ellas a los jefes de área y al talento humano
- FINANSAUTO S.A. adoptará, promoverá eficientes y modernas herramientas de gestión gerencial.
- Los directivos de FINANSAUTO S.A. fomentarán los conceptos de confidencialidad de acciones, documentos e información de la empresa.
- Los Jefes de cara área de velarán por el cumplimiento de las políticas establecidas y al reglamento interno vigente.



### 3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.

#### 3.6.1. PRINCIPIOS.

“Son verdades o ideas que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.”<sup>65</sup>

- **Mejoramiento continuo:** Afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado, analizando los procesos utilizados, de forma que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, con lo cual se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenecemos.
- **Especialización:** Estructura empresarial en unidades y sociedades con gran autonomía de gestión, que cuentan con equipos específicos para las distintas actividades que realiza, como modo de conseguir la máxima eficacia en los servicios al cliente.
- **Descentralización:** A través de las distintas sucursales, atender adecuadamente a los clientes, con la máxima agilidad en la gestión y aprovechamiento de los recursos de toda organización.
- **Vocación de liderazgo:** Desear ser líder en los mercados de alquiler y leasing de vehículos en los cuáles opera.
- **Búsqueda permanente de la eficacia:** Optimizar la gestión de recursos a fin de transferir el máximo beneficio posible de la actividad a sus clientes.
- **Rigor en los gastos:** Austeridad es un principio que tiene reflejo en una búsqueda permanente de la reducción de costes.

---

<sup>65</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PRINCIPIOS>



- **Globalidad e innovación permanente de la oferta:** Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y servicios para sus necesidades de movilización, ahorro, seguridad personal y familiar.

### 3.6.2. VALORES.

“Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.”<sup>66</sup>

Nuestra empresa y la relación con nuestros clientes y funcionarios están fundamentadas en algunos de los más altos valores:

- **Respeto:** Entendemos por este valor el respeto de criterio y el buen trato en todos los niveles administrativos de la empresa y hacia el recurso humano involucrado en las diferentes circunstancias de trabajo; redundando así en el trato respetuoso al cliente externo.
- **Humildad:** Valor que se refiere a la capacidad de todos los integrantes de la organización de aceptar cuando no se está en lo correcto, de anteponer los intereses de la empresa a los individuales y aceptar puntos de vista y ponerlos en práctica con el fin de mejorar el desempeño y de esta forma contribuir a la consecución de la visión organizacional.

---

<sup>66</sup>“PUTTING PEOPLE VALUES TO WORK” The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167



- **Servicio:** Se refiere al espíritu amable con que se trata al cliente. A la colaboración entre compañeros de trabajo, con el fin de agilizar los diferentes procesos operativos que se reflejarán en un mejor servicio.
- **Innovación:** Valor que contempla la iniciativa con que los diferentes niveles de la organización crean nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas maneras de hacer las cosas, del arte de poner en práctica lo imaginado, redundando en la operación sistemática óptima de la empresa en general.
- **Integridad:** Es hacer lo que uno dice que hará; cumplir con los acuerdos que se haga con los compañeros de trabajo, clientes y los proveedores, sin alterar arbitrariamente las condiciones o documentos.
- **Transparencia:** Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos, estableciendo un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre la organización y la sociedad, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas se establecen, realizan e informan con claridad, sin excusarse en posiciones políticas, administrativa o ideológica para eludir responsabilidades.
- **Compromiso:** este valor se refiere a poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- **Responsabilidad:** Bienestar de la sociedad o del consumidor es tan importante como la obtención de utilidades.
- **Trabajo en equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.



- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.
- **Seguridad:** Es buscar la seguridad e Idoneidad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y la salud de las personas y el buen uso de los recursos que disponemos.
- **Respeto al Medioambiente:** Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro y mantener el ecoturismo.

### 3.6.3. MATRIZ AXIOLÓGICA.

La matriz nos servirá para ponderar y reconocer los principales principios y valores previamente detallados, dentro del contexto de los actores que mayor relación tienen con la actividad que desarrollamos.

Tabla N° 18

**Matriz Axiológica de los Principios.**

Autores	Clientes	Proveedores	Competidores
<b>Principios</b>			
Mejoramiento continuo.	√	√	
Especialización.	√	√	
Descentralización.		√	√
Vocación de liderazgo.	√	√	√
Búsqueda permanente de la eficacia.	√	√	
Rigor en los gastos.		√	
Globalidad e innovación permanente de la oferta.	√	√	√

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



Tabla Nº 19  
Matriz Axiológica de los Valores.

<b>Autores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Competidores</b>
<b>Valores</b>			
Respeto	√	√	√
Humildad	√		
Servicio	√	√	
Innovación	√	√	
Integridad	√	√	√
Transparencia	√	√	√
Compromiso	√	√	√
Responsabilidad	√	√	√
Trabajo en equipo	√	√	
Competitividad	√	√	√
Honestidad	√	√	√
Seguridad	√	√	
Respeto al Medioambiente	√	√	√

Elaborado por: Andrés Tobar Berrazueta.



### **3.7. OBJETIVOS.**

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.”<sup>67</sup>

#### **3.7.1. OBJETIVO GENERAL.**

- Proveer servicios de calidad que garanticen una experiencia de alquiler y leasing operativo sin problemas, al ofrecer vehículos seguros y confiables, así como servicios especiales diseñados para conquistar la lealtad de los clientes, con énfasis a clientes como: turistas extranjeros y empresas, en las regiones sierra, costa y oriente

#### **3.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Incrementar el número de clientes en el servicio de Leasing Operativo apoyándonos en el prestigio de la marca HERTZ y aceptación de la empresa en el mercado local.
- Impulsar las actividades vinculadas con nuestro servicio en el Ecuador, difundiendo destinos turísticos, que nos permita aumentar la cobertura y la rentabilidad de la Empresa.
- Proyectar el alcance de la cobertura del servicio de alquiler a mediano y largo plazos en los cuatro mundos de nuestro país.

---

<sup>67</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales>



- Desarrollar programas de capacitación orientados a la calidad de la prestación del servicio al cliente.

### **3.8. ESTRATEGIAS.**

“Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos”<sup>68</sup>

#### **3.8.1. COMERCIAL.**

##### **Objetivo**

- Posicionarse en el mercado ecuatoriano como una empresa líder de alquiler de vehículos y leasing operativo, ingresando con nuevas localidades en las ciudades de Ambato, Cuenca, Manta, Esmeraldas, Coca.

##### **Estrategias**

1. Realizar un estudio de mercado en provincias, con la finalidad de conocer la oferta y demanda del mercado de alquiler de vehículos y el potencial de crecimiento en el sector turístico y empresarial.
2. Ofrecer la franquicia de Hertz Internacional a empresas del mismo sector en provincias que cumplan con los parámetros de la matriz.
3. Desarrollar nuevas líneas de servicio y/o productos para nuestro mercado objetivo.

---

<sup>68</sup> <http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>





4. Ingresar agresivamente, a través de un plan de ventas y mercadeo, a diferentes mercados que estén sujetos a alquiler de vehículos. Como: turismo, seguros y otros.
5. Realizar Alianzas Estratégicas con agencias de viajes, líneas aéreas, cámaras de comercios, con la finalidad de conocer la recurrencia de las personas turistas y ejecutivas a nuestro país, asimismo realizar nuestra publicidad a través de las mismas.

### **3.8.2. OPERATIVO.**

#### **Objetivo**

- Incrementar la flota del Rent a Car a 30 a 40 unidades para el alquiler de vehículos en el corto plazo y la flota de Leasing Operativo de 86 a 200 unidades a mediano y largo plazo.

#### **Estrategias**

1. Impulsar la unidad de negocios de ventas corporativas, con la finalidad de incrementar nuestra cartera de clientes empresariales.
2. Disminuir y controlar el porcentaje de contratos no abiertos por falta de vehículos, o por no brindarles una atención adecuada a los clientes.
3. Impulsar la unidad de negocios de ventas corporativas, con la finalidad de incrementar nuestra cartera de clientes empresariales.



### **3.8.3. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.**

#### **Objetivo**

- Disponer de un talento humano eficiente, efectivo, productivo y comprometido con la empresa para el año 2009.

#### **Estrategias**

1. Desarrollar perfiles profesionales competitivos
2. Sistema de reclutamiento profesional e independiente
3. Capacitar periódicamente a los vendedores y chóferes en temas de historia, geografía, para que puedan ofrecer a los clientes un servicio diferente a la competencia.
4. Sistema de capacitación continua
5. Sistema de estímulos a la productividad, creatividad e innovación

### **3.8.4. MANTENIMIENTO.**

#### **Objetivo**

- Conservar los activos fijos y el aprovechamiento de su capacidad funcional para la renta.

#### **Estrategias**

1. Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo según el manual del fabricante de los equipos, herramientas y demás activos fijos de la empresa.



2. Elaborar un cuadro de planeación del control de las unidades, de los kilometrajes recorridos, de los futuros mantenimientos preventivos y correctivos.
3. Mantener un archivo de los mantenimientos preventivos y correctivos realizados.
4. Realizar alianzas estratégicas con los talleres y vendedores de repuestos, con el propósito de reducir el tiempo de para de los vehículos, de esta manera optimizar el funcionamiento de estos y aumentar los ingresos de la empresa.

### **3.8.5. CLIENTE.**

#### **Objetivo**

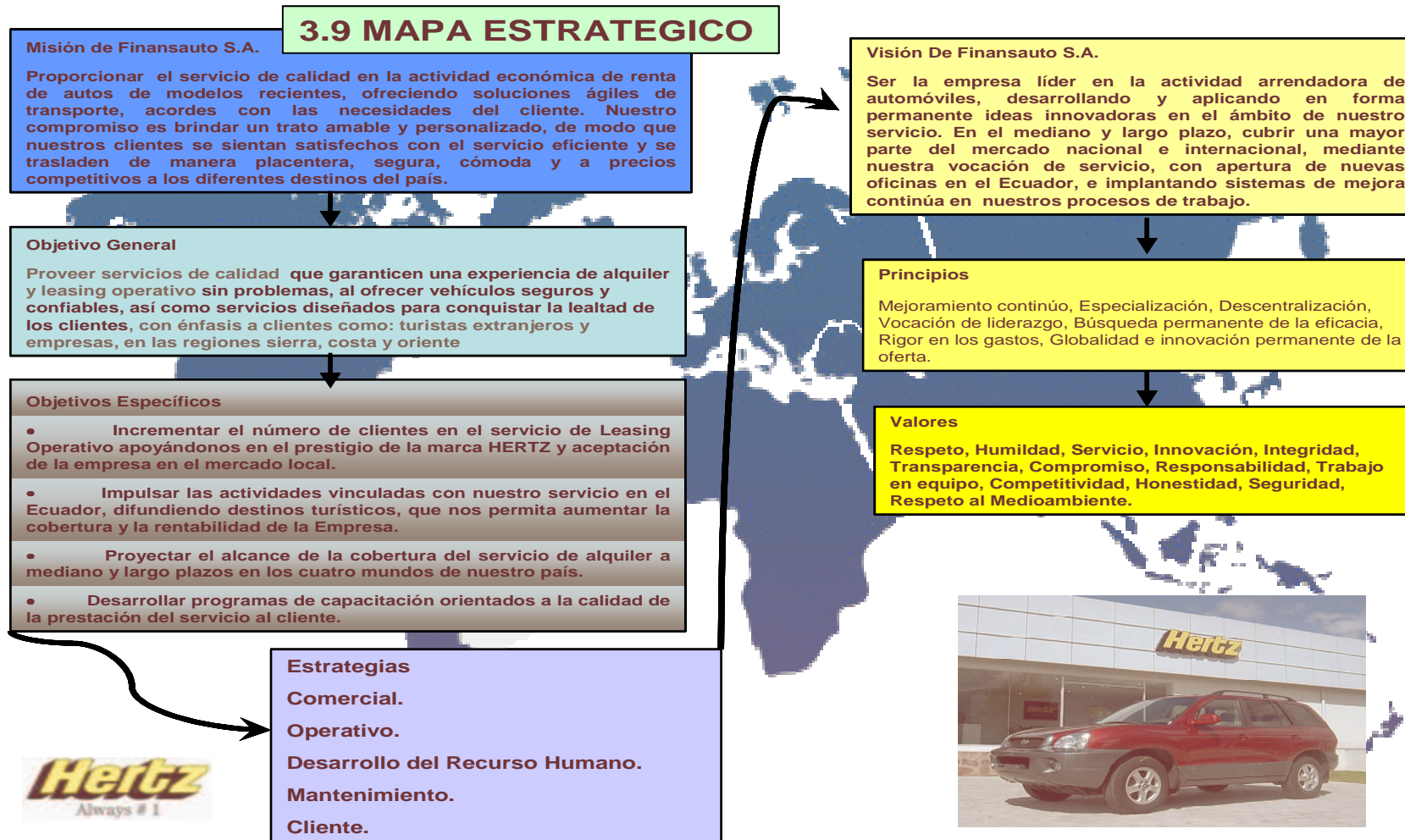
- Satisfacer las necesidades de transporte y seguridad vehicular de los clientes.

#### **Estrategias**

1. Asegurar que los servicios que FINANSAUTO S.A. entrega, permitan el desarrollo socio económico de la comunidad.
2. Garantizar servicios innovadores y de calidad al cliente.
3. Proveer servicios de calidad a precios competitivos.
4. Proveer servicios de pre y pos venta a los clientes de leasing que permita generar nuevos negocios.
5. Mejorar el stand de Hertz que se encuentra en el aeropuerto de Quito, con la finalidad de dar una mejor impresión a los clientes.



### 3.9. MAPA ESTRATEGICO.



Elaborado por: Andrés Paúl Tobar Berrazueta.



# **CAPITULO IV**

## **PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS**



## CAPITULO IV

### PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS.

#### Manual de Procedimientos.

"Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones"<sup>69</sup>

#### 4.1. OBJETIVOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL.

##### 4.1.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar, elaborar, validar e implementar un manual administrativo para Finansauto S.A., que contenga los principales elementos y temas de la gestión gerencial moderna, tales como: políticas, normas, objetivos, estrategias, funciones e interrelaciones funcionales, estructura orgánica, procedimientos y procesos; instrumento que se convertirá en la base técnica y referencia para la organización, funcionamiento y el análisis del trabajo, y el mejoramiento continuo de los procesos para fortalecer las acciones y decisiones de la organización.

##### 4.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Definir y seleccionar los procesos administrativos a aplicarse en cada área o proceso de la empresa, con el fin de eliminar la duplicación de funciones, de competencias, incremento de costos, reducción de las utilidades, y obtener precisión en los métodos e instructivos de trabajo.

---

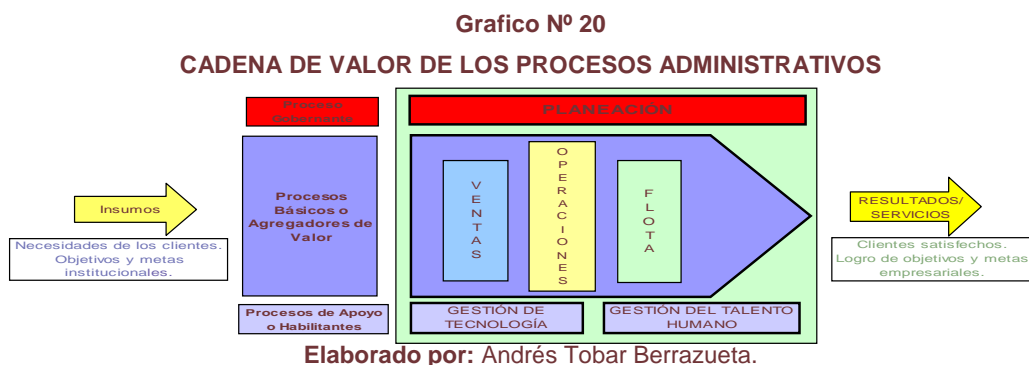
<sup>69</sup> <http://monografias.com>



- Elaborar las funciones, competencias y operaciones de cada área administrativa, a fin de otorgar responsabilidades e identificar los principales actores de los procesos, por áreas de actividad de la empresa.
- Orientar la adecuada ejecución de las actividades y labores del personal y garantizar la igualdad en el trabajo, aumentando la eficacia, eficiencia y productividad de los empleados, mediante la aplicación de remuneraciones justas, en función de las disponibilidades financieras y de caja de la empresa.
- Desarrollar una herramienta de gestión gerencial, que sirva de base para el fortalecimiento y mejoramiento de la empresa, y además se convierta en el documento fuente, de consulta, y guía técnica, administrativa para el personal de la empresa.
- Consolidar las experiencias y lecciones aprendidas a través del funcionamiento histórico de la empresa, con el propósito de reducir al mínimo los errores cometidos por administraciones anteriores, y potenciar y proyectar los aspectos positivos y los resultados obtenidos en el contexto de la operación de la empresa.

#### 4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (CADENA DE VALOR).

La cadena de valor describe actividades de una organización en forma clara y resumida las, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor.





### **4.3. COMPONENTES DEL MANUAL ADMINISTRATIVO.**

#### **4.3.1. INTRODUCCIÓN.**

En base a los problemas que se presume encontrar en los procesos que se analizarán, se propone el mejoramiento de dichos procesos administrativos para el fortalecimiento de FINANSAUTO S.A., buscando suministrar las soluciones más adecuadas a las carencias identificadas.

Se plantean posibles cambios en reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

- Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
- Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
- Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.
- Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.

#### **4.3.2. OBJETIVOS DEL MANUAL.**

##### **OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo principal del Manual de Procesos Administrativos es ser la herramienta de gestión gerencial, que mediante la supresión, fusión, mejoramiento y creación de actividades, sirva de guía al personal para la ejecución de los principales procesos, que permita reducir los costos y tiempos de su implantación, y mediante su aplicación se genere valor en cada uno de estos procesos, logrando de esta manera el fortalecimiento institucional de FINANSAUTO S.A.





## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Asignar responsabilidades a los actores de los procesos, definiendo cuales son las funciones, competencias y operaciones que tienen cada uno de ellos según el área administrativa a la cual pertenecen.
- Aumentar la eficacia, eficiencia y productividad de los empleados, reduciendo los costos y los tiempos en la ejecución de los procesos administrativos seleccionados.
- Fortalecer a la empresa mediante la elaboración e implantación de un manual que se constituya en fuente de consulta técnica y administrativa para el personal de la empresa.
- Proporcionar a los ejecutivos y personal operativo y de apoyo, una herramienta e instrumento de gestión administrativa que oriente el cumplimiento de las funciones y competencias, minimizando con su aplicación el cometer errores que normalmente de cometen.

### **4.3.3. ALCANCE.**

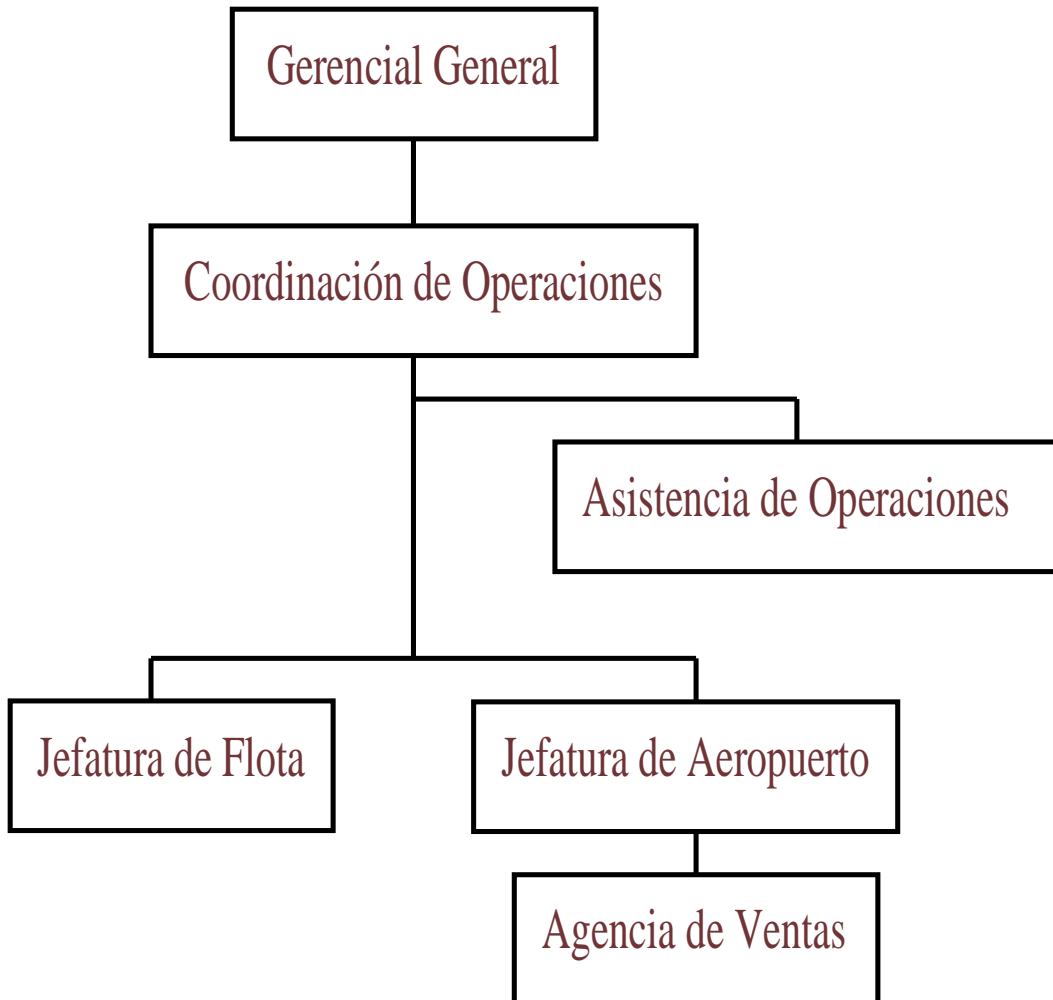
El alcance de este manual está circunscrito por su naturaleza y definición, a los procesos administrativos, por lo tanto el manual no incorporara aspectos económicos, financieros y técnicos de la empresa.

Los procesos que constan en este manual son los que se han considerado de mayor importancia para la continuidad, mejora, eficiencia, eficacia y productividad de FINANSAUTO S.A. como rentadora de vehículos.



#### 4.3.4. ORGANIGRAMA.

**Grafico Nº 21**  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA FINANSAUTO S.A.

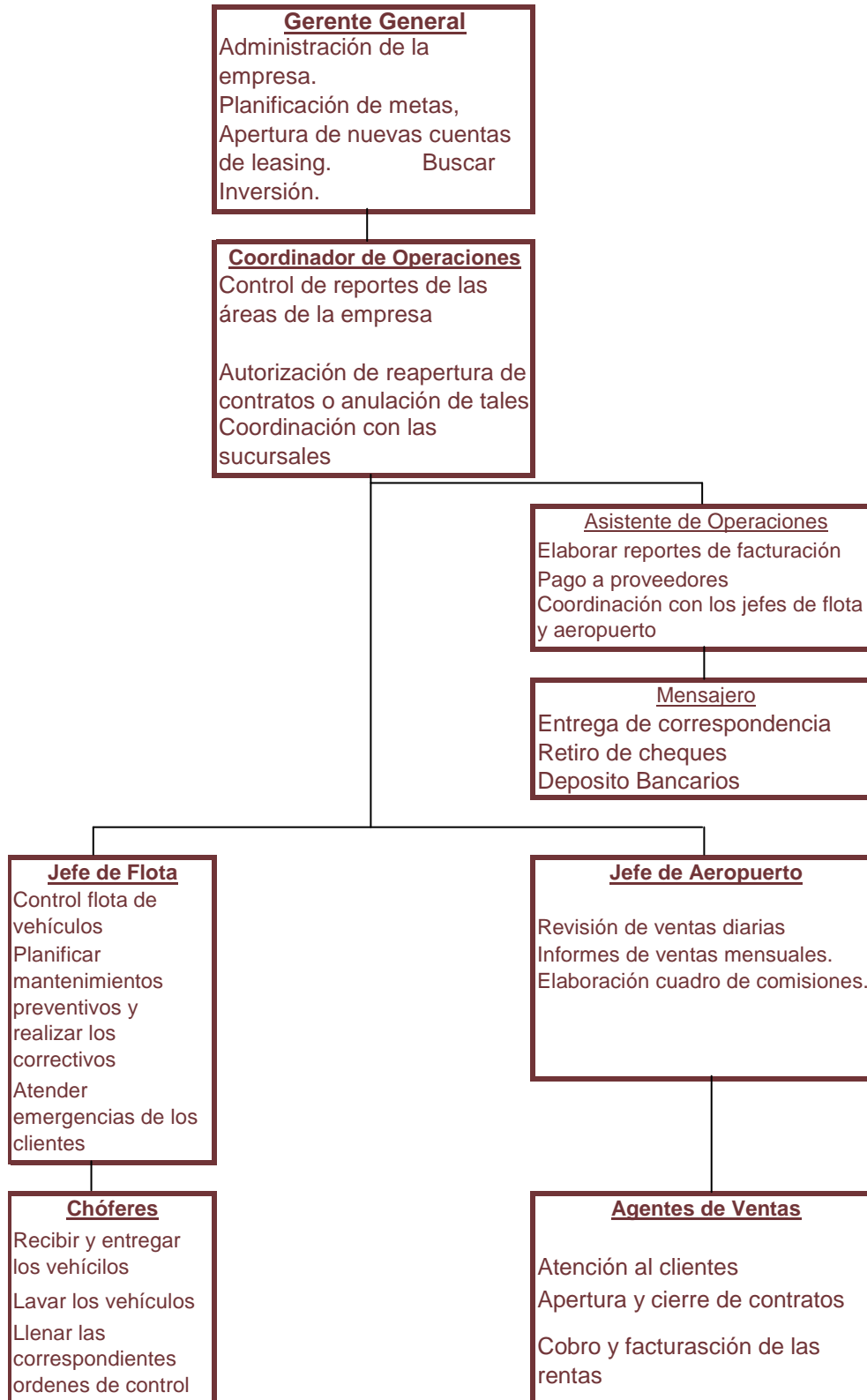


**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



Grafico Nº 22

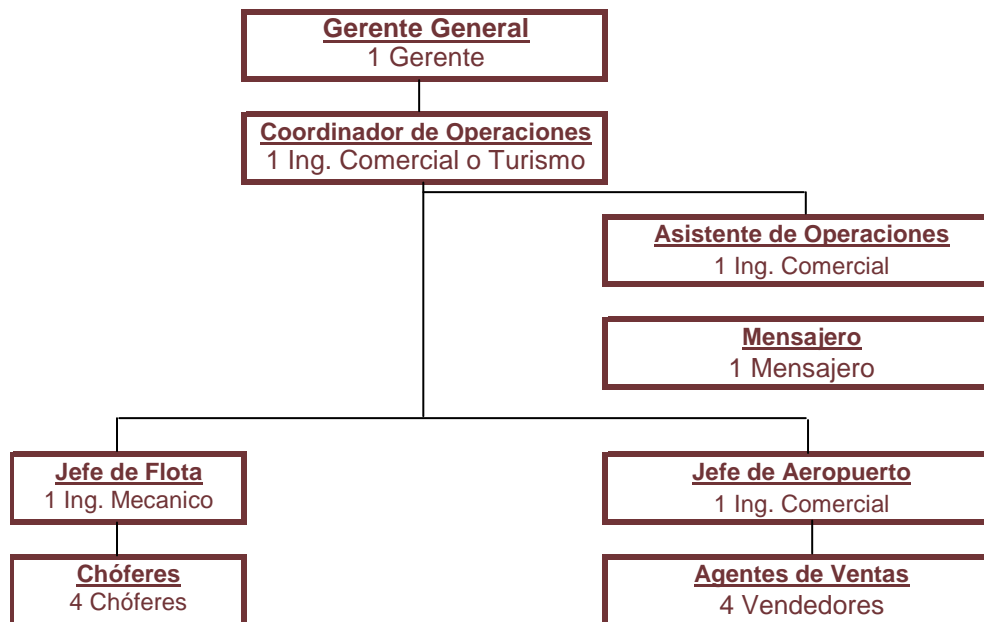
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA FINANSAUTO S.A.**



Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



Grafico Nº 23  
ORGANIGRAMA POSICIONAL PARA FINANSAUTO S.A.



Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

## DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

El sistema de organización de FINANSAUTO S.A. es lineal, debido a que la autoridad es única y absoluta, del superior sobre los subordinados; la comunicación se lo hace mediante líneas formales, únicamente a través de las líneas que existe en el organigrama, lo que significa orientado al órgano superior y otro al los subordinados; las decisiones se encuentran centralizadas en la parte superior del organigrama; la escala jerárquica demuestra un diseño piramidal, a mayor jerarquía disminuye el número de puestos, son menores en cantidad, sin embargo se potencializa la calidad

También se la ve definida como una organización funcional, puesto que se observa que se aplican principios de especialización de las funciones para cada función, tarea u operación, además presenta confusión en cuanto a los objetivos, como la organización requiere que, los organizadores trabajen en una unidad múltiple y no siempre los subordinados conocen a quien reportar su trabajo, esta duda genera contactos improductivos y dificultades funcionales en la ejecución y control.



Por lo tanto esta estructura lineal y funcional actual, se proyectara a una estructura plana, y por competencias para mejorar y simplificar la prestación del servicio hacia el usuario.

## **TIPO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN**

El tipo de departamentalización de FINANSAUTO S.A. es geográfica debido a que posee varias sucursales en el país, logrando de esta manera aplicar con mayor énfasis en los temas de los clientes y problemas locales y por lo tanto la mayor necesidad de elaborar e implantar un Manual de Procedimientos Administrativos para cumplir con los objetivos y metas planificadas y los estándares internacionales de la marca Hertz.

Las principales sucursales se encuentran localizadas en:

- Quito.
- Guayaquil.
- Ambato.
- Cuenca.

Complementariamente se visualiza, la departamentalización por el tipo de servicio que presta

Los tipos de clientes son:

- Nacionales: walking o con reserva
- Internacionales: walking o con reservas.
- Corporativo: leasing



### 4.3.5. FORMATOS, DISEÑADOS COMO NECESIDAD DEL PROCESO.

**Grafico Nº 24**  
**HOJA DE COSTOS OPERACIONAL**

Nº	CARGO	SUELDO MENSUAL BÁSICO	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTO PATRONAL AL IESS O AL ISSFA	FONDOS DE RESERVA	OTROS INGRESOS	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Grafico Nº 25**  
**DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

FINANSAUTO S.A.													
Insumos:		producto/servicio:											
Frecuencia: Anual		Volumen: 1			Tiempo:			Costo:					
Eficiencia en tiempo:		Eficiencia en costo:											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	▢	▽	◐	◑	A.V.	N.A.V.	A.V.		N.A.V.
TOTAL													

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Grafico Nº 26**  
**SELECCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

criterio de priorización procesos	Intereses Institucionales	Impacto	Cumplimient o de Objetivos	Objetivos y Metas Empresariales	Total
	20%	20%	30%	30%	100%

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

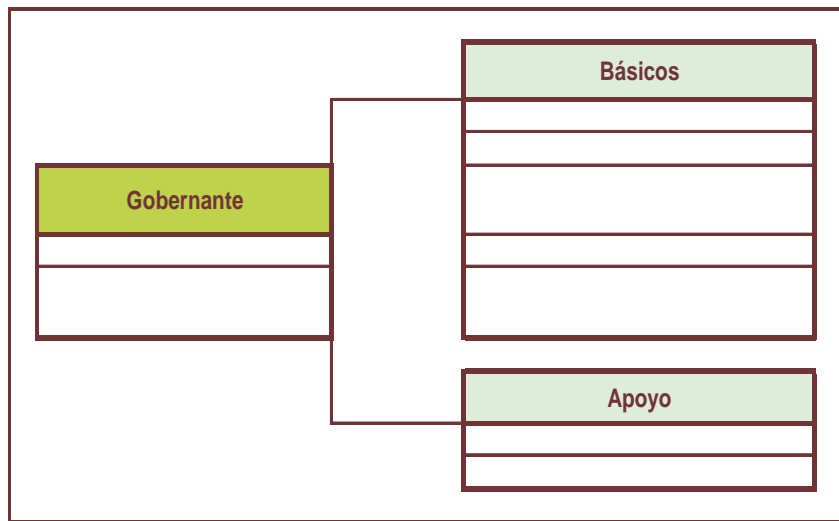
**Grafico Nº 27**  
**INVENTARIO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACIÓN	

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Grafico Nº 28**  
**MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**



Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Grafico Nº 29**  
**ORDEN DE COMPRA- SERVICIO**

		<b>ORDEN DE COMPRA - SERVICIO</b>		N.	
		Sr. (es): _____			
Av 10 de Agosto N57-152 y Murialdo telf: 2411677/2411676		Att. _____			
		Dirección: _____			
		Teléfono: _____			
Auto: <b>HYUNDAI</b>		Placa: _____	Fecha: _____		
Condiciones de Pago: <b>TREINTA DIAS</b>		Factura N. _____			
Item	Cantidad	Unidad	Descripción	Precio	
				Unitario	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
				Subtotal:	
				I.V.A	
				Total:	
Sírvase adjuntar la orden de su factura/ Las facturas deberán ser presentadas en Original y copia					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
_____ VB			_____ Firma autorizada		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta





#### 4.4. INVENTARIO E IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

La metodología que se ha utilizado para la identificación e inventario de los procesos ha sido la observación directa, así como la entrevista al personal de Finansauto S.A., constituyendo una de las tantas formas y mecanismos con los cuales se debe realizar esta acción.

Para ejecutar este trabajo como guía se ha creído conveniente identificar tomando como referencia los niveles y tipos de los procesos (gobernantes, básicos y agregadores de valor, y habilitantes o de apoyo).

**Tabla N° 20**  
**INVENTARIO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACIÓN
ADMINISTRATIVO	PLANEACIÓN	Elaboración del Plan Operativo	GOBERNANTE
		Seguimientos y evaluación del Plan Operativo	GOBERNANTE
	VENTAS	Calificación del cliente	BÁSICO
		Renta de vehículos	BÁSICO
		Cobro de las rentas	BÁSICO
		Envío de documentos a la matriz	BÁSICO
	OPERACIONES	Coordinación con departamento de ventas y flota	BÁSICO
		Control de los cobros y acreditaciones bancarias	BÁSICO
		Pago a proveedores	BÁSICO
		Elaboración de cuadros de reporte	BÁSICO
	FLOTA	Entrega y recepción de vehículos.	BÁSICO
		Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos	BÁSICO
		Coordinación con los talleres automotrices	BÁSICO
	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	Mantenimiento de Equipos de Computo	APOYO
		Mantenimiento de Sistema Informático	APOYO
		Soporte Técnico	APOYO
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Inducción del Talento Humano	APOYO
Capacitación al Talento Humano		APOYO	
Régimen Laboral		APOYO	

**Elaborado por:** Andrés Tobar Berrazueta.

##### 4.4.1. SELECCIÓN DE PROCESOS

Con el propósito de seleccionar los procesos de mayor importancia y significación para la ejecución y desarrollo de las actividades del Área Administrativa, se ha establecido elaborar un análisis con la Gerencia General para calificar la importancia y aporte de los procesos, hacia el mejoramiento de la empresa; calificando como menos importante con 1, si es relevante 3 y muy



importante 5, mecanismo o metodología que permite dentro de un proceso de gestión de calidad, racionalizar, suprimir, fusionar y crear nuevos procesos, según las necesidades de la empresa, estas preguntas orientadoras son las siguientes:

- ¿El proceso aporta a los intereses institucionales de FINANSAUTO S.A.?
- ¿Cuál es el nivel de impacto en la ejecución de este proceso?
- ¿El proceso contribuye para el cumplimiento de las aspiraciones del Comité de Grupo Aries?
- ¿El proceso coadyuva al cumplimiento y obtención de los objetivos y metas empresariales?

**Tabla Nº 21**  
**SELECCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

procesos	Intereses Institucionales	Impacto	Aspiraciones Comité Grupo Aries	Objetivos y Metas Empresariales	Total
	20%	20%	30%	30%	100%
<b>PLANEACIÓN</b>					
Elaboración del Plan Operativo	1	1	1,5	1,5	5
Seguimientos y evaluación del Plan Operativo	1	1	0,9	1,5	4,4
<b>VENTAS</b>					
Calificación del cliente	1	0,6	0,3	0,3	2,2
Renta de vehículos	1	1	1,5	1,5	5
Cobro de las rentas	1	1	1,5	1,5	5
Envío de documentos a la matriz	0,6	1	0,9	0,3	2,8
<b>OPERACIONES</b>					
Coordinación con departamento de ventas y flota	0,6	0,6	0,3	0,3	1,8
Control de los cobros y acreditaciones bancarias	1	1	0,9	1,5	4,4
Pago a proveedores	0,2	0,6	0,3	0,3	1,4
Elaboración de cuadros de reporte	0,6	0,6	0,9	0,3	2,4
<b>FLOTA</b>					
Entrega y recepción de vehículos.	1	1	0,9	0,9	3,8
Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos	1	0,6	0,9	1,5	4
Coordinación con los talleres automotrices	0,2	0,2	0,3	0,3	1
Inspecciones de flotas	0,6	0,2	0,3	0,3	1,4
<b>GESTIÓN DE TECNOLOGÍA</b>					
Mantenimiento de Equipos de Computo	0,6	1	0,9	0,9	3,4
Mantenimiento de Sistema Informático	0,2	0,6	0,3	0,3	1,4
Soporte Técnico	0,6	0,6	0,3	0,3	1,8
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
Inducción del Talento Humano	0,2	0,6	0,3	0,3	1,4
Capacitación al Talento Humano	1	1	0,9	1,5	4,4
Control de Asistencia	0,6	0,2	0,3	0,3	1,4

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta.

Con el propósito de analizar los procesos prioritarios o de mayor relevancia se ha escogido los que alcanzan un mayor puntaje:



- Elaboración del Plan Operativo. (Gobernante)
- Seguimientos y evaluación del Plan Operativo. (Gobernante)
- Renta de vehículos. (Básico)
- Cobro de las rentas. (Básico)
- Control de los cobros y acreditaciones bancarias (Básico)
- Entrega y recepción de de vehículos (Básico)
- Mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos (Básico)
- Mantenimiento del sistema informático (Apoyo)
- Capacitación del talento humano (Apoyo)

#### **4.4.2. MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**

La determinación del Mapa de Procesos coadyuvara a identificar los procesos con sus actividades que agregan valor a nuestro servicio que permite satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes tanto internos como externos.

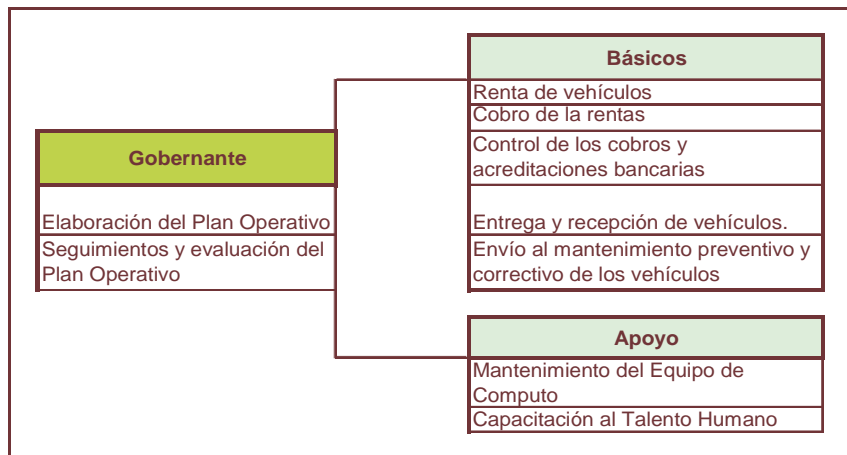
**Gobernante.-** Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

**Procesos Básicos.-** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.

**Procesos Habilitantes.-** Ayudan a que las actividades se efectúen de manera eficiente, eficaz y productiva.



**Grafico N° 22**  
**MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**



Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta.

#### 4.4.3. HOJA DE COSTOS.

Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado y responsable en cada uno de los procesos, los cuales se reflejarán en la hoja de costos.

La Hoja de Costos considera el gasto de personal, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

**Tabla N° 23**

HOJA DE COSTOS PERSONAL											
N°	CARGO	SUELDO MENSUAL BÁSICO	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTO PATRONAL AL IESS O AL ISSFA	FONDOS DE RESERVA	OTROS INGRESOS	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO
1	Gerente General	2000	24000	2000	170	1000	2964,00	2000	0	34134,00	0,066
2	Coordinador de Operaciones	700	8400	700	170	350	1037,40	700	0	12057,40	0,023
3	Jefe de Flota	680	8160	680	170	340	1007,76	680	0	11717,76	0,023
4	Jefe de Aeropuerto	350	4200	350	170	175	518,70	350	3000	9113,70	0,018
5	Asistente de Operaciones	310	3720	310	170	155	459,42	310	1200	6634,42	0,013
6	Agente de Ventas (1)	250	3000	250	170	125	370,50	250	2400	6815,50	0,013
7	Agente de Ventas (2)	250	3000	250	170	125	370,50	250	2400	6815,50	0,013
8	Agente de Ventas (3)	250	3000	250	170	125	370,50	250	2400	6815,50	0,013
9	Agente de Ventas (4)	250	3000	250	170	125	370,50	250	2400	6815,50	0,013
10	Chofer (1)	320	3840	320	170	160	474,24	320	1800	7404,24	0,014
11	Chofer (2)	320	3840	320	170	160	474,24	320	1800	7404,24	0,014
12	Chofer (3)	320	3840	320	170	160	474,24	320	1800	7404,24	0,014
13	Chofer (4)	320	3840	320	170	160	474,24	320	1800	7404,24	0,014
14	Mensajero	200	2400	200	170	100	296,40	200	0	3566,40	0,007

Fuentes: FINANSAUTO S.A.

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta.



## 4.5. FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

El flujo diagramación se la ha realizado tomando en cuenta la siguiente simbología:

Grafico Nº 31 Simbología de la flujo diagramación

Símbolo	Significado	Observación
	Operación	Agrega valor
	Inspección, control o detección	No agrega valor
	Movimiento o transporte	No agrega valor
	Archivo o almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta.

**Nota:** Existen ciertas actividades que presentan una dualidad en la aplicación propia del proceso y en su lectura e interpretación, dependiendo de la naturaleza y características de la empresa: ejemplo inspección, verificación o control, como es el caso de los organismos de control tanto en el sector público, como el privado.

Tabla Nº 24  
FLUJO DIAGRAMACIÓN DE PLAN OPERATIVO

FINANSAUTO S.A.		Nombre del subproceso:	Elaboración del Plan Operativo											
Insumos: Necesidad de un Plan Operativo		producto/servicio: Plan Operativo												
Frecuencia: Anual		Volumen: 1		Tiempo: 213 min.				Costo: \$13,13						
Eficiencia en tiempo: 32,86%		Eficiencia en costo: 23,38%												
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	D	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Gerente General	Reúne a los jefes de cada área	X							15		0,99		
2	Jefes de Área	Formulan posibles objetivos estratégicos	X							45		1,85		Demanda mucho tiempo, debidos a diferentes puntos de vista
3	Jefes de Área	Seleccionan los objetivos estratégicos.						X		120		4,92		
4	Coordinador de Operaciones	Realiza un documento con los objetivos estratégicos.	X							10		0,23		
5	Gerente General y Jefes de Área	Analizan para aprobar el documento con los objetivos estratégicos.						X		20		2,14		La gerencia debería aprobar el documento después de haber mantenido una reunión para tratar el tema anteriormente
6	Asistente de Operaciones	Archiva una copia del documento				X						3,00		No se publica documento, ni se sociabiliza con el Personal de la Empresa
TOTAL										70	143	3,07	10,06	

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 25**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN SEGUIMIENTOS Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO**

FINANSAUTO S.A.		Nombre del subproceso:		Seguimientos y evaluación del Plan Operativo									
Entrada: dar seguimiento al Plan Operativo		Salida: Obtener resultados de la implantación del Plan Operativo											
Frecuencia: Anual		Volumen: 1		Tiempo: 850 min.		Costo: \$ 42,96							
Eficiencia en tiempo: 74,12%		Eficiencia en costo: 68,41%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Asistente de Operaciones	Recopila toda la información necesaria sobre el Plan Operativo	X						80		1,04		Cada área de la empresa debería recopilar su información
2	Asistente de Operaciones	Elabora un informe de evaluación del cumplimiento del Plan Operativo.	X						150		1,95		Cada área de la empresa debería realizar su informe
3	Asistente de Operaciones	Entrega el informe a la Coordinadora de Operaciones				X				5		0,07	
4	Coordinador de Operaciones	Entrega el informe al Gerente General				X				10		0,23	
5	Gerente General	Revisa el informe de evaluación del cumplimiento del Plan Operativo		X						200		13,20	
6	Gerente General	Realiza un documento con recomendaciones necesarias a cada uno de los Jefes Área	X						400		26,4		
7	Asistente de Operaciones	Archiva una copia del documento					X			5		0,07	Dar a conocer al personal de la empresa los resultados de la evaluación para saber los puntos a mejorar.
<b>TOTAL</b>								<b>630</b>	<b>220</b>	<b>29,4</b>	<b>13,56</b>		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 26**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN RENTA DE VEHÍCULOS**

FINANSAUTO S.A.		Nombre del subproceso:		Renta de vehículos									
Insumos: Posible renta de vehículo		producto/servicio: Vehículo Rentado											
Frecuencia: Diana		Volumen: 1		Tiempo: 67 min.		Costo: \$ 1,48							
Eficiencia en tiempo: 77,61%		Eficiencia en costo: 41,89%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Agente de Ventas	Recibe cordialmente al cliente	X						5		0,07		
2	Agente de Ventas	Califica al cliente como apto o no	X							5		0,07	Este paso es muy olvidado por los agentes de ventas
3	Agente de Ventas	Decide si el cliente es apto para el servicio					X			5		0,07	
4	Agente de Ventas	Ofrece los distintos tipos de vehículos y las tarifas disponibles para ellos	X							10		0,13	
5	Ciente	Selecciona el vehículo y tarifa más adecuada para él.											
6	Agente de Ventas	Solicita al cliente los documentos necesarios para la renta.	X							2		0,03	
7	Agente de Ventas	Comprueba que los documentos sean originales		X						5		0,07	No cuenta con una base de datos actualizada y depende más del sentido común del agente de ventas
8	Agente de Ventas	Pide autorización y preautorización al banco sobre el monto de la renta y la garantía	X							10		0,13	No se usa medios electrónicos como datafast para acreditar los valores, por decisión de la Coordinación de Operaciones, lo que reduciría el tiempo de este proceso
9	Agente de Ventas	Elabora el contrato de apertura y lo hace firmar, junto con los vouchers de la renta y garantía	X							15		0,2	
10	Agente de Ventas	Entrega los respectivos documentos al cliente.				X				5		0,07	
11	Agente de Ventas	Entrega el vehículo alquilado al cliente	X							5		0,65	
<b>TOTAL</b>								<b>52</b>	<b>15</b>	<b>1,27</b>	<b>0,21</b>		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 27**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN COBRO DE LAS RENTAS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Cobro de las rentas						
Insumos: necesidad de cobrar las rentas realizadas			producto/servicio: rentas cobradas											
Frecuencia: Diaria			Volumen: 1					Tiempo: 65 min.		Costo: \$ 1,11				
Eficiencia en tiempo: 84,62%			Eficiencia en costo: 83,78%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	▷	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Agente de Ventas	Pide autorización al Banco para un voucher por el monto total de la renta y uno por valor de la garantía	X							10		0,18		
2	Cliente	Devuelve el vehículo alquilado												
3	Chofer	Revisa estado de vehículo y elabora la hoja de chequeo.	X							15		0,21		
4	Agente de Ventas	Revisa la hoja de chequeo en busca de novedades									5	0,09		
5	Agente de Ventas	Si encuentra novedades debe agregar estos montos al total de la factura.	X							5		0,09		
6	Agente de Ventas	Si no encuentra novedades, anula el voucher de garantía y lo devuelve al cliente	X							10		0,18		
7	Agente de Ventas	Elabora la factura y el contrato de cierre por el total de los montos	X							15		0,27		
8	Agente de Ventas	entrega original de la factura y copia del contrato de cierre al cliente.									5	0,09		
TOTAL									55	10	0,93	0,18		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 28**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN CONTROL DE COBROS Y ACREDITACIONES BANCARIAS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Control de los cobros y acreditaciones bancarias						
Insumos: revisión de cobros y acreditaciones bancarias			producto/servicio: Control de cobros y acreditaciones											
Frecuencia: Mensual			Volumen: 1					Tiempo: 128 min.		Costo: \$ 2,26				
Eficiencia en tiempo: 49,22%			Eficiencia en costo: 48,41%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	▷	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Asistente de Operaciones	Imprimir reporte de acreditaciones bancarias	X							8		0,10		Se lo realiza varia veces al mes, desperdiando recursos de la empresa
2	Asistente de Operaciones	Comparar acreditaciones con el archivo mensual de facturación									60	1,08		
3	Asistente de Operaciones	Realizar un reporte de acreditaciones mensuales	X							20		0,36		
4	Asistente de Operaciones	Buscar valores no acreditados y realizar un reporte	X							20		0,36		
5	Asistente de Operaciones	Enviar reporte al asesor de la cuenta bancaria.									5	0,09		
6	Asesor Bancario	Revisa reporte, acredita o envía documento explicativo del no pago.												Por ser de otra institución no se puede llevar un control de tiempo de respuesta y la espera por las acreditaciones son de dos semanas
7	Asistente de Operaciones	Agrega los valores acreditados al reporte o pide pago de buena fé al Banco	X							10		0,18		
8	Asistente de Operaciones	Archiva reporte	X							5		0,09		
TOTAL									63	65	1,09	1,17		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 29**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN ENTREGA Y RECEPCIÓN DE VEHICULOS**

FINANSAUTO S.A.		Nombre del subproceso:		Entrega y recepción de vehículos.										
Insumos: entrega de vehículos		producto/servicio: recepción de vehículos												
Frecuencia: Diaria		Volumen: 1		Tiempo: 137 min.										
Eficiencia en tiempo: 71,53%		Eficiencia en costo: 72,64%		Costo: \$ 1,82										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	▷	◁	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Chofer	Lava y prepara la unidad para ser entregada	X							45		0,58		
2	Chofer	Realiza chequeo físico completo de la unidad	X							20		0,28		Se debería realizar con anterioridad para de esta manera no demorar al cliente
3	Chofer	Llena la hoja de entrega-recepción, anotando las observaciones	X							5		0,07		
4	Chofer	entrega una copia de la hoja de entrega-recepción al cliente				X					1	0,01		
5	Cliente	Revisa la hoja de entrega-recepción y la firma si esta conforme												
6	Chofer	Entrega el auto al Cliente	X							3		0,04		Esperar hasta que firme el contrato
7	Chofer	Entrega original de hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas				X					5	0,07		Siempre debe verificar las observaciones para evitar posibles reclamos o problemas
8	Agente de Ventas	Realiza contrato de apertura y cobra la renta.												
9	Cliente	Devuelve el vehículo rentado al Agente de Ventas												
10	Chofer	Realiza chequeo físico completo de la unidad	X							20		0,28		
11	Chofer	Llena la hoja de entrega-recepción, anotando las observaciones	X							5		0,07		
12	Chofer	Entrega original de hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas				X					3	0,04		
13	Agente de Ventas	Elabora contrato de cierre y cobra las rentas adicionales												Revisar hoja de chequeo para no omitir cobros por daños
14	Chofer	Se lleva la unidad para lavarla y prepararla para la próxima renta				X						0,40		
									TOTAL	98	39	1,32	0,52	

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 30**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN ENVÍO AL MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO**

FINANSAUTO S.A.		Nombre del subproceso:		Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos										
Insumos: necesidad de mantenimientos		producto/servicio: Plan Operativo												
Frecuencia: Mensual		Volumen: 1		Tiempo: 345 min.										
Eficiencia en tiempo: 81,16%		Eficiencia en costo: 80,89%		Costo: \$ 7,85										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	▷	◁	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Jefe de Flota	Traslada las unidades a los talleres cuando los vehículos llegan de las rentas y las tarjetas de cambio de aceite lo reflejan	X							120		2,76		No cuenta con una tabla de planificación de mantenimiento
2	Chofer	Reporta verbalmente a la matriz novedades de las unidades con daños mayores.	X							10		0,14		Debería reportarlo a su jefe inmediato y por escrito
3	Jefe de Flota/ Chofer	Realiza orden de Compra-servicio, para enviar el vehículo a reparación	X							30		0,69		Este proceso no se cumple con el orden de los procesos, pues muchas veces se lleva el vehículo al taller y luego se elabora la orden
4	Jefe de Flota	Envía orden de compra- servicio a Gerencia General para ser aprobado				X					5	0,12		
5	Gerente General	Aprueba Orden de compra-servicio												
6	Jefe de Flota	Envía vehículos a los talleres para reparaciones				X					60	1,38		
7	Jefe de Flota	Retira la unidad del taller y la pone en disponibilidad	X							120		2,76		No revisa la correcta reparación de los vehículos
									TOTAL	280	65	6,35	1,50	

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta





**Tabla Nº 31**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN MANTEMINIENTO EQUIPO DE COMPUTO**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Mantenimiento del Equipo de Computo						
Entrada: necesidad de mantenimiento de equipo de computo			Salida: Equipo de computo en buen estado											
Frecuencia: Semestral			Volumen: 1					Tiempo: 150 min.		Costo: \$ 2,48				
Eficiencia en tiempo: 10,00%			Eficiencia en costo: 9,88%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	D	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Coordinador de Operaciones	Recepta plan de mantenimiento	X							5		0,12		
2	Gerente General	Autoriza documentos									20		1,32	Demora por espera de autorización
3	Asistente de Operaciones	Registra documento de salida		X							5		0,07	
4	Mensajero	Entrega memo de mantenimiento al Área de Sistemas			X						30		0,21	
5	Área de Sistemas	Realiza mantenimiento												
6	Área de Sistemas	Determina si necesita mantenimiento especializado												
7	Gerente General	Autoriza salida del equipo de computo									20		1,32	
8	Asistente de Operaciones	Registra documento de salida		X							5		0,07	
9	Mensajero	Lleva el equipo de computo al Área de Sistemas			X						30		0,21	Por ser una Área independiente puede tomar varios días en entregar el equipo.
10	Asistente de Operaciones	Recepta equipo de computo	X							5		0,07		
11	Asistente de Operaciones	Comprueba buen funcionamiento		X							25		0,33	
12	Asistente de Operaciones	Acepta o rechaza equipo de computo									5		0,07	
<b>TOTAL</b>									<b>15</b>	<b>135</b>	<b>0,25</b>	<b>2,20</b>		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 32**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Capacitación al Talento Humano						
Entrada: necesidad de capacitar al talento humano			Salida: talento humano capacitado											
Frecuencia: Anual			Volumen: 1					Tiempo: 550 min.		Costo: \$ 20,13				
Eficiencia en tiempo: 37,27%			Eficiencia en costo: 47,62%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
			○	□	→	▽	D	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Gerente General	Planifica capacitación para el personal de la empresa	X							120		7,92		Cada Jefe de Área debería realizar esta actividad
2	Gerente General	Consolida necesidades de capacitación en el año para el personal									30		1,98	
3	Asistente de Operaciones	Elabora memo para los diferentes Jefes de Áreas con las necesidades de capacitación	X							65		0,85		
4	Gerente General	Autoriza los memos									20		1,32	
5	Asistente de Operaciones	Registra documento de salida					X				10		0,13	
6	Mensajero	Entrega los memos a cada Jefe de Área			X						10		0,07	
7	Coordinador de Operaciones	Busca cursos de capacitación o instructores necesarios									240		5,52	Actividad debería estar a cargo de cada jefe de área o de su responsable.
8	Personal	Asisten a los cursos de capacitación												
9	Jefes de Área	Redactan memos para remitir a Gerencia General documentos de respaldo para la cancelación de valores	X								20		0,82	documento debería constar con la beneficios obtenidos en la capacitación y resultados de el personal.
10	Gerente General	Autoriza documentos									20		1,32	
11	Asistente de Operaciones	Archiva documentos		X							15		0,20	
<b>TOTAL</b>									<b>205</b>	<b>345</b>	<b>9,59</b>	<b>10,54</b>		

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



#### 4.6. MEJORAMIENTO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

En forma posterior al levantamiento y la realización de los flujo gramas de cada uno de los de los procesos seleccionados, identificando los problemas, es evidente la necesidad de mejoras los mismos mediante la aplicación de los criterios de: fusión, creación, supresión o mejoramiento de las actividades; tomando en cuenta que principalmente de desea la minimización de los costos y tiempo utilizados, para alcanzar un ahorro de los recursos implementados en ellos.

Tabla N° 33  
SIMBOLOGÍA A USAR EN EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

<b>Simbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>F</b>	Fusión
<b>C</b>	Creación
<b>S</b>	Supresión
<b>M</b>	Mejora
<b>=</b>	Actividad mantenida

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 34**

**Proceso:** Elaboración de Plan Operativo

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Gerente General	Solicita propuestas para elaborar el Plan Operativo	M
2	Jefes de Área	Cada Jefe formula propuestas con relación a su área de trabajo	M
3	Jefes de Área	Seleccionar los objetivos estratégicos.	S
4	Coordinador de Operaciones	Elabora el documento del Plan Operativo, basado en la propuestas	M
5	Coordinador de Operaciones	Da a conocer el nuevo plan operativo a la directiva de la empresa para su aprobación	C
6	Gerente General y Jefes de Área	Analizan el Plan Operativo para dar el visto bueno	M
7	Asistente de Operaciones	Una vez aprobado el Plan Operativo se comunica el particular a todo el personal de la empresa.	C
8	Asistente de Operaciones	Archiva el documento	=

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 35**

**Proceso:** Seguimientos y evaluación del Plan Operativo

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Asistente de Operaciones	Recopila toda la información necesaria sobre el Plan Operativo	S
2	Jefes de Áreas	Solicitan a su personal informes del cumplimiento del Plan Operativo	C
3	Jefes de Áreas	Evalúan el cumplimiento del Plan Operativo en sus áreas	C
4	Jefes de Áreas	Entregan informes ejecutivos al Coordinador de Operaciones	C
5	Asistente de Operaciones	Entrega el informe a la Coordinadora de Operaciones	S
6	Coordinador de Operaciones	Entrega a la Gerencia General el informe ejecutivo, con la recomendaciones y las posibles acciones a tomar para la implantación adecuada de Plan Operativo	M
7	Gerente General	Revisa el informe de evaluación del cumplimiento del Plan Operativo	S
8	Gerente General	Toma decisiones e implanta las acciones necesarias	M
9	Asistente de Operaciones	Archiva el documento	=

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



Tabla Nº 36

Proceso: Renta de vehículos

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Agente de Ventas	Recibe cordialmente al cliente	=
2	Agente de Ventas	Califica al cliente como apto o no	S
3	Agente de Ventas	Decide si el cliente es apto para el servicio	S
4	Agente de Ventas	Ofrece los distintos tipos de vehículos y las mejores tarifas.	M
5	Cliente	Selecciona el vehículo y tarifa más adecuada para él.	
6	Agente de Ventas	Solicita al cliente los documentos necesarios para la renta.	=
7	Agente de Ventas	Entabla una conversación amable con el cliente para comprobar datos de sus documentos	M
8	Agente de Ventas	Utiliza el sistema de acreditaciones electrónicas de tarjetas de crédito Data Fast para el cobro de la renta	M
9	Agente de Ventas	Si el cliente no tiene el cupo necesario, dar un explicación objetiva, del porque no se le puede rentar, sin atentar con los sentimientos del cliente	M
10	Agente de Ventas	Elabora el contrato de apertura mientras el cliente revisa el vehículos. Luego hace firmar, junto con los vouchers de la renta y garantía	F
11	Agente de Ventas	Entrega los respectivos documentos al cliente y las llaves del vehículo	F
12	Agente de Ventas	Entrega el vehículo alquilado al cliente	S

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

Tabla Nº 37

Proceso: Cobro de la rentas

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Agente de Ventas	Utiliza el sistema de acreditaciones electrónicas de tarjetas de crédito Data Fast para el cobro de la renta y un voucher de garantía	S
2	Agente de Ventas	Recibe cordialmente al cliente	C
3	Cliente	Devuelve el vehículo alquilado	
4	Chofer	Revisa estado de vehículo, elabora la hoja de chequeo y la entrega al Agente de Ventas	F
5	Agente de Ventas	Elabora contrato de cierre y revisa la hoja de chequeo en busca de novedades para aumentar rubros	F
6	Agente de Ventas	Si encuentra novedades debe agregar estos montos al total de la factura.	S
7	Agente de Ventas	Si no encuentra novedades, anula el voucher de garantía y lo devuelve al cliente	=
8	Agente de Ventas	Elabora la factura, y entrega la misma junto con el contrato de cierre al cliente	F
9	Agente de Ventas	entrega original de la factura y copia del contrato de cierre al cliente.	S
10	Agente de Ventas	Envía documentos de soporte a la matriz	C

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla N° 38**

**Proceso:** Control de los cobros y acreditaciones bancarias

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Asistente de Operaciones	Imprimir reporte al final del mes de las acreditaciones bancarias	M
2	Asistente de Operaciones	Compara los valores acreditados en el reporte con los de la facturación mensual	M
3	Asistente de Operaciones	Realizar un reporte de acreditaciones mensuales	S
4	Asistente de Operaciones	Elaborar un reporte de los valores no acreditados y los envía al asesor de la cuenta bancaria para que los revise y realice el pago de los valores pendientes.	F
5	Asistente de Operaciones	Enviar reporte al asesor de la cuenta bancaria.	S
6	Asesor Bancario	Revisa reporte y acredita los valores, o envía un documento explicativo del porque el no pago.	
7	Asistente de Operaciones	Recibe el reporte y si hay valores no acreditados, sustenta las rentas con copias del contrato y la factura, los envía al banco y solicita pago de buena fe.	M
8	Asesor Bancario	Revisa los sustento y efectúa el pago	C
9	Asistente de Operaciones	Archiva los documentos	=

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 39**

**Proceso:** Entrega y recepción de vehículos.

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Chofer	Lava y prepara la unidad para ser entregada	S
2	Chofer	Transporta vehículo seleccionado para la renta a las oficinas de alquiler.	C
3	Chofer	Realiza chequeo físico del vehículo, y llena la hoja de entrega-recepción, resaltando daños en el vehículo previa la renta.	F
4	Chofer	Llena la hoja de entrega-recepción, anotando las observaciones	S
5	Chofer	Provee una copia de la hoja de entrega-recepción al cliente	=
6	Cliente	Revisa la hoja de entrega-recepción y la firma si esta conforme	
7	Chofer	Entrega el auto al Cliente	S
8	Chofer	Provee el original de la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas, con las principales novedades del vehículo.	M
9	Agente de Ventas	Realiza contrato de apertura y cobra la renta.	=
10	Agente de Ventas	Entrega el vehículo al clientes	C
11	Cliente	Devuelve el vehículo rentado al Agente de Ventas	
12	Chofer	Realiza chequeo físico del vehículo, y llena la hoja de entrega-recepción, resaltando daños en el vehículo después de la renta para posibles cobros.	M
13	Chofer	Llena la hoja de entrega-recepción, anotando las observaciones	S
14	Chofer	Entrega original y copia de la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas, resaltando daños ocasionados después de la renta, para ser cobrados	M
15	Agente de Ventas	Elabora contrato de cierre y cobra las rentas adicionales	=
16	Chofer	Se lleva la unidad para lavarla y prepararla, para luego ser entregada en una futura renta	M

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



Tabla N° 40

**Proceso:** Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Jefe de Flota	Elaborar un cuadro de planificación del mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades	C
2	Jefe de Flota	Revisa el cuadro de mantenimiento, y selecciona las unidades que deben ser enviadas inmediatamente al taller o cuando lleguen de las rentas.	M
3	Chofer	Al recibir un vehículo y detectar un daño mayor reporta el particular en la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas y por Correo electrónico al Jefe de Flota	M
4	Jefe de Flota/ Chofer	Realiza la orden de compra- servicio y la hace firmar al Gerente General como autorización para enviar el vehículo al taller	F
5	Jefe de Flota	Envía orden de compra-servicio a Gerencia General para ser aprobado	S
6	Gerente General	Aprueba inmediatamente la orden de compra-servicio	M
7	Jefe de Flota	Envía el vehículo al taller para las reparaciones, y está pendiente de los avances en los trabajos de mantenimiento y en el tiempo que toma.	M
8	Jefe de Flota	Retira la unidad del taller y la pone en disponibilidad	=

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



Tabla Nº 41

Proceso: Mantenimiento del Equipo de Computo

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Personal de la empresa	Solicita mantenimiento de su equipo de computo	C
2	Coordinador de Operaciones	Recepta plan de mantenimiento	S
3	Asistente de Operaciones	Recepta solicitud de mantenimiento y la envía al Coordinador de Operaciones para su autorización	C
4	Gerente General	Autoriza documentos	S
5	Coordinador de Operaciones	Autoriza inmediatamente documentos para el mantenimiento del equipo de computo.	C
6	Asistente de Operaciones	Envía por correo electrónico la solicitud de mantenimiento al Área de Sistemas	M
7	Mensajero	Entrega memo de mantenimiento al Área de Sistemas	S
8	Área de Sistemas	Realiza mantenimiento y determina si necesita mantenimiento especializado	F
9	Área de Sistemas	Determina si necesita mantenimiento especializado	S
10	Gerente General	Autoriza salida del equipo de computo	S
11	Coordinador de Operaciones	Autoriza salida del equipo de computo	C
12	Asistente de Operaciones	Registra documento de salida	=
13	Mensajero	Lleva el equipo de computo al Área de Sistemas	S
14	Área de Sistemas	Envía equipo de computo con orden de recepción y conformidad después de realizar el mantenimiento especializado	M
15	Asistente de Operaciones	Recepta equipo de computo y comprueba correcto funcionamiento	F
16	Asistente de Operaciones	Comprueba buen funcionamiento	S
17	Asistente de Operaciones	Acepta o rechaza equipo de computo	S
18	Coordinador de Operaciones	Firma la orden de recepción y conformidad si el equipo funciona adecuadamente, de lo contrario lo envía de regreso al Área de Sistemas.	C

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta





**Tabla Nº 42**

**Proceso:** Capacitación al Talento Humano

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Jefes de Área	Planifica objetivos y metas de capacitación, y consolida un documento con las necesidades de capacitación anual para su personal.	C
2	Gerente General	Planifica capacitación para el personal de la empresa	S
3	Gerente General	Consolida necesidades de capacitación en el año para el personal	S
4	Asistente de Operaciones	Elabora memo para los diferentes Jefes de Áreas con las necesidades de capacitación	S
5	Jefes de Área	Envían documento con las necesidades de capacitación y los cursos a ser recibidos por el personal al Gerente General para su estudio y aprobación inmediata	C
6	Gerente General	Autoriza capacitación para el personal de las distintas Áreas que la solicitaron	M
7	Asistente de Operaciones	Registra los documentos autorizados, y envía comunicado de aprobación a los distintos Jefes de Área vía correo electrónico	M
8	Mensajero	Entrega los memos a cada Jefe de Área	S
9	Coordinador de Operaciones	Busca cursos de capacitación o instructores necesarios	S
10	Personal	Asisten a los cursos de capacitación	=
11	Jefes de Área	Realizan evaluación al personal sobre la capacitación recibida, realiza un informe con los objetivos y metas de capacitación logradas, y lo envía al Coordinador de Operaciones	M
12	Coordinador de Operaciones	Controla los informes de las distintas áreas con los objetivos y metas de capacitación planificados	C
13	Coordinador de Operaciones	Realizan informe ejecutivo con los aspectos logrados con la capacitación y lo envía al Gerente General.	C
14	Gerente General	Revisa el informe ejecutivo, elabora las distintas felicitaciones y/o recomendaciones para los Jefes de Áreas y los envía por correo electrónico con copia al asistente de operaciones	M
15	Asistente de Operaciones	Imprime y archiva el documento	M

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



## 4.7. FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS MEJORADOS

Tabla N° 43  
FLUJO DIAGRAMACIÓN DE PLAN OPERATIVO

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:				Elaboración del Plan Operativo						
Insumos: Necesidad de un Plan Operativo			producto/servicio: Plan Operativo										
Frecuencia: Anual			Volumen: 1		Tiempo: 173 min.		Costo:		\$ 5,86				
Eficiencia en tiempo: 86,71%			Eficiencia en costo: 62,81%										
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	◐	◑	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente General	Solicita propuestas para elaborar el Plan Operativo	○							10		0,66	
2	Jefes de Área	Cada Jefe formula propuestas con relación a su área de trabajo	○							30		0,69	
3	Coordinador de Operaciones	Elabora el documento del Plan Operativo, basado en la propuestas	○							80		1,84	
4	Coordinador de Operaciones	Da a conocer el nuevo plan operativo a la directiva de la empresa para su aprobación	○							10		0,23	
5	Gerente General y Jefes de Área	Analizan el Plan Operativo para dar el visto bueno									20		2,14
6	Asistente de Operaciones	Una vez aprobado el Plan Operativo se comunica el particular a todo el personal de la empresa.	○							20		0,26	
7	Asistente de Operaciones	Archiva el documento					▽				3		0,04
									TOTAL	150	23	3,68	2,18

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	4
Actividades Fusionadas	0
Actividades Suprimidas	1
Actividades Creadas	2
Tiempo ahorrado en el proceso	40 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 7,27

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

Tabla N° 44  
FLUJO DIAGRAMACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:				Seguimientos y evaluación del Plan Operativo						
Entrada: dar seguimiento al Plan Operativo			Salida: Obtener resultados de la implantación del Plan Operativo										
Frecuencia: Anual			Volumen: 1		Tiempo: 310 min.		Costo:		\$ 9,88				
Eficiencia en tiempo: 96,77%			Eficiencia en costo: 98,18%										
N°	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	◐	◑	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Jefes de Áreas	Solicitan a su personal informes del cumplimiento del Plan Operativo	○							20		0,46	
2	Jefes de Áreas	Evalúan el cumplimiento del Plan Operativo en sus áreas	○							150		1,95	
3	Jefes de Áreas	Entregan informes ejecutivos al Coordinador de Operaciones									5		0,12
4	Coordinador de Operaciones	Realiza informe con las recomendaciones y posibles acciones a tomar para la implantación adecuada de Plan Operativo	○							30		0,69	
5	Gerente General	Toma decisiones e implanta las acciones necesarias	○							100		6,60	
6	Asistente de Operaciones	Archiva el documento									5		0,07
									TOTAL	300	10	9,70	0,18

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	0
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	3
Tiempo ahorrado en el proceso	540 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 33,08

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 45**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN RENTA DE VEHICULOS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Renta de vehículos				
Insumos: Posible renta de vehículo			producto/servicio: Vehículo Rentado									
Frecuencia: Diaria			Volumen: 1		Tiempo: 47 min.		Costo:		\$ 0,61			
Eficiencia en tiempo: 85,11%			Eficiencia en costo: 85,11%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	▷	◁	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
1	Agente de Ventas	Recibe cordialmente al cliente	○						5		0,07	
2	Agente de Ventas	Ofrece los distintos tipos de vehículos y las mejores tarifas.	○						8		0,10	
3	Cliente	Selecciona el vehículo y tarifa más adecuada para él.										
4	Agente de Ventas	Solicita al cliente los documentos necesarios para la renta.	○						2		0,03	
5	Agente de Ventas	Entabla una conversación amable con el cliente para comprobar datos de sus documentos	○						5		0,07	
6	Agente de Ventas	Utiliza el sistema de acreditaciones electrónicas de tarjetas de crédito Data Fast para el cobro de la renta	○						10		0,13	
7	Agente de Ventas	Si el cliente no tiene el cupo necesario, dar un explicación objetiva, del porque no se le puede rentar, sin atentar con los sentimientos del cliente					▷			5		0,07
8	Agente de Ventas	Elabora el contrato de apertura mientras el cliente revisa el vehículos. Luego hace firmar, junto con los vouchers de la renta y garantía	○						10		0,13	
9	Agente de Ventas	Entrega los respectivos documentos al cliente y las llaves del vehículo					→			2		0,03
							TOTAL	40	7	0,52	0,09	

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	4
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	0
Tiempo ahorrado en el proceso	20 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 0,87

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 46**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN COBRO DE LAS RENTAS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Cobro de las rentas				
Insumos: necesidad de cobrar las rentas realizadas			producto/servicio: rentas cobradas									
Frecuencia: Diaria			Volumen: 1		Tiempo: 36 min.		Costo:		\$ 0,48			
Eficiencia en tiempo: 86,11%			Eficiencia en costo: 86,54%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	▷	◁	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
1	Agente de Ventas	Recibe cordialmente al cliente	○						5		0,07	
2	Cliente	Devuelve el vehículo alquilado										
3	Chofer	Revisa estado de vehículo, elabora la hoja de chequeo y la entrega al Agente de Ventas	○						15		0,21	
4	Agente de Ventas	Elabora contrato de cierre y revisa la hoja de chequeo en busca de novedades para aumentar rubros	○						5		0,07	
5	Agente de Ventas	Si no encuentra novedades, anula el voucher de garantía y lo devuelve al cliente	○						2		0,03	
6	Agente de Ventas	Elabora la factura, y entrega la misma junto con el contrato de cierre al cliente	○						4		0,05	
7	Agente de Ventas	Envía documentos de soporte a la matriz					→			5		0,07
							TOTAL	31	5	0,42	0,07	

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	0
Actividades Fusionadas	3
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	2
Tiempo ahorrado en el proceso	29 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 0,63

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 47**  
**COBROS Y ACREDITACIONES BANCARIAS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Control de los cobros y acreditaciones bancarias				
Insumos: revisión de cobros y acreditaciones bancarias			producto/servicio: Control de cobros y acreditaciones									
Frecuencia: Mensual			Volumen: 1		Tiempo: 75 min.		Costo:		\$ 0,98			
Eficiencia en tiempo: 66,67%			Eficiencia en costo: 66,67%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Asistente de Operaciones	Imprimir reporte al final del mes de las acreditaciones bancarias	○						5		0,07	
2	Asistente de Operaciones	Compara los valores acreditados en el reporte con los de la facturación mensual		□						20		0,26
3	Asistente de Operaciones	Elaborar un reporte de los valores no acreditados y los envía al asesor de la cuenta bancaria para que los revise y realice el pago de los valores pendientes.	○						20		0,26	
4	Asesor Bancario	Revisa reporte y acredita los valores, o envía un documento explicativo del porque el no pago.										
5	Asistente de Operaciones	Recibe el reporte y si hay valores no acreditados, sustenta las rentas con copias del contrato y la factura, los envía al banco y solicita pago de buena fe.	○						25		0,33	
6	Asesor Bancario	Revisa los sustento y efectúa el pago										
8	Asistente de Operaciones	Archiva los documentos					▽			5		0,07
								TOTAL	50	25	0,65	0,33

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	3
Actividades Fusionadas	1
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	1
Tiempo ahorrado en el proceso	53 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 1,28

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 48**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN ENTREGA Y RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Entrega y recepción de vehículos.				
Insumos: entrega de vehículos			producto/servicio: recepción de vehículos									
Frecuencia: Diaria			Volumen: 1		Tiempo: 60 min.		Costo:		\$ 0,85			
Eficiencia en tiempo: 83,33%			Eficiencia en costo: 82,16%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Chofer	Transporta vehículo seleccionado para la renta a las oficinas de taller.								5		0,07
2	Chofer	Realiza chequeo físico del vehículo, y llena la hoja de entrega-recepción, resaltando daños en el vehículo previa la renta.	○						25		0,35	
3	Chofer	Provee una copia de la hoja de entrega-recepción al cliente								1		0,01
4	Cliente	Revisa la hoja de entrega-recepción y la firma si esta conforme										
5	Chofer	Provee el original de la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas, con las principales novedades del vehículo.								1		0,01
6	Agente de Ventas	Realiza contrato de apertura y cobra la renta.										
6	Agente de Ventas	Entrega el vehículo al clientes										
7	Cliente	Devuelve el vehículo rentado al Agente de Ventas										
8	Chofer	Realiza chequeo físico del vehículo, y llena la hoja de entrega-recepción, resaltando daños en el vehículo después de la renta para posibles cobros.	○						25		0,35	
9	Chofer	Entrega original y copia de la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas, resaltando daños ocasionados después de la renta, para ser cobrados								1		0,01
10	Agente de Ventas	Elabora contrato de cierre y cobra las rentas adicionales										
11	Chofer	Se lleva la unidad para lavarla y prepararla, para luego ser entregada en una futura renta								2		0,04
								TOTAL	50	10	0,70	0,15

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	4
Actividades Fusionadas	1
Actividades Suprimidas	4
Actividades Creadas	2
Tiempo ahorrado en el proceso	77 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 1,01

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 49**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS VEHÍCULOS**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:				Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos					
Insumos: necesidad de mantenimientos			producto/servicio: Plan Operativo									
Frecuencia: Mensual			Volumen: 1		Tiempo: 185 min.		Costo:		\$ 4,29			
Eficiencia en tiempo: 89,19%			Eficiencia en costo: 89,28%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo	
			○	□	→	▽	◇	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
1	Jefe de Flota	Elaborar un cuadro de planificación del mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades							60		1,38	
2	Jefe de Flota	Revisa el cuadro de mantenimiento, y selecciona las unidades que deben ser enviadas inmediatamente al taller o cuando lleguen de las rentas.								5		0,12
3	Chofer	Al recibir un vehículo y detectar un daño mayor reporta el particular en la hoja de entrega-recepción al Agente de Ventas y por Correo electrónico al Jefe de Flota							20		0,28	
4	Jefe de Flota/ Chofer	Realiza la orden de compra-servicio y la hace firmar al Gerente General como autorización para enviar el vehículo al taller							20		0,46	
5	Gerente General	Aprueba inmediatamente la orden de compra- servicio							5		0,33	
6	Jefe de Flota	Envía el vehículo al taller para las reparaciones, y está pendiente de los avances en los trabajos de mantenimiento y en el tiempo que toma.								15		0,35
7	Jefe de Flota	Retira la unidad del taller y la pone en disponibilidad							60		1,38	
<b>TOTAL</b>									<b>165</b>	<b>20</b>	<b>3,83</b>	<b>0,46</b>

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	4
Actividades Fusionadas	1
Actividades Suprimidas	1
Actividades Creadas	1
Tiempo ahorrado en el proceso	160 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 3,56

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta

**Tabla Nº 50**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE CÓMPUTO**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:				Mantenimiento del Equipo de Computo					
Entrada: necesidad de mantenimiento de equipo de computo			Salida: Equipo de computo en buen estado									
Frecuencia: Semestral			Volumen: 1		Tiempo: 58 min.		Costo:		\$ 2,28			
a en tiempo: 86,21%			Eficiencia en costo: 93,26%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo	
			○	□	→	▽	◇	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
1	Personal de la empresa	Solicita mantenimiento de su equipo de computo	○						5		1,30	
2	Asistente de Operaciones	Recepta solicitud de mantenimiento y la envía al Coordinador de Operaciones para su autorización	○						5		0,07	
3	Coordinador de Operaciones	Autoriza inmediatamente documentos para el mantenimiento del equipo de computo.	○						15		0,35	
4	Asistente de Operaciones	Envía por correo electrónico la solicitud de mantenimiento al Área de Sistemas			→					5		0,12
5	Área de Sistemas	Realiza mantenimiento y determina si necesita mantenimiento especializado										
6	Coordinador de Operaciones	Autoriza salida del equipo de computo	○						5		0,12	
7	Asistente de Operaciones	Registra documento de salida			▽					3		0,04
8	Área de Sistemas	Envía equipo de computo con orden de recepción y conformidad después de realizar el mantenimiento especializado										
9	Asistente de Operaciones	Recepta equipo de computo y comprueba correcto funcionamiento	○						15		0,20	
10	Coordinador de Operaciones	Firma la orden de recepción y conformidad si el equipo funciona adecuadamente, de lo contrario lo envía de regreso al Área de Sistemas.	○						5		0,12	
<b>TOTAL</b>									<b>50</b>	<b>8</b>	<b>2,13</b>	<b>0,15</b>

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	8
Actividades Creadas	5
Tiempo ahorrado en el proceso	92 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 0,20

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



**Tabla Nº 51**  
**FLUJO DIAGRAMACIÓN CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO**

FINANSAUTO S.A.			Nombre del subproceso:					Capacitación al Talento Humano					
Entrada: necesidad de capacitar al talento humano			Salida: talento humano capacitado										
Frecuencia: Anual			Volumen: 1		Tiempo: 495 min.		Costo: \$ 19,96						
Eficiencia en tiempo: 70,71%			Eficiencia en costo: 82,44%										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		
			○	□	→	▽	▷	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Jefes de Área	Planifica objetivos y metas de capacitación, y consolida un documento con las necesidades de capacitación anual para su personal.	○							60		2,46	
2	Jefes de Área	Envían documento con las necesidades de capacitación y los cursos a ser recibidos por el personal al Gerente General para su estudio y aprobación inmediata			→						15		0,62
3	Gerente General	Autoriza capacitación para el personal de las distintas Áreas que la solicitaron	○							20		1,32	
4	Asistente de Operaciones	Registra los documentos autorizados, y envía comunicado de aprobación a los distintos Jefes de Área vía correo electrónico			→						10		0,13
5	Personal	Asisten a los cursos de capacitación											
6	Jefes de Área	Realizan evaluación al personal sobre la capacitación recibida, realiza un informe con los objetivos y metas de capacitación logradas, y lo envía al Coordinador de Operaciones	○							30		1,23	
7	Coordinador de Operaciones	Controla los informes de las distintas áreas con los objetivos y metas de capacitación planificados		□							120		2,76
8	Coordinador de Operaciones	Realizan informe ejecutivo con los aspectos logrados con la capacitación y lo envía al Gerente General.	○							90		2,07	
9	Gerente General	Recepta el informe ejecutivo, elabora las distintas felicitaciones y/o recomendaciones para los Jefes de Áreas y los envía por correo electrónico con copia al asistente de operaciones	○							140		9,24	
10	Asistente de Operaciones	Imprime y archiva el documento	○							10		0,13	
									TOTAL	350	145	16,45	3,51

Resultados obtenidos en la mejora:	
Actividades Mejoradas	5
Actividades Fusionadas	0
Actividades Suprimidas	5
Actividades Creadas	4
Tiempo ahorrado en el proceso	55 min.
Costo ahorrado en el procesos	\$ 0,17

Elaboración: Andrés Paúl Tobar Berrazueta



#### 4.8. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA

**Tabla N° 52**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA**

N°	Proceso	Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		Eficiencia de Tiempo			Eficiencia de Costo		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
1	Elaboración del Plan Operativo	213 min.	\$ 13,13	173 min.	\$ 5,86	-40 min.	-\$ 7,27	32,86%	86,71%	53,85%	23,38%	62,81%	39,43%
2	Seguimientos y evaluación del Plan Operativo	850 min.	\$ 42,96	310 min.	\$ 9,88	-540 min.	-\$ 33,08	74,12%	96,77%	22,65%	68,41%	98,18%	29,77%
3	Renta de vehículos	67 min.	\$ 1,48	47 min.	\$ 0,61	-20 min.	-\$ 0,87	77,61%	85,11%	7,50%	41,89%	85,11%	43,22%
4	Cobro de las rentas	65 min.	\$ 1,11	36 min.	\$ 0,48	-29 min.	-\$ 0,63	84,62%	86,11%	1,49%	83,78%	86,54%	2,76%
5	Control de los cobros y acreditaciones bancarias	128 min.	\$ 2,26	75 min.	\$ 0,98	-53 min.	-\$ 1,28	49,22%	66,67%	17,45%	48,41%	66,67%	18,26%
6	Entrega y recepción de vehículos.	137 min.	\$ 1,86	60 min.	\$ 0,85	-77 min.	-\$ 1,01	71,53%	83,33%	11,80%	72,64%	82,16%	9,52%
7	Mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos	345 min.	\$ 7,85	185 min.	\$ 4,29	-160 min.	-\$ 3,56	81,16%	89,19%	8,03%	80,89%	89,28%	8,39%
8	Mantenimiento del Equipo de Computo	150 min.	\$ 2,48	58 min.	\$ 2,28	-92 min.	-\$ 0,20	10,00%	86,21%	76,21%	9,88%	93,26%	83,38%
9	Capacitación al Talento Humano	550 min.	\$ 20,13	495 min.	\$ 19,96	-55 min.	-\$ 0,17	37,27%	70,71%	33,44%	47,62%	81,44%	33,82%

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta



## 4.9. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son la verdadera forma en la que una empresa puede conocer su situación, controlar sus procesos y mejorar su gestión, esto se obtiene a partir de una fórmula.

Índice de gestión de los procesos seleccionados, analizados y mejorados anteriormente:

**Tabla Nº 53**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

Nº	Proceso	Indicador	Significado	Fórmula
1	Elaboración del Plan Operativo	Eficiencia de la elaboración del Plan Operativo	Mide la eficiencia al elaborar el Plan Operativo	$\frac{\# \text{ de Planes Operativos elaborados}}{\# \text{ de Planes Operativos planificados}}$
2	Seguimientos y evaluación del Plan Operativo	Eficiencia de la implantación	Mide la eficiencia de la implantación del Plan Operativo	$\frac{\# \text{ Objetivos Realizados}}{\# \text{ Objetivos Planificados}}$
3	Renta de vehículos	Eficiencia en la renta	Mide la cantidad de rentas realizadas, con respecto a la demanda	$\frac{\# \text{ de Rentas Realizadas}}{\# \text{ de Demandantes del Servicio}}$
4	Cobro de las rentas	Eficiencia en el cobro de las rentas	Mide los montos cobrados, en relación a lo facturado	$\frac{\text{Montos Cobrados}}{\text{Montos Facturados}}$
5	Control de los cobros y acreditaciones bancarias	Eficiencia en las acreditaciones	Controla los valores acreditados a la empresa por las rentas	$\frac{\# \text{ de Acreditaciones Realizadas}}{\# \text{ de Facturas Realizadas}}$
6	Entrega y recepción de vehículos.	Eficiencia en las entregas de vehículos	Mide el número de vehículos entregados para la renta	$\frac{\# \text{ de Vehículos entregados}}{\# \text{ de Vehículos solicitados}}$
7	Envío al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos	Eficiencia del mantenimiento preventivo	Mide la eficiencia de los mantenimientos preventivos	$\frac{\# \text{ de Mantenimientos Preventivos}}{\# \text{ de Vehículos con desperfectos}}$
8	Mantenimiento del Equipo de Computo	Eficiencia del mantenimiento preventivo	Mide la eficiencia del mantenimiento de los equipos de computo	$\frac{\# \text{ de Euipos arreglados}}{\# \text{ de Equipos con desperfectos}}$
9	Capacitación al Talento Humano	Eficiencia de la capacitación	Mide la eficeincia de la capacitación del personal de la empresa	$\frac{\# \text{ de Personal Capacitado}}{\# \text{ de Personal de la empresa}}$

**Elaboración:** Andrés Paúl Tobar Berrazueta





#### **4.10. NORMAS DE CONTROL INTERNO**

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos, la mala utilización y desperdicios de los recursos, la mala prestación de los servicios.

##### *Normas de control de la organización:*

Para proteger los activos de la organización y evitar pérdidas por fraudes o negligencias, se tiene prohibido al personal de la empresa, especialmente a los agente de ventas recibir pagos en efectivo, sin previa autorización de la Gerencia General y sin llenar el formulario de recibo de efectivo.

Con objetivo de controlar la calidad de la prestación del servicio de alquiler de vehículos, se implanto la norma, que todos los contratos realizados deben constar con la encuesta de satisfacción del cliente, y en la cual debe estar el nombre del cliente, el número de factura y números telefónicos con los cuales se pueda contactar al cliente.

A causa de evitar no pagos, por confusiones con las operadoras de tarjetas de crédito, o por reclamos que realizan los clientes, el agente de ventas y todo personal que realice alquileres de vehículos, se ve obligado a fotocopiar por ambos lados la tarjeta o tarjetas de crédito con las cuales el cliente ha realizado sus pagos, resaltando especialmente el código de seguridad.

Con motivo de asegurar la exactitud y veracidad de los datos de facturación, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones, toda factura elaboradas y anulada deberán ser reportada al jefe de aeropuerto, el cual tendrá que realizar un informe de facturación en el cual deben aparecer las facturas en un orden cronológico y con los sustentos correspondientes, además loa agentes de ventas y el jefe de aeropuerto tienen restricciones en el sistema informático Car Plus, que es el usado para la elaboración de contratos, lo cual les evita la modificación de tarifas, valores totales a cobrar o anulación de contratos, una vez ya estos cerrados.



Para evitar el mal uso de los vehículos, toda salida de estas unidades debe contar con los documentos de autorización de la persona responsable, el motivo de la salida, el kilometraje de salida y las placas del vehículo; además los chóferes tienen un tiempo estimado de cinco minutos o un máximo diez minutos cuando las condiciones de tráfico vehicular no sean las apropiadas para trasladar las unidades desde la matriz hasta las oficinas de alquiler, y de regreso.

#### **4.11. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional en las empresas es de gran importancia debido a que trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Además el desarrollo organizacional por medio del análisis en el entorno se convierte en una herramienta para adoptar una estrategia que nos permita evolucionar conforme a la evolución de las exigencias o demandas del medio en el que se encuentra, logrando obtener éxito organizacional.

Para utilizar esta herramienta es fundamental el proceso de aprendizaje, porque es la vía por la cual se accede al conocimiento, lo que ayuda a adquirir destrezas y habilidades que producen cambios en el comportamiento organizacional.

##### **4.11.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional trata sobre el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal e incluso la relación con proveedores y clientes; que se puede convertir en un apoyo u obstáculo para el



desempeño productivo de la organización, en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: cierres de fin de mes, proceso de reducción de personal, incremento o reducción de salarios; por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento del clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, o consecuencias negativas como: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

El clima organizacional de FINANSAUTO S.A. se ve caracterizado por:

- Estructura: La percepción del personal referente a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones para el desempeño normal de sus labores es negativa, debido a que la Gerencia no se ha preocupado de establecer un ambiente de trabajo libre, estructurado y jerarquizado, sino que a lo contrario ha puesto énfasis en la burocracia.
- Responsabilidad: El personal de la empresa tiene una mala percepción acerca de la autonomía que tiene para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, lo cual les ha originado una desmotivación y sentimiento de no ser capaces de cumplir con sus funciones dentro de la organización.
- Recompensa: El personal de FINANSAUTO S.A. percibe un clima apropiado en la organización, gracias a que se incentiva el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo cumple se le incentiva a mejorar en el mediano plazo.



- **Desafío:** La organización promueve desafíos con riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos, lo que incentiva al personal a mantener un clima competitivo
- **Relaciones:** La percepción del personal es de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales dentro y fuera de la organización, respetando la estructura jerárquica y las relaciones de amistad.
- **Cooperación:** El sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal, no es lo más satisfactorio, declarando su inconformidad al momento de realizar tareas de apoyo.
- **Identidad:** El personal se encuentra comprometido con la compañía, demostrándolo en su entrega laboral en busca del crecimiento y productividad de la organización, además se sienten parte importante del equipo de trabajo.

#### **4.11.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

**Una norma:** es todo lo que está escrito, aprobado y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella, las normas debe estar escritas detalladamente en los documentos de gestión empresarial como son: manual de organización, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito:** Para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.



**Un valor:** Es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad.

Cultura organizacional de FINANSAUTO S.A.:

Mediante la observación y el análisis se concluye que la cultura organizacional de FINANSAUTO S.A. se clasifica como una cultura de fortalezas, puesto que la mayor preocupación de la Gerencia y el personal es la supervivencia de la empresa, para de esta manera mantener la seguridad de su puesto de trabajo.

- **Orientación al cliente:** Busca la satisfacción tanto de clientes externos, como internos; satisfacer las necesidades de los clientes internos es la prioridad de la Gerencia General, mediante capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, recompensas, aumentos de sueldos y otras, que da como resultado un cambio de la cultura organizacional; logrando que el personal se encuentre motivado y brinde un mejor servicio al cliente externo.
- **Compromiso con los valores:** honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo.
- **Organización flexible:** de acuerdo al cambio de la demanda, se ve en la capacidad de planificar los requerimientos de recursos financieros, de personal y operativos para satisfacer las necesidades.



#### **4.12. DIFUSIÓN Y BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL**

Los verdaderos beneficios del manual se los podrá apreciar después de la difusión e implementación de dicha herramienta, por el momento se detallaran los beneficios que buscamos con la realización de este trabajo, que son:

- Mejorar la eficacia, eficiencia y productividad en los procesos administrativos de la empresa, reduciendo los costos en tiempo y dinero que producen la mala ejecución de las actividades, labores y tareas.
- Poseer flujo diagramación de los procesos que faciliten la comprensión los procesos administrativos y brinden información necesaria para la toma de decisiones.
- Se convertirá en una guía del como ejecutar los procesos administrativos y quiénes son los responsables de ejecutarlos y controlarlos; facilitando la coordinación de actividades entre áreas y responsables relacionados con la ejecución lógica y secuencial de los procedimientos descritos en este manual.
- Servirá de documento para el control, revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos de la organización.
- Auxiliará en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto, estandarizando y controlando el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitando su alteración arbitraria.



# **CAPITULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 5.1. CONCLUSIONES.

FINANSAUTO S.A. carece de una herramienta de gestión administrativa que le facilite dirigir sus recursos, esfuerzos y le permita tomar decisiones para mejorar su desempeño y evitar errores del pasado.

La empresa se encuentra interesada en realizar un levantamiento de procesos administrativos y la elaboración de un respectivo manual; pero la falta de un personal capacitado y conocedor del tema ha retrasado la ejecución del proyecto, con lo cual han aparecido varias complicaciones y desacuerdos de la directiva con la realización del proyecto.

El análisis de esta tesis se fundamentó en la necesidad de mejorar los procesos administrativos de FINANSAUTO S.A., para lo cual se debe optimizar aspectos y actividades de la empresa para lograr cambios significativos en la organización, que coadyuven a la obtención de una estructura organizacional efectiva, eficiente y productiva, que se refleje en un servicio de excelente calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes tanto internos, como externos.

Lamentablemente con el levantamiento de los procesos administrativos quedó en evidencia que varios integrantes del personal no cuentan con las capacidades, conocimientos y competencias adecuadas para las diferentes funciones, actividades que realizan en sus respectivas áreas.





En el análisis del ambiente externo, se pudo establecer que FINANSAUTO S.A. posee una oportunidad alta, debido al endurecimiento de la Ley de Transito y a la nueva Ley de Equidad Tributaria, que reduciría el número de competidores informales, que representan la mayor competencia en el mercado nacional.

El uso de nuevas tecnologías de comunicación, como sería el adquirir la nueva banda ancha de un gigabyte, permitiría realizar varias actividades como son: la revisión en tiempo real de las reservas internacionales, el ingreso actualizado de disponibilidad de nuestros vehículos, modificación de tarifas internacionales, verificación de datos de socios Hertz #1 Club; todas estas actividades a un menor costo y un menor tiempo.

La implementación y difusión del manual de procesos administrativos es imprescindible para que todo el personal de FINANSAUTO S.A. tenga conocimiento del cómo y para qué efectuar las actividades, tareas y otras designadas a ellos, y por lo tanto coadyuve a la creación de una cultura organizacional orientada al logro de objetivos.

El manual de procesos administrativos es una herramienta que proporciona facilidad en la capacitación e inducción del personal a su puesto de trabajo, acelerando su curva de aprendizaje, reduciendo los costos en la ejecución de los procesos.

En el estudio de los procesos administrativos se efectuó el análisis de los mismos, para lo cual se estableció su inventario, luego se seleccionó aquellos procesos administrativos considerados importantes, los cuales incluyen información sobre tiempos, costos, responsables.

Dentro de los principales problemas detectados en los procesos administrativos se destacan: la falta de delegación de autoridad, por lo cual se depende mucho del tiempo y disponibilidad del Gerente General para la toma de decisiones, autorizaciones y otras, que retrasan la productividad de la empresa y el tiempo de respuesta del personal ante posibles problemas.



## **5.2. RECOMENDACIONES.**

La elaboración e implementación de los Manual de Procesos se debería extender a lo largo de todas las actividades que se realizan en la empresa; aunque el manual administrativo es de suma importancia para el funcionamiento de la empresa, cabe resaltar que no es el único que la empresa necesita.

Se recomienda la aplicación de otras herramientas administrativas que por su complejidad de elaboración y requerimiento de tiempo no fueron realizadas en esta propuesta, pero que servirán para el fortalecimiento y mejoramiento en el desempeño de la empresa.

Deberá ser responsabilidad de las autoridades difundir entre todo el personal el Manual de Procesos Administrativos, con el objetivo de lograr el pertinente cumplimiento del mismo.

Será de gran importancia realizar el control del cumplimiento de los indicadores de gestión, para verificar el correcto entendimiento, implantación y aplicación del Manual de Procesos Administrativos, esta responsabilidad deberá caer sobre el Coordinador de Operaciones.

El análisis de esta tesis se centró en los procesos administrativos de FINANSAUTO S.A., se definió de manera general los siguientes orígenes que ocasionan la débil gestión administrativa, y por lo cual se recomienda poner gran énfasis en solucionar: la demora por la gran cantidad de trámite burocrático, recursos económicos insuficientes, retraso en la aprobación de pagos, personal con poca o inefectiva capacitación y motivación.

El proceso de capacitación del talento humano debe establecerse y cumplir con los planes de capacitación de todo el personal que interviene en los procesos administrativos, en busca del logro de los objetivos institucionales y de esta manera apoyar al fortalecimiento de FINANSAUTO S.A.



La estructura orgánica de la empresa debe permitir la comunicación tanto vertical, como horizontal; además se debe definir la responsabilidad y autoridad de los distintos puestos que ocupa el personal, principalmente de los jefes de área, lo cual les permitirá poder descentralizar la toma de decisiones, logrando así un ahorro de recursos económicos y de tiempo, facilitando de esta manera la normal ejecución de las actividades diarias.



## **BIBLIOGRAFÍA**

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños, Gómez Cejas Guillermo, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997, Pág. 96 a la 103, 107 a la 117

INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL, Chiavenato Adalberto, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993, Pág. 66 hasta 72

PUTTING PEOPLE VALUES TO WORK" The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTOS Y CASOS, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4, 11va. Edición.

NEGOCIOS EXITOSOS, Fleitman Jack, Editorial McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Luis Callejón, Director del Palacio de Congresos de Torremolinos (Málaga) y a su vez Presidente del Comité Organizador de la pasada EUROCOTAL 2006, encontrado en <http://blogs.periodistadigital.com>

Munich G. Y Martínez G.(1979); encontrado en <http://google.com>

Duhart Kizatus Miguel A. encontrado en <http://www.google.com>

Terry & Franklin (1993), encontrado en <http://monografias.com>

Muñoz Sedano y Roman Perez, (1989), encontrado en <http://www.fimeint.org>

Informe de la OMT, página 9; encontrado en <http://www.eumed.net>

Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.

<http://www.hertz.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monografias.com/manuales>

<http://www.valpopular.com/glosario2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/elleasin/elleasin.shtml>

<http://www.wikipedia/clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/view.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_perfecta](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_perfecta)

[http://www.itfuego.com/desastres/glosario\\_desastres.htm](http://www.itfuego.com/desastres/glosario_desastres.htm)

<http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm>

<http://www.definicion.org/eficacia>

<http://www.definicion.org/eficacia>

[http://www.wikilearning.com/glosario\\_de\\_ecologia\\_de\\_la\\_produccion](http://www.wikilearning.com/glosario_de_ecologia_de_la_produccion)

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema\\_cj/glosario.htm](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema_cj/glosario.htm)



<http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>  
<http://www.mekate.com/glosario-f.html>  
[http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html)  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>  
<http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4470S/y4470s0g.htm>  
<http://www.valpopular.com/glosario2.htm>  
<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>  
<http://www.idrc.ca>  
[http://www.sav.us.es/calidad/gestion\\_de\\_las\\_personas](http://www.sav.us.es/calidad/gestion_de_las_personas)  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopolio>  
<http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios>  
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión>  
<http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo>  
<http://www.observatoriopolitico.com.ec>  
<http://www.migracion.gov.ec>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>  
<http://www2.valledelcauca.gov.co>  
<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PRINCIPIOS>  
<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales>  
<http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>  
<http://monografias.com>